

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION.**



Département des Sciences de gestion

*Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion*

Option : Management

Thème

*Les pratiques managériales adoptées par les
entreprises de service : Cas d'un
échantillon d'entreprises de la Wilaya de
BEJAIA*

Réalisé par :

AZZAR Katia

BOUFALA Khelidja

Devant le Jury composé de :

Président : Pr KHERBACHI Hamid

Examineur : Mr AMALOU .A

Rapporteur : Mme HAMITOUCHE Fairouze

Session juin 2019

Remerciements

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à remercier vivement tous ce qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Tout d'abord, nous tenons à exprimer tous nos remerciements au bon DIEU tout puissant qui nous à avoir donné la force et le courage pour accomplir ce travail dans des bonne conditions.

Nous exprimons également notre gratitude à notre promotrice Mme HAMITOUCHE Fairouze , pour son aide précieux, ses conseils et sa grande contribution dans ce corpus.

Nous remercions vivement l'ensemble des enseignants du département de sciences de gestion de l'université Abderrahmane mira de Bejaia.

Mes remerciements vont aussi à tous les managers-dirigeants ayant accepté de nous recevoir et au personnel ayant facilité notre accès aux entreprises.

Espérons que ce travail sera un guide pour les étudiants à venir.

Dédicace

J'ai un grand plaisir de dédier ce travail

- *A mon très cher père digne de respect exemple de patience et de la responsabilité.*
 - *A ma très chère mère exemple de vie, de sensation, et de perception.*
 - *A mes adorables frères : Hillal et sa petite famille, Abdeli , Mounir.*
- *A mes très chères sœurs : Wazna et sa petite famille, Kafya et sa petite famille, Razika et sa petite famille, Fatma et sa petite famille, Chafia et sa petite famille*
 - *A mon cher mari :RABAH et sa famille*
- *A tous mes amis(es) : Sabrina, Kahina, Saadia, Hasena,Massiva,et Nour el houda.*
 - *A ma collègue Azzar Katia.*

KHELIDJA

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Introduction générale01

Chapitre I : Notion générales sur le management des entreprises 03

Introduction03

Section 1 : Le cadre conceptuel du management03

1-1 Historique du management.03

1-2 Les différentes écoles de mangement04

1-3 Définition de management 13

Section2 : Étude de l'entreprise comme un cadre opérationnel du management.....16

2-1 Notions d'entreprises 16

2-2 Les diversités économique et juridique de l'entreprise 16

2-3 L'état des lieux de l'entrepreneuriat en Algérie19

Conclusion.....22

Chapitre II :Le processus du management des entreprises27

Introduction27

Section 01 : Les différents aspects du management 27

1 .1 La culture de l'entreprise27

1-2 La stratégie d'entreprise30

1-3 L'organisation 31

1-4 La communication33

1-5 l'innovation33

1-6-Personnalité du dirigeant-manager	34
1-7Les styles de pouvoir	36
1-8Usage des TIC (Technologie de l'information et communication)	37
Section 02 : Les niveaux du management	38
2-1 Le management stratégique	39
2-2Le management organisationnel(opérationnel)	44
Conclusion.....	48
Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude : Analyse des résultats et interprétation des	
données.....	49
Introduction	49
Section 01 : présentation de l'échantillon.....	49
1-1La démarche méthodologique de l'enquête par questionnaire	49
1.2 Les caractéristiques de l'échantillon	50
Section 2 : Analyse des pratiques managériales suivant les quatre systèmes de management	
.....	52
2-1 Système de planification	52
2-2 système d'organisation	54
2-3Le système d'animation	57
2-4 Le système de contrôle	59
Section 03 : Les déterminants des pratiques manageriels au sein des PME enquêtés.....	60
3-1 Personnalité du dirigeant-manager	60
3-2 Usage des TIC.....	62
3-3 Gestion des compétences et formation	64
Conclusion.....	66

Conclusion générale67

Bibliographie

Annexes

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Résumé

Introduction générale

Le management est en pleine révolution: adaptation au changement, le besoin d'innovation, une concurrence accrue, tout ceci est dû à la mondialisation.

En effet, le manager est le seul, au sommet de sa hiérarchie, en face de nouvelles attentes et de nouvelles contraintes organisationnelles.

Il n'arrive plus à réguler les problèmes de management et qu'il ne souhaite pas confier cette tâche à une personne interne à l'entreprise.

De plus, les managers membres de réseaux professionnels ou ceux qui recherchent des conseils, en contactant d'autres managers d'entreprises, constatent que cette démarche ne permet pas d'obtenir les réponses souhaitées, car les solutions apportées conviennent à différentes situations et pas forcément au manager concerné.

Ainsi, le rôle de manager est essentiel pour le bon fonctionnement de toutes organisations et tout dirigeant ou cadres intermédiaire doit intégrer cette dimension du management pour conduire ses équipes. Il faut donc recourir à plusieurs d'entre elles pour essayer, voire et prévoir les meilleures pratiques de management pour obtenir la performance et la compétitivité.

Notre objectif à travers ce travail est de déterminer les pratiques managériales, et tenter de comprendre quelles sont les meilleures pratiques managériales nécessaires pour permettre aux entreprises de services de la wilaya de Bejaïa d'atteindre leurs objectifs soulignés.

Notre problématique de recherche se trouve donc, formulée de la façon suivante :
Quelles sont les pratiques managériales adoptées par les entreprises de service implantées dans la wilaya de Bejaïa?

De ce questionnement principal, découle les questions secondaires suivantes :

- ✓ Quel est le rôle joué par la direction (ou le propriétaire-dirigeant ou le manager) en termes de management?
- ✓ Quel est le style de direction adopté au sein des entreprises de services de la wilaya de Bejaïa?

A fin de répondre à notre problématique, nous avons élaboré deux hypothèses principales :

Hypothèse 01 : La direction (ou le propriétaire-dirigeant ou le manager) serait l'acteur principal dans la réussite de la mise en place des meilleures pratiques managériales au sein des entreprises de services de la wilaya de Bejaïa.

Hypothèse 02 : Les entreprises de services de la wilaya de Bejaïa adopteraient un style de management directif, favorisant des comportements faiblement relationnels.

Lors de cette recherche, nous nous baserons sur une démarche méthodologique et scientifique. Nous ferons ainsi appel à une démarche en entonnoir, car il s'agit pour nous de démarrer du général vers le spécifique, c'est-à-dire, du cadre théorique de la définition des concepts ensuite pour aller vers le particulier, c'est-à-dire, le terrain de notre mémoire.

Nous construirons cette recherche à base de trois chapitres à savoir, les deux premiers seront d'ordre théorique, ils seront un socle sur lequel sera construit le cadre de notre étude.

En effet, ce cadre théorique nous permettra d'approcher notre problématique et confirmer nos hypothèses.

Chapitre 01 : Il traite les notions générales sur le management des entreprises et se compose de deux sections. La première à pour objectif de définir le concept du management, les différentes écoles et l'évolution du concept de celui-ci. La deuxième section sera consacrée à l'étude de l'entreprise comme un cadre opérationnel du management.

Chapitre 02 : Le processus du management : il se compose de deux sections sera consacrée au différents aspects du management, la deuxième section sera consacré a la présentation des niveaux du management.

Chapitre 03: Il est d'ordre analytique et porte sur la présentation du cadre de l'étude, l'analyse et l'interprétation des résultats. Ce dernier est subdivisé en trois sections ; la première sera consacrée à la présentation du cadre de l'étude, la deuxième sera consacrée à l'analyse des pratiques managériales suivant les quatre systèmes de management . Enfin, la troisième et la dernière section sera consacrée au déterminants des pratiques managériales au sein des PME enquêtées .

Nous terminerons notre étude par une conclusion générale, faire ressortir notre apport dans le cadre de cette thématique ainsi que les insuffisances et contraintes rencontrées.

Chapitre I : Notion générales sur le management des entreprises

Introduction

Le management est : « Action ou art, ou manière de conduire une organisation de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise »¹.

A travers ce chapitre, nous allons essayer en premier lieu de présenter un bref historique sur la naissance du management .Ensuite , nous passerons à l'étude de l'entreprise comme un cadre opérationnel du management .

Chapitre I : Notion générales sur le management des entreprises .

Section 1 : Le cadre conceptuel de management :

1-1Historique de management .

Tout d'abord pourquoi on cherche à connaître l'histoire et les origines du management ? Parce que tout simplement la connaissance de cette histoire va certainement nous faciliter la compréhension des fondements des méthodes et des théories managériales.

L'émergence du management en tant que discipline de savoir, en tant que champ de connaissance est très récent. Le management en tant que pratique existe depuis l'existence de l'humanité, il existe des pratiques managériales anciennes qui ont été utilisées avant l'existence du management comme un concept c'est l'exemple des pyramides d'Égypte qui témoignent que des projets d'une envergure phénoménale ont été déjà mis en oeuvre bien avant l'époque moderne. La construction d'un seul de ces monuments occupait des milliers d'individus pendant plusieurs décennies. Qui se chargeait d'indiquer à chaque ouvrier ce qu'il était censé faire ? Qui s'assurait de l'existence d'un stock suffisant de pierres, a fin de prévenir tout interruption du chantier?²

Deux courants de pensées extrêmes vont s'opposer : l'école classique (**TAYLOR, FORD, FAYOL, WEBER**) qui va tenter de faire du management une science universelle en recherchant la meilleure façon de manager alors que pour d'autres théoriciens , dont (**MINTZBERG**) le management est un art complexe ou coexistent de multiples pratiques déterminées par de nombreux facteurs.

¹Stephen Robbins-David DeCenzo ,Philippe Gabilliet ,Management essentiel des concepts et des pratiques ,Paris 4° édition ,2004 ,p 1

² Ibid ,p2

Chapitre I : Notion générales sur le management des entreprises

Pour autant ce n'est qu' au cours des tous derniers siècles est plus particulièrement au cours du 20 siècle que le management a commencé à constituer un champs de connaissance propre et a commencé a s'imposer enfin comme une disciplines à part entière.

Déjà au 1776, Adam Smith a parlé des bénéfices que peut apporter la division de travail « décomposition rationnelle du travail en tâches parcellaires et répétitives » aux entreprises et à la société. Adam Smith a suggéré que l'accroissement de la productivité des ouvrières engendré par la division de travail c'est la principale cause de la richesse des nations.

On peut définir le management comme un processus qui se compose d'activités de planification , d' organisation, de direction et de contrôle par lesquels les entreprises prend des décisions nécessaires pou réaliser ses objectifs dans un souci de performance. De cette définition découlent plusieurs termes qui méritent discussion et explication : le processus, les objectifs, l'organisation, la directions, la planification, la performance,... mais ce n'est pas tout car pour bien mener les activités des hommes doivent faire preuve d'efficacité et de savoir faire.

1-2Les différentes écoles de mangement

1-2-1L'école classique

1-2-1-1 L'apport de F. TAYLOR :

Excellent mécanicien, Taylor a énoncé dans son livre (priciples of scientific management) paru en 1911 les quatre grands principes de l'organisation scientifique du travail (OST) :

_ l'étude scientifique du travail doit être faite par une équipe de spécialistes (bureau méthodes). Elle définit le processus le plus économique du déroulement de travail en précisant la quantité de travail à fournir sachant que l'ouvrier qui atteint cette quantité verra sa rémunération augmenter.

_ Si le travailleur a été sélection scientifiquement selon ses capacités et formé convenablement sa productivité augmente au moins dans un poste de travail.

_ L'étude scientifique du travail et la sélection scientifique des travailleurs forment un couple : les échecs proviennent de ce que beaucoup de managers ne veulent pas changer leurs méthodes

_ La coopération entre le management et la main d'œuvre renforce la solidarité humaine, car le travail et la responsabilité du travail se partagent d'une manière égale entre la direction et les ouvriers.

Chapitre I : Notion générales sur le management des entreprises

Il ressort de ces principes que la prospérité de l'entreprise passe nécessairement par une bonne organisation qui améliore la productivité. Autrement dit, la prospérité des travailleurs et celle des entreprises vont de pair : le profit pour l'entreprise, la hausse des salaires pour les employés grâce à l'augmentation de la productivité³.

1-2-1-2L'apport de H. FAYOL

Il est considéré comme le père du management moderne, Fayol s'est préoccupé de l'administration de l'entreprise. Selon lui, l'organisation administrative du travail signifie prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler (POCCC). Ces éléments résument, en fait, la fonction principale de la direction générale de l'entreprise. Le tableau suivant explique ces cinq opérations constituant la fonction administrative :

Tableau n° 01 : Les cinq opérations constituant l'activité administrative.

Opération	Signification
Prévoir	La préparation de programmes d'action qui prennent en compte la cohérence des prévisions à long et à court terme, la capacité d'adaptation et la précision.
Organiser	On pense à la présence d'une structure, d'une unité de commandement et des règles procédures.
Commander	Il s'agit d'un art reposant sur la qualité personnel du chef et le respect des principes généraux d'administration.
Coordonner	Mettre de l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise.
Contrôler	Vérification de la conformité de toutes les actions au programme déjà défini, ce contrôle doit être suivi de sanction.

³Stephen Robbins-David DeCenzo ,et Mary Coulter ,Management essentiel des concepts et des pratiques ,Paris 7° édition ,2011 ,p 3-5

Chapitre I : Notion générales sur le management des entreprises

Source : Stephen Robbins-David DeCenzo ,et Mary Coulter ,Management essentiel des concepts et des pratiques,p 6

En plus de ces cinq opérations, H. Fayol énumère 6 autres fonctions importantes et qui garantissent la bonne marche de l'entreprise :

- ✓ la fonction technique : production, transformation, fabrication.
- ✓ La fonction commercial : achat, vente échanges.
- ✓ La fonction financière : recherche et gérance des capitaux.
- ✓ La fonction sécurité : protection des biens et des personnes.
- ✓ La fonction comptable : la tenue des comptes et les statistiques.
- ✓ La fonction administrative : décomposée en 5 opérations (POCCC) et fondée sur les 14 principes suivants :
 - Division du travail
 - Autorité et responsabilité
 - Discipline
 - Unité de commandement
 - Unité de direction
 - Subordination à l'intérêt général
 - Rémunération équitable du personnel
 - Centralisation
 - Hiérarchie
 - Ordre
 - Equité
 - Stabilité du personnel
 - Union du personnel
 - Initiative .⁴

1-2-1-3 L'apport de M. WEBER :

Cet distingue trois types d'organisations fondées sur la façon dont est légitimité l'autorité :

-l'organisation charismatique fondée sur les qualités personnelles du leader qui détient des qualités supérieures et forme ses disciples (Ford, Renault).

⁴Stephen Robbins-David DeCenzo ,et Mary Coulter , Opcit ,7-8 p

Chapitre I : Notion générales sur le management des entreprises

- l'organisation traditionnelle dans laquelle l'autorité découle du statut. Elle peut avoir deux formes : la forme patrimonial ou les travailleurs reçoivent un salaire de la part du leader et la forme féodale ou les travailleurs ont des revenus propre, sont plus autonomes, le leader les subordonnant par des dons, des bénéfices, par des droits coutumiers.

- l'organisation rationnelle ou légale qui revêt la forme de l'organisation bureaucratique.

M.WEBER a mis au jour les caractéristiques de la bureaucratie considérée comme l'exemple type en matière de domination légale :

- ✓ Les administrations ne sont soumises à l'autorité que pour l'accomplissement de leurs devoirs objectifs de leur fonction si non, ils sont libres.
- ✓ Ils sont intégrés au sein d'une hiérarchie clairement définie.
- ✓ Ils possèdent de solides compétences.
- ✓ Ils sont nommés et non élus ou employée en vertu d'un contrat.
- ✓ Ils sont payés par un salaire en fonction de leur échelon hiérarchique.
- ✓ Ils exercent leur fonction sans être propriétaires.
- ✓ Ils sont soumis à une stricte discipline et à un contrôle.

Ce type d'organisation est efficace pour les raisons suivantes :

- Le rejet des coutumes et traditions et des préférences personnelles du leader.
- Une stricte définition du travail et de l'autorité de chacun.
- Des règles écrites prévoyant toutes les situations.
- La présence des experts connaissant bien leur travail.
- Une structure hiérarchique supervisant toutes les activités⁵.

1-2-2 L'école des relations humaines

1-2-2-1 Définition et principes

Cette école regroupe les travaux d'E.MAYO, K.LEWIN, A. MASLOW, Mc GREGOR, F. Herzberg. Elle s'est constituée pour réagir contre les principes classique et bureaucratique. Elle a centré son analyse sur les relations entre individus et leur motivation en dehors de la perspective de récompenses pécuniaires.

Les principes de cette école peuvent être résumés ainsi :

-L'organisation doit tenir compte, non seulement de l'enchaînement logique des opérations, mais aussi du désir des employés vivant comme des êtres humains dans l'entreprise.

⁵, Stephen Robbins-David DeCenzo ,et Mary op,cit ,p, 7-8

Chapitre I : Notion générales sur le management des entreprises

-les deux types d'organisation formelle et informelle cohabitent dans l'entreprise.

-L'organisation est considérée comme une forme de société qui a une identité propre, distincte du projet pour lequel elle a été identifiée

L'apport de Mayo

Il est considéré comme l'inventeur du mot « relations humaines ». On lui doit les principes suivants :

-les employés sont gérés par la logique de sentiment : étudier la relation entre productivité et moral de l'individu.

-La direction est motivée par une logique de coût et d'efficacité :

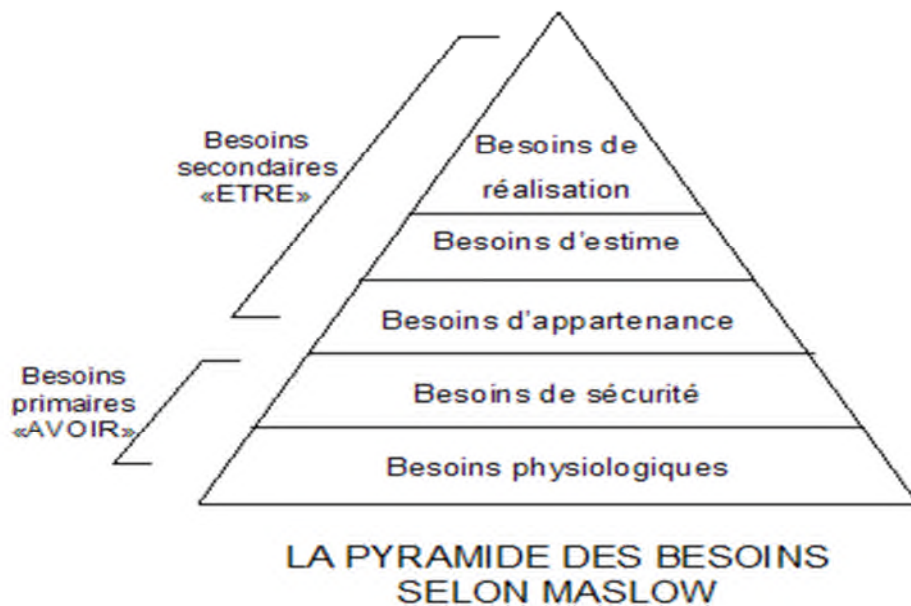
- A défaut de compromis entre ces deux logiques, le conflit est inévitable. E. Mayo est le premier à avoir identifié les fondements non économiques de la satisfaction au travail (le désir d'être bien avec les collègues de travail) et qui constituent des facteurs motivationnels pour l'augmentation de la productivité des travailleurs⁶.

1-2-2-2 L'apport de MASLOW :

A. MASLOW est un psychologue américain connu par sa pyramide de hiérarchie des besoins pour définir les origines de la motivation humaine, Maslow a distingué différents besoins à satisfaire et qui sont résumés dans sa célèbre pyramide :

Figure n° 1 : La pyramide des besoins selon MASLOW

⁶ .Stephen Robbins-David DeCenzo ,et Mary Op,cit,12p .



Source : Stephen Robbins-David DeCenzo ,et Mary Coulter ,Management essentiel des concepts et des pratiques ,Paris 7^o édition ,2011 ,p 12

Cette pyramide montre qu'une fois les besoins physiologique fondamentaux de l'individu sont satisfaits, les besoins supérieurs d'amour, d'estimer et d'accomplissement du potentiel personnel peuvent l'être à leur tour⁷.

1-2-2-3 L'apport de McGregor :

Mc Gregor, psychologue professeur du management industriel, a proposé un modèle fondé sur les deux théories X et Y destinées à influencer le type de leadership à adopter en fonction de groupe concerné .les principes de ces théories sont résumés dans le tableau suivant :

⁷.Stephen Robbins-David DeCenzo ,et Mary op, cit,13 p .

Tableau n°2 : les principes des théories X et Y .

Théorie X	Théorie Y
<p>-L'individu éprouve une aversion naturelle pour le travail, préfère être dirigé et cherche à éviter les responsabilités</p> <p>-La direction doit contraindre, contrôler et menacer (style autoritaire et centralisé), car le seul facteur motivationnel est le salaire.</p>	<p>-Le travail peut être considéré comme source de satisfaction</p> <p>- adopter un style de direction par objectifs</p> <p>-La participation des salaires est assurée par la satisfaction de leurs besoins tels qu'ils sont identifiés par MASLOW</p> <p>-L'individu dispose d'un esprit créatif et de potentialités qui ne sont pas totalement utilisées.</p>

Source : Stephen Robbins-David De Cenzo ,et Mary Coulter ,Management essentiel des concepts et des pratiques ,Paris 7° édition ,2011 ,p 21

Le management adapté à la théorie Y doit être fondé sur les éléments suivants :

- La DPO qui suppose que le salarié participe activement à la définition et à la fixation de ses objectifs ainsi qu'au contrôle de leur réalisation.
- La volonté d'aider le subordonné dès qu'il rencontre une difficulté, plutôt que de porter une appréciation périodique sur performance.
- autrement dit, cherche d'autres factures motivationnelle autres que la récompense pécuniaire⁸.

1-2-2-4L'apport de F. Herzberg :

L'idée principale de cette auteure est que les circonstances qui conduisent à al satisfaction dans le travail sont de nature différente de celles qui procurent une « dissatisfaction »

Au travail. Autrement dit, deux factures font partie intégrante de la nature humaine : sont le facteur de motivation et celui d'hygiène de l'un n'est pas compensé par l'autre.

Le caractère original de sa théorie tient à ce que l'opposé de la satisfaction n'est pas la dissatisfaction .La motivation ne vient pas de l'élimination des factures d'insatisfaction (donc de l'amélioration des facteurs d'hygiène) elle ne s'obtient que le développement des factures de motivation ⁹.

⁸ Stephen Robbins-David DeCenzo ,et Mary Op-cit.,13 p .

⁹ Stephen Robbins-David DeCenzo ,et Mary op- cit ,290-291 p.

Chapitre 01 : comprendre le management

Tableau n° 3 :Principe de la théorie de F .Herzberg.

En augmentant le salaire, en améliorant les conditions de travail, en modifiant les relations hiérarchiques, on arrive à limiter le mécontentement .Mais ce qui lui permet de combler ses besoins supérieurs (besoins de se réaliser, de responsabilité et d'initiatives et progression et de promotion .)	Pour réaliser ces objectifs, l'organisation doit : <ul style="list-style-type: none">- supprimer certains contrôles- accroître l'initiative- laisser un certain degré d liberté dans la réalisation de la tâche- introduire des tâches plus complexes- affecter à des travaux où l'individu peut devenir un expert reconnu
--	--

Source : Stephen Robbins-David De Cenzo ,et Mary Coulter ,Management essentiel des concepts et des pratiques ,Paris 7° édition ,2011 ,p 12

1-2-3) L'école Néoclassique (Alfred Pritchard Sloan, Peter Drucker et Octave Gélinier) :

L'école néo-classique s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens .C'est un courant pragmatique dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique. Ce courant intègre aussi quelque peu des aspects de l'école des relations humaines.

1-2-3-1)AlfredP.Sloan :

Il a consacré sa carrière à General Motors dont il a fait la première société mondiale grâce à la décentralisation et en appliquant quatre principes simples :

- Les divisions doit être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
- Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, publicité, etc.).
- La direction générale et certains ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de la politique générale.
- L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée consultative ment dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiative, responsabilité, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème.

La condition de réussite est que la coordination se fasse par une circulation horizontale des informations.

1-2-3-2)Peter Drucker (le Pape du management) :

Il a conseillé de nombreux dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de direction générale.

Selon lui, la recherche du profit n'est pas une fin en soi .Le profit est un effet de l'excellence du management .L'entreprise doit créer, maintenir et développer une clientèle .Les centres de profit sont la recherche – développement, le marketing.

L'entreprise est une institution créatrice de changement cherchent à satisfaire les gens de l'extérieur avant ceux de l'intérieur.

1-2-4) Octave Gélienier :

Il est l'un des fondateurs de la DPPO. Direction participative par objectif.

1-2-5) L'école de la contingence :

Plusieurs auteurs composent cette école de pensée ,parmi lesquels citons :

Woodward(1958),Bruns et Stalker (1961),Lawrence et Lorsch (1967) et Mintzberg (1974).

Ils se sont intéressés aux variables internes et externes qui affectent la structuration de l'organisation.

Ils considèrent que l'environnement et certains facteurs de contingence constituent des contraintes pour les organisations et amènent ces dernières à adopter des actions d'adaptation.

Cette école s'occupe à l'idée (en vogue ou dominante jusqu'aux années 1950) qu'il existe une structure unique qui soit optimale ou meilleure par rapport à toutes les autres

L'intitulé exacte de cette école est : « les théories de la contingence structurelle ;la démonstration des divers auteurs (cités) a consisté à argumenter la possibilité d'existence d'une multitude de configurations structurelles optimales, en fonction d situations diverses .

Ces auteurs se sont opposés au « one best way » ; car ,selon eux ,il existe plusieurs « solutions optimales » aussi bien pour les questions d'organisation , d'administration que celles relatives aux relations sociales .¹⁰

1-3Définition du management :

Selon Galambaud, « *Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable* .«Le terme **management** désigne le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui. Plusieurs termes de cette définition méritent discussion : processus, efficacité et performance.

¹⁰. Stephen Robbins-David DeCenzo ,et Mary,op,cit ,18 p .

Chapitre 01 : comprendre le management

Le terme de processus correspond aux activités fondamentales d'un manager, activités que nous détaillerons ultérieurement.

Les notions d'efficacité et de performance relèvent de ce qui est réalisé et de la manière employée pour y parvenir. La performance renvoie à la capacité de faire les choses bien et illustre la relation entre ressources et rendement : une production accrue avec les mêmes facteurs suppose un cas de performance, tout un même rendement avec moins de ressources. Les managers doivent en permanence jongler avec des ressources rares (le temps, argent, personnel, équipements). Et en avoir un usage rentable. Aussi, le management consiste-t-il à minimiser le coût des ressources.

Mais ce n'est pas tout, car il faut également mener à bien les activités, c'est-à-dire faire preuve d'efficacité, savoir quoi faire. Au sein d'une organisation, cela signifie atteindre des objectifs.

Performance ——— se réfère au fait d'effectuer une tâche correctement, à la maîtrise de la relation entre les ressources et le rendement, le tout en cherchant à minimiser le coût du processus

Efficacité ——— mesure se référant d'effectuer les tâches qui s'imposent, d'atteindre des objectifs.

Selon Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni¹¹ : le management est une succession de quatre étapes, dont chacune correspondre à un processus :

- Le processus de finalisation : c'est – à-dire la définition des différentes catégories de finalités de l'entreprise : vision, mission, stratégie, plan, budgets, est précise les orientations que l'entreprise entend suivre.
- Le processus d'organisation : c'est la finition des mécanismes de gouvernance de l'entreprise des structure, des mécanismes de coordination, des organigrammes, des procédures, etc. constitue l'ossature organisationnelle et humaine du fonctionnement interne de l'entreprise.
- Le processus d'animation des hommes : c'est les mécanismes de gestion de ressources humaines, suscite l'adhésion des personnes aux mesures aux finalités et aux modes d'organisation de l'entreprise

¹¹ Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, *management stratégique et organisation*, 7ème, 2008.

Chapitre 01 : comprendre le management

- Le processus de contrôle : vérifié à la fois la cohérence entre les objectifs et les résultats, le respect des principes d'organisation et conduit aux mesures correctives et aux processus d'apprentissage organisationnels internes.

1-4) Le rôles d'un manager :

Le manager avant tout est un homme d'expérience, de savoir faire, de métier. Pour Fayol, le manager a cinq rôles principaux : planifier, organiser, coordonner, commander, et contrôler

Peter Drucker ajoutait à cette liste établie par Fayol l'aptitude à motiver ses collaborateurs.

H. Mintzberg démontre de son côté la complexité de la réalité car un cadre de haut niveau ne consacre guère plus de cinq minutes pour la majorité de ces activités, il résume ce travail en 10 rôles s'exerçant sur trois catégories, l'information, les personnes et l'action. Ces trois rôles doivent aujourd'hui s'exercer à distance en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC).

* Rôles informationnels :

- d'observateur.
- Diffuseur de l'information.
- Le manager est un porte-parole.

* Au niveau des relations interpersonnelles :

- Le manager est un symbole.
- Le manager est aussi le leader.
- Le manager est un agent de liaison

* Rôles décisionnels :

- Le manager est entrepreneur.
- Répartiteur des ressources.
- Un régulateur.
- Le manager est un négociateur.

Selon Mintzberg¹² la différence entre le leader et le manager, c'est que le leader serait celui qui possède une vision et est capable de formuler une stratégie, tandis que le manager, à un échelon inférieur, serait celui qui planifie, met en œuvre et contrôle l'exécution de la stratégie.

¹² Jean-Pierre Helffer, Michel Kalika, Jacques Orsoni op, cit, p, 46

1-5) Les rôles clés du manager :

- **Organisation / Anticipation :**

Afin de gérer une équipe, atteindre les objectifs fixés, il est important pour un manager d'être organisé. Il doit avant tout **prévoir**, gérer ses ressources de manière optimale. L'anticipation est une de ses principales forces afin d'avoir un coup d'avance. Cela lui apporte une meilleure compréhension de son secteur, meilleure visibilité et meilleure gestion de ses effectifs.

- **Communication :**

La communication est une des fonctions principales car elle va permettre à l'ensemble des parties prenantes **de se tenir informées**, et ainsi d'avancer dans la même direction. Ce rôle d'intermédiaire entre les dirigeants et les salariés est primordial car vous allez traduire les directives de la direction en objectifs précis.

- **Autorité / Savoir déléguer :**

Un manager se doit de **prendre des décisions**, qui ne sont pas toujours faciles au quotidien. En effet, le statut implique des responsabilités importantes qui engage la personne mais aussi l'entreprise.

Si vous êtes arrivés à un poste à responsabilités, c'est qu'une confiance s'est installée entre vous et les dirigeants mais aussi envers les collaborateurs qui vont "travailler pour vous". Déléguer est une mission importante car elle va vous permettre d'orienter vos actions vers la réalisation des objectifs. Pour cela vous devez avoir une confiance forte en votre équipe. Il faut aussi **savoir déléguer**, en définissant un périmètre d'action clair, des objectifs réalisables, et un suivi quotidien.

- **Un bon relationnel :**

Avoir un lien permanent et le référent d'un groupe de personnes n'est pas aisé. Il faut savoir jongler intelligemment entre les différentes personnalités d'une équipe, régler les conflits, motiver les collaborateurs. Les faire s'accorder sur des points essentiels afin qu'ils avancent dans la même direction : celle que vous vous êtes fixée !

Section2 : Étude de l'entreprise comme un cadre opérationnel du management.

2-1) Notions d'entreprises :

- C'est un **terme économique**, non reconnu en droit, assez flou car englobant des situations et des activités très diverses. Il est défini de multiples manières.
- Une définition courante, mais peu précise, consiste à considérer une **entreprise** comme un agent économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs en dégageant des bénéfices.
- Cette première définition est à nuancer et à compléter pour faire ressortir les caractéristiques fonctionnelles de toute entreprise au-delà de la diversité apparente.
- Le terme « entreprise » est issu d'une optique macroéconomique, qui cherche à définir des typologies (par taille, par secteur, etc.) avec une finalité bien plus descriptive qu'analytique car il n'y a pas de réelle préoccupation pour la dynamique interne propre à chaque entreprise. L'objectif est bien plus de décrire le fonctionnement général de l'économie que d'aider à la gestion.¹³

EXEMPLE :

- Les entreprises sont regroupées par branche d'activité selon le produit fabriqué ; elles produisent des biens et services dont les consommateurs ultimes sont les ménages.

2-2)Les diversités économique et juridique de l'entreprise:

- a. La diversité économique.
- b. La diversité juridique.

A .1) La diversité économique :

1. Classification selon le type d'activité: Notions de branche, secteur, filière.
2. Classification selon la taille (dimension).

NB: Utilité de la classification : regroupement et comparaison.

¹³Article disponible sur : [www:// .cairn. Info/ revue – des – gestion des entreprises -2006-3-page – 10](http://www.cairn.info/revue-des-gestion-des-entreprises-2006-3-page-10).

A.1.1) Classification selon le type d'activité:

- Notion de **branche** : Une branche regroupe les entreprises fabricant le même produit (agriculture, industries bâtiments et travaux publics, commerce, transport, ...);
- C'est une logique de **produits**. On regroupe dans une branche les "parties d'entreprises" qui produisent la même chose. Une entreprise ayant plusieurs activités appartiendra à plusieurs branches.
- Notion de **secteur** : Le secteur regroupe les entreprises ayant la **même activité principale** ; classification de C. Clark et J. Fourastié : secteur primaire ; secondaire ; tertiaire ; (quartenaire) ;
- Notion de **filière** : La filière (en économie industrielle) : enchaînement d'activités allant de l'extraction à la commercialisation (exemple : filière textile).

A.1.2) Le classement par secteur d'activité (Colin CLARK) :

L'australien C. CLARK a regroupé les activités en 3 secteurs :

- a) Primaire
- b) Secondaire
- c) Tertiaire

a)Le Secteur primaire:

- Il comprend les activités de **production des matières premières** avec notamment les produits agricoles, la pêche et l'extraction minières...

b)Le secteur secondaire:

- Il regroupe l'industrie, c'est à dire la transformation continue, sur une grande échelle, de matières premières en produits de consommation ou de production.
- De 1955 à 1975, secteur important, qui augmente ses effectifs. Période de reconstruction et de développement des industries lourdes..

c)Le secteur tertiaire:

- Il regroupe les « **activités de services** », marchand ou non marchand.

- Critique : Le regroupement en 3 grands secteurs est un classement large. Il facilite la comparaison des situations de deux pays ou entre deux périodes; mais pour une analyse détaillée, l'hétérogénéité des entreprises fragilise la pertinence de ce classement.¹⁴

A.1. 3) Classification selon la taille (dimension) :

- les critères de taille utilisés:
- Le chiffre d'affaires
- L'effectif
- Le résultat net
- Il en existe d'autres comme:
- La valeur ajoutée
- Le montant des capitaux propres
- La part du CA exporté...
- **Autre classification :**
- PME
- Groupe
- Filiale
- Prise de participation
- FMN Firmes multinationales¹⁵

A .2) Les différentes formes juridiques de l'entreprise :

A.2.1 .adaptation par rapport au type de projet, à son évolution :

- Comment choisir la structure juridique (voir ci-dessous).
- Le statut juridique d'une entreprise est un ensemble de règles définissant:

¹⁴, Article disponible sur : [www:// .cairn. Info/ revue – des – gestion des entreprises -2006-](http://www.cairn.info/revue-des-gestion-des-entreprises-2006) Op cit -p – 12.

¹⁵, Article disponible sur : [www:// .cairn. Info/ revue – des – gestion des entreprises -2006-](http://www.cairn.info/revue-des-gestion-des-entreprises-2006) Op cit.p13

- ✓ la propriété des outils de production.
- ✓ les responsabilités à l'égard des tiers.
- ✓ le partage des bénéfices.
- ✓ les modes de gestion.
- Pourquoi choisir:
 - Du choix découlera :
 - ✓ La protection sociale,
 - ✓ Le régime fiscal,
 - ✓ les coûts à supporter,
 - ✓ les formalités à accomplir.

A.2.2) Les différentes formes juridiques de l'entreprise :

- Les entreprises individuelles.
- **SARL** : Société à responsabilité limitée.
- **EURL** : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée .
- **SPA** : Société par action (société anonyme en droit français).
- **SNC** : Société en nom collectif.
- **SCS** : Société en commandite simple.
- **SPA**: Société par actions
- **SCPA** : Société en commandite par action. ¹⁶
- **2-3L'état des lieux de l'entrepreneuriat en Algérie :**

L'entrepreneuriat tient une place importante dans le tissu économique local et national .ceci n'est pas nouveau .en effet de plus en plus d'études montrent l'incidence positive des nouvelles petites entreprises sur la création d'emplois. C'est la prise de conscience de cette incidence qui

¹⁶, Article disponible sur : [www:// .cairn. Info/ revue – des – gestion des entreprises -2006](http://www.cairn.info/revue-des-gestion-des-entreprises-2006) Op cit ,p 14

est à l'origine du développement massif des structures d'aide et d'accompagnement des nouvelles entreprises dans ces conditions.

2-3-1) Définition :

L'entrepreneuriat peut se définir comme une activité impliquant, l'évaluation et l'exploitation, d'opportunités. En effet, l'entreprise a pour but d'introduire de nouveaux biens et services ; de nouvelles structure d'organisation, de nouveaux marchés, processus, et matériaux par des moyens qui n'existaient pas auparavant.

L'entrepreneuriat, c'est l'action humaine, soutenue par le milieu environnant, générant de la valeur sur le marché par la création ou le développement d'une activité économique d'une, évoluant avec cette valeur ^pour finalement affecter l'économie, et ce dans le but de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire.

L'observation de l'entrepreneur algérien dans l'exercice de ces fonctions ne peut se détacher de la structure sociale et économique à laquelle il est rattaché.

2-3-2) L'entrepreneuriat en Algérie :

L'état algérien a complètement modifié son comportement vis-à-vis de l'investissement privé de l'état investisseur des années 1970 et 1980, il devient un état incitateur à partir des années 90.

2-3-3) Le processus entrepreneurial en Algérie :

a) Variables processuelles :

L'Entrepreneuriat apparaît simultanément comme le produit et le producteur d'une culture.

✓ Culture et entrepreneuriat :

La PME privée en Algérie, se caractérise par la détention du capital par une ou plusieurs personnes, le propriétaire donc occupe plusieurs fonctions puisqu'il est à la fois, le dirigeant, et le détenteur du capital. Les entrepreneurs algériens se situent plus dans une dynamique sociale ce qui aboutit à un type spécifique de processus entrepreneurial.

b)Variables environnementale :

Pour tous les pays concernés par la transition économique, la rupture avec un système façonné par des années d'idéologie politique est très difficile et l'Algérie ne manque pas à cette réalité puisque l'Etat se démêle entre politiques libérales et restrictions, ce qui a favorisé l'apparition du secteur informel qui empêche, l'Entrepreneuriat à prendre son envol, ce secteur ne fait que démontrer l'incapacité de l'Etat à instaurer de véritables mécanismes de régulation et de contrôle de l'économie.

c)Les institutions, un obstacle majeur :

L'ordonnance de 1995 consacre le principe de la liberté des prix en Algérie, définit aussi les règles de la concurrence et interdit les positions dominantes et monopolistes

Chapitre 01 : comprendre le management

L'interprétation de ce phénomène est liée à la relation entre la politique algérienne et ses institutions .La transformation du régime économique au profit d'un régime productif dépend largement du captage de la rente et de sa redistribution. Ce qui a renforcé le caractère archaïque du secteur financier dans lequel les banques publiques ont accumulé des créances douteuses¹⁷

d) Variables individuelle et organisationnelle :

L'entrepreneuriat algérien alors s'exprime par des formes de solidarité familiales, culturelles et religieuses.

Cette réalité est souvent une sorte de contrainte pour l'entrepreneur, car elle l'enferme dans un sorte de conservatisme et d'indépendance vis à vis de l'extérieur, ce qui peut remettre en cause la croissance de son entreprise

¹⁷ Wassila Tbeta aoul lachachi, 12^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat, le processus entrepreneuriale en Algérie, une adaptation du modèle de GARTNER ,29 ,30,31 OCTOBRE , 2014 , Agadir, p 5 .

Conclusion

L'objet de ce chapitre était de présenter les notions générales sur le management , celui-ci étant en constante évolution. Ce dernier s'oriente ensuite vers un rôle de manager et de leader au fur et à mesure que l'entreprise se structure. Pour cela, nous avons traité deux grands volets.

Le premier volet étudie l'histoire du concept management, son évolution et les différentes écoles . . Le deuxième volet étudie l'entreprise comme un cadre opérationnel du management .

Les entreprises sont confrontées à des pressions grandissantes: diktat financier, manque de visibilité, intensification de la concurrence... Elles se doivent donc d'être encore plus performantes, adaptables, réactives. Ces qualités requièrent la mise en place de structures plus flexibles. Mais elles requièrent aussi, voire surtout la compétence et la mobilisation des hommes qui les composent.

Introduction

Toutes les entreprises fonctionnent différemment ou bien formalisent ses pratiques du management d'une manière à une autre cette différence est reliée au différents aspects qui influence sur le style de management adopté , parmi ces aspects on trouve (la stratégie, l'organisation, la communication, la culture de l'entreprise, l'innovation, personnalité du manager-dirigent, le style de pouvoir, les TIC).

Le mangement est une formalisation des pratiques qui englobe l'ensemble des dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise comme la planification, l'organisation, la direction et le contrôle afin d'atteindre les objectifs soulignés.

Section 01 : Les différents aspects du management :

Dans cette section on vas présenter les différents aspects reliés au management ou bien les acteurs qui influencent sur le management d'entreprise (la culture, la stratégie , l'organisation , la communication , l'innovation, personnalité du manager- dirigeant, les styles de pouvoir, , les TIC).Sont présenté comme suite :

1 .1) La culture de l'entreprise .

Toutes les entreprises fonctionnent différemment, même si leurs dirigeants sortent des mêmes écoles. La manière d'interagir ou de communiquer entre les collaboratrices, les collaborateurs et leurs managers, la façon qu'ont les cadres d'exercer leurs rôles, les patrons de diriger, la nature des informations disponibles, tout cela diffère d'une organisation à l'autre. Ce qui peut faire la différence est une culture d'entreprise forte.

La culture d'entreprise peut être définie comme étant "*l'ensemble des valeurs, pratiques et méthodes partagées au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Il s'agit des modes de pensée et d'action qui caractérisent une entreprise, fondent son identité, et la rendent unique. La culture d'une entreprise est plus facilement observable de l'extérieur, les acteurs internes manquant souvent de recul pour analyser leur propre comportement. La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégique réalisés par un groupe social*»¹.

¹DjenobouKomah, l'adaptation réciproque de la culture locale et de management en tant que création et partage de connaissance, université du Québec, Montréal, octobre 2011, pp 48

Chapitre 2 : Le processus de management

Le management et l'organisation sont liés, parfois ils sont même confondus. L'organisation est aujourd'hui définie comme un ensemble humain et technique autour de stratégie et méthodes lui permettant d'assurer à la fois sa pérennité, sa compétence sur le marché et la capacité à atteindre ses objectifs.

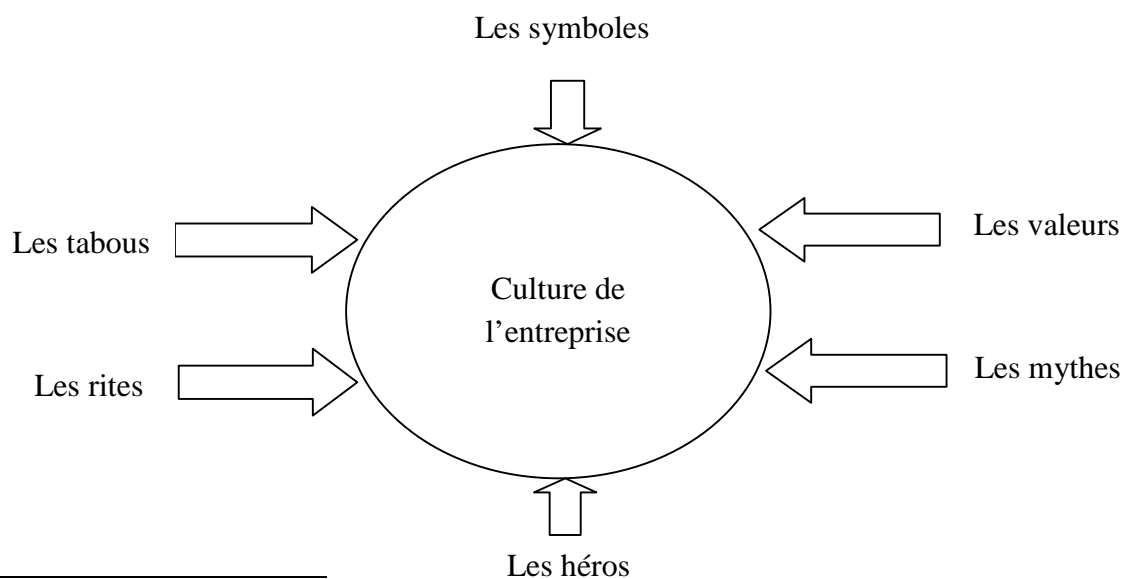
La dimension culturelle dans son rapport avec le management a fait l'objet d'une attention particulière des théoriciens du management et cela a commencé au début des années quatre vingt. C'est par ce que, compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient, à ce moment là, pertinent pour le management.

La plupart des recherches en management des organisations se sont concentrées sur l'élaboration d'un lien entre organisation et culture de l'entreprise mettant l'accent sur le rôle de la culture dans l'amélioration de la performance des organisations (Hofstede, 1980), Schein, 1990), (Trice& Beyer,1984)²

Tous les domaines du management utilisent le concept de culture, pour la stratégie, la culture est un élément de diagnostic et une référence pour la mise en œuvre la gestion des ressources humaines

La culture de l'entreprise est un outil fantastique pour le manager. Elle lui permet à la fois d'assurer le fonctionnement normal de l'entreprise selon les codes définis mais également en cas de difficulté, elle peut se révéler utile pour gérer des bouleversements structurels.

Figure n° 04 : Les composantes de la culture de l'entreprise



² MEDJNOUN NABIL, MESROUK NACER, Mémoire de master, option management des organisations, université Bejaia, 2013, p 49

Chapitre 2 : Le processus de management

Source : M. Thévenet, management de l'organisation et culture d'entreprise 2004 , paris, p8 .

Le management est une activité qui vise à diriger un groupe au sein d'une entreprise. La culture est donc stratégique pour le manager car utilisée à bon escient, elle permet un gain de productivité. Le résultat est la finalité du management. Pour obtenir le résultat espéré avec la performance attendue, le manager doit, par ses capacités métier, utiliser les savoir-faire et les méthodes de la société qui traduisent ses valeurs.

La culture induit, de par l'effet de groupe, des initiatives personnelles qui sont unifiées autour de méthodes communes vers un but commun, La culture devient à la fois l'instrument et la conséquence du management. Tout le monde, au fur à mesure de sa vie, se forge ses propres règles de vie, son code d'honneur qui évolue en fonction de ses expériences. L'entreprise fait de même. Ses capacités de réaction et de décision sont liées de ce qu'elle a connu dans le passé.

Les références sont indispensables à la résolution de problèmes. Plus on a de références, plus on a de recul par rapport à la situation de crise et plus on a confiance dans les décisions qui sont prises.

Dans le cadre d'une entreprise, plus son histoire et les difficultés qu'elle a traversées sont fournies, plus les références ne sont simples à trouver. Les erreurs et les succès du passé seront les références qui si elles sont partagées avec le groupe permettront combattre les difficultés et de faire les choix de demain.

La culture n'est pas seulement un gain de productivité. Elle doit pouvoir aider le groupe, lors de situation liée au changement. Le changement est pour chacun est une cause de stress car on cherche de nouveaux repères vis à vis de cette situation nouvelle.

Les références ou repères évoqués précédemment font partie intégrale de la culture d'entreprise bien que souvent inconscients. Tout l'enjeu du management est d'utiliser ses références comme moteur dans les situations de crise pour surmonter les épreuves ou les situations inédites.

Le manager doit utiliser tous les outils à son service pour unifier le groupe et lui donner une cohésion. Cela peut passer par du marketing interne, du team building ou tout autre

Chapitre 2 : Le processus de management

activité visant à rappeler les références communes. Il ne doit pas instaurer de débat ni de conflit, tous doivent aller dans le même sens.

La culture d'entreprise est omniprésente dans chaque service de l'entreprise. La gestion du personnel est liée à la manière dont l'entreprise traite ses employés. On peut donc y trouver des références qui jaugent les comportements, les modes de fonctionnement et donc la culture. Un système d'appréciation ou de rémunération témoigne de la manière dont l'organisation prend en compte la personne et son activité et mesure son adéquation avec la culture de l'entreprise.

Le contrôle de gestion, en mesurant l'activité, évalue l'entreprise en fonction de ses codes et de ses références. Références qui définissent la culture de l'entreprise.

Des liens existent aussi entre la culture et le marketing. Le marketing s'attache à se différencier de la concurrence par l'ajout de symboles dans les produits, services ou encore dans les campagnes de publicité autour des marques de la société. Inversement, la culture de l'entreprise, son histoire influence le marketing dans les choix stratégiques.

En gestion de production, les méthodes utilisées sont l'héritage du passé. Les comportements des employés face à la charge du travail dépendent des valeurs de l'entreprise.

Les systèmes d'informations sont la projection informatique des méthodes et valeurs de l'entreprise. La conception de ceux-ci se calque sur les processus et les activités de la société donc est le reflet de la culture de l'entreprise.

1-2) La stratégie d'entreprise :

Les entreprises sont sans cesse confrontées à la question de leur développement. Face à la concurrence, à l'émergence de nouveaux produits et à l'évolution des modes de consommation (donc de la demande), elles doivent s'interroger sur la situation et les perspectives de l'ensemble de leurs activités. Afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur survie, les entreprises conçoivent ainsi une stratégie entendue comme «la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources.

Chapitre 2 : Le processus de management

La stratégie³ « est l'orientation des activités d'une organisation à long terme, elle engage fortement son avenir elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'organisation dans un environnement changeant, a fin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, Etc.). »

La plupart des managers expliquent que dans leur organisation la stratégie résulte– ou devrait résulter – des mécanismes qui caractérisent le prisme de la méthode. Cette démarche rationnelle est donc généralement considérée comme positive par les managers eux-mêmes, pour plusieurs raisons : bien des égards, le prisme de la méthode représente le vocabulaire orthodoxe de la stratégie. La fixation d'objectifs, les systèmes de planification et l'utilisation d'outils d'analyse et d'évaluation, qui sont autant de signes visibles du prisme de la méthode.

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 de procédure et animation du personnel .il s'agit d'une vision centrée sur le fonctionnement de l'organisation.⁴

1-3) L'organisation :

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.

Le mot organisation⁵ « 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, un parti politique) La façon selon laquelle cette entité est agencée

³ JEAN-PIERRE HELFER ,michelkalika , jacques orsoni, OP , cit , p 145.

⁴ Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, management des entreprises en 24 fiches, éd DUNOD, pp 27-28

⁵ Michel Marchesnay, management stratégique, les éditions de L'ADREG, septembre 2004, pp 158

Chapitre 2 : Le processus de management

(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 ».

L'organisation regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs communs. L'organisation est la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information.

Les formes d'organisation sont diverses mais le dénominateur commun que l'on peut retenir est la division du travail⁶ on peut les répartitions autour des grandes catégories suivantes :

Organisation par fonctions : elle regroupe les tâches selon le critère de spécialisation même si son efficacité est reconnue car elle permet une bonne utilisation de ressources spécialisées, elle pose certains problèmes car elle est à l'origine de nombreux conflits.

Organisation hiérarchique : cette structure repose sur le principe de l'unité de commandement énoncé par H. Fayol cette structure entraîne une seule relation d'autorité – subordination : elle a la forme d'une pyramide ; l'autorité circule à sens unique du haut vers le bas .l'échelon supérieur détient l'autorité et peut la déléguer à l'échelon immédiatement inférieur.

Organisation hiérarchique-fonctionnelle : ce type de structure place à côté de la ligne hiérarchique un ou des états-majors composés de spécialistes dont le rôle consiste à éclairer les décisions de la direction générale et des directeurs opérationnels .Le personnel des états-majors ne dispose pas de pouvoir de commandement contrairement aux opérationnels.

Le principe est celui de la ligne : staff and ligne une ligne dispose d'une autorité générale (pouvoir de commandement) , une autre d'une autorité dans la spécialité (pouvoir de conseil) . On trouve alors dans l'entreprise deux catégories d'individus, qui constituent les deux lignes .La ligne hiérarchique est celle des décideurs, elle est composée des opérationnels, parmi ceux-ci règne une unité de commandement très nette .La ligne de conseil est formée des fonctionnels qui étudient, proposent, suggèrent, mais ne décident pas.

Organisation matricielle. Cette structure adopte le principe de la dualité de commandement c'est –à-dire que le personnel a deux supérieurs hiérarchiques en même

⁶Jean Michel plane, théorie et management des organisation , DUNOD , octobre 2008, p 12 .

Chapitre 2 : Le processus de management

temps, par exemple : la juxtaposition d'une structure hiérarchique et géographique. Cette dualité de commandement peut être temporaire ou permanente : on parlera alors de structure par projet et de structure multidimensionnelle.

Ces formes d'organisation se distinguent les unes des autres par :

- Le degré de délégation
- Le degré de décentralisation
- Les moyens de coordination
- Le nombre d'unités opérationnelles et fonctionnelles

Ainsi le choix d'une structure pour une organisation reste délicat car il dépendra d'une multitude de facteurs (orientations, hommes en présence, style de direction, culture d'entreprise, environnement). »

1-4) La communication:

Les nouvelles technologies ont accentué le rôle de « communicant » du manager, qui doit aujourd'hui, accorder de plus en plus de temps à échanger de l'information, notamment par écrit. D'une manière plus générale, les écrits (notes, rapports, e-mails,...) forment l'un des quatre piliers du dispositif de communication du manager⁷. Les quatre piliers du dispositif de communication du manager sont les réunions, les entretiens, les écrits et les entretiens.

Malgré de nombreuses avancées, la communication éprouve encore quelques difficultés à se faire reconnaître comme un métier à part entière dans l'entreprise. L'employeur recrutera un ingénieur, un juriste ou un expert comptable sur sa formation et son expérience ; il sélectionnera souvent le communicant sur sa personnalité.

1-5 -l'innovation :

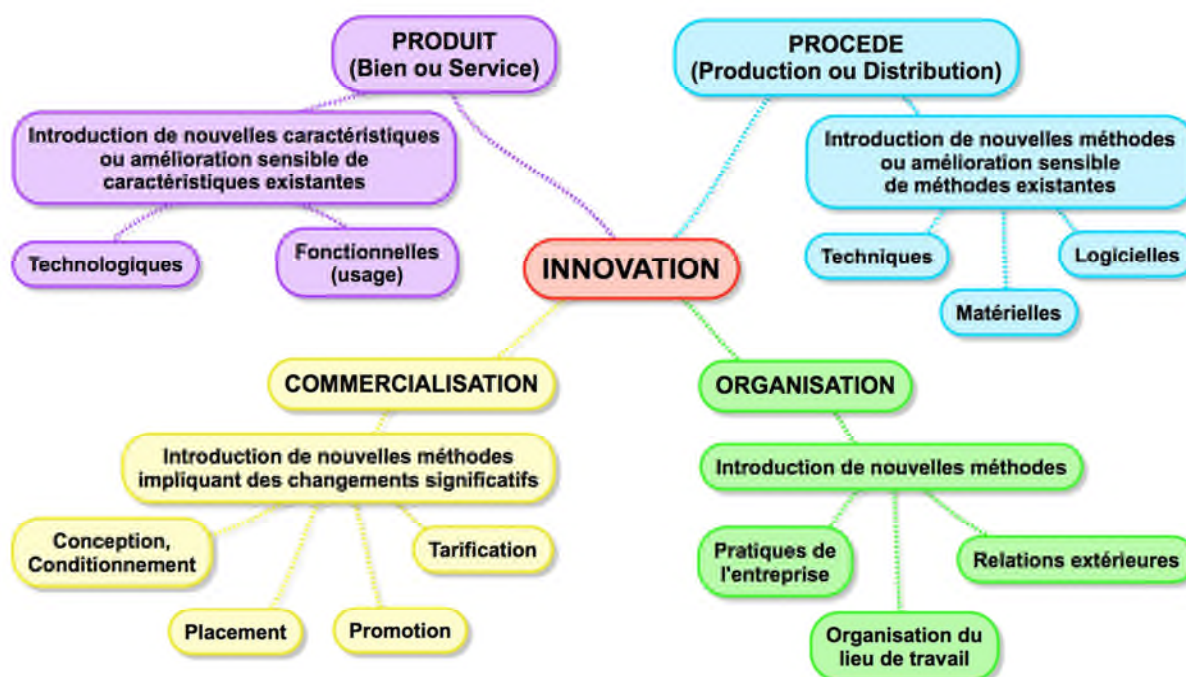
L'innovation peut prendre des formes multiples. Les modèles les plus anciens étaient principalement centrés sur l'innovation technologique de produit et de procédé, mais désormais l'innovation non technologique a toute sa place dans les stratégies des entreprises et des états. Nous nous appuyerons sur les définitions proposées par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique dans le cadre du Manuel d'Oslo (OCDE, 2005). L'OCDE définit l'innovation comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service)

⁷ Bruno Bachy, Christine Harache, toute la fonction management, éd DUNOD, Paris, 2010, p 321

Chapitre 2 : Le processus de management

ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures (OCDE, 2005). Elle considère ainsi 4 catégories d'innovation: l'innovation de produit, de procédé, d'organisation et de commercialisation.

Figure03 : Les catégories d'innovation



Source : (Fig. 3) : Les catégories d'innovation .Bruno Bachy, Christine Harache, toute la fonction management, éd DUNOD, paris, 2010, p 321

1-6-Personnalité du dirigeant-manager :

1-6-1- Définition de la personnalité :

Pour Allport (1937)⁸ la personnalité, est l'organisation dynamique interne à l'individu, des systèmes psychophysiques qui déterminent son adaptation particulière à l'environnement. Alors que pour Bloch et al. (1997), la personnalité constitue un ensemble de caractéristiques affectives, émotionnelles, dynamiques relativement stables et générales de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve. Enfin, selon Triandis et Suh (2002), celle-ci représente une configuration de cognitions, d'émotions et d'aptitudes activées

⁸ SAUCIER(G), GOLDBERG(L-R) : Personnalité, caractère et tempérament : la structure translinguistique des traits personality, character and temperament : the cross-language structure of traits, Psychologie française 51(2006)265 -284 p.

Chapitre 2 : Le processus de management

lorsque les situations stimulent leur expression. Ainsi, la personnalité assure à l'individu son originalité fondamentale, sa particularité (De Montmollin, 1965⁹)

La majorité des différentes conceptions de la personnalité souligne l'importance de l'interaction avec le milieu social dans lequel, par lequel et pour lequel la personnalité se constitue et se manifeste (Collins et Gunnar, 1990)¹⁰ Delà, il apparaît, malgré sa stabilité, que la personnalité évolue également en fonction des expériences et de l'environnement de l'individu et ne découle pas uniquement de son caractère inné.

Pour résumer, la difficulté de définir le concept de personnalité tient certainement au fait que ce dernier est relativement complexe et abstrait, dès lors il existe plusieurs théories qui appréhendent chacune cette notion sous un angle et dans un objectif différent, ce qui nous amène à dire qu'il n'existe pas à ce jour de définition précise et communément admise de la personnalité. Sur la base de ces réflexions et des principales références en ce domaine, nous retenons donc dans le cadre de la présente recherche la définition suivante du concept de personnalité : c'est un ensemble de traits de caractère à l'origine de comportements différents lors d'une situation donnée.

1-6-2- Définition de la personnalité managériale :

Le concept de Personnalité Managériale a été défini en analysant à la fois de quoi celle-ci est faite, la manière dont elle se construit, et son incidence sur la performance globale de l'organisation.

Pour commencer la personnalité managériale correspond à l'ensemble des comportements du dirigeant en situation de management (Barbon et Moreau, 2013). Celle-ci est bien évidemment directement reliée à la personnalité profonde de ce dernier, elle intègre :

- Ses modes de représentation de la réalité (la façon dont le dirigeant voit le monde de l'entreprise, son métier, son environnement, son marché, sa place dans l'organisation, sa fonction, les situations auxquelles il est confronté) ;
- Ses façons de penser et de s'exprimer ;
- Ses façons de ressentir ;
- Ses façons d'être ;
- Ses façons d'agir.

⁹De MONTMOLLIN (G) :La notion d'interaction et les théorie de la personnalité, Les modèles de la personnalité en psychologie, 1965 .Disponible sur :http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_00035033_num_54_1_30164.

¹⁰COLLINS (A.W), GUNNAR (M): Social and personality development, Annual Review of Psychology, 41, 387416,1999.Disponiblesur:http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_00035033_1954_num_54_1_30164<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.41.020190.002131?journalCode=psych>.

Chapitre 2 : Le processus de management

Elle exprime la manière dont le dirigeant se présente à ses interlocuteurs : ses collaborateurs de tous niveaux, ses pairs, ses supérieurs, mandataires, partenaires, clients, fournisseurs et traduit des savoir être et des savoir faire, issus de talents innés et de talents acquis, d'expériences et de formations passées, elle est ainsi le signe de la singularité d'un manager.

Mais aussi, elle dessine l'influence de l'environnement dans lequel le dirigeant évolue à savoir la culture managériale dominante, les exigences de sa fonction et de ceux qui l'ont mandaté, les caractéristiques de l'organisation qu'il dirige, le contexte, les situations rencontrées, ...

La personnalité managériale correspond à la fois à la façon dont les autres perçoivent le dirigeant et à la façon dont il se voit lui-même. Cette « image de soi » du dirigeant évolue en fonction des expériences, des stimuli qu'il reçoit de la part de son environnement. Elle l'amène à faire évoluer ses modes de penser, d'être et d'agir.

L'origine de sa personnalité managériale est à rechercher à la fois dans sa personnalité intrinsèque, dans ses références passées en termes de figures d'autorité (familiales puis professionnelles), dans son parcours professionnel et les expériences vécues, dans la situation présente et ses conséquences pour lui, enfin dans l'environnement socioculturel dans lequel il gravite.

La personnalité de l'individu est fortement influencée par son environnement, les messages qu'il reçoit et les modèles qu'il rencontre. Ainsi, comprendre la personnalité de l'individu à un moment donné nécessite de mesurer les influences auxquelles il a été confronté, les expériences qu'il a vécues, la manière dont il les a traversées, et aussi l'environnement actuel dans lequel il évolue. D'autre part, l'individu vit dans un processus continu de croissance et de changement. Il conserve à tout moment la possibilité de revisiter ses représentations du monde, ses croyances, ses comportements, et faire ainsi évoluer sa personnalité.

1-7- Les styles de pouvoir :

Le manager se situe par rapport à quatre styles possibles:

- **Pouvoir centré sur le chef (autocrate)** : ce manager se considère comme la seule source de pouvoir.
- **Pouvoir centré sur le système (bureaucratie)** : ce manager est dans la recherche constante de cohérence par les règlements, les standards, la jurisprudence interne.

Chapitre 2 : Le processus de management

- **Pouvoir centré sur les pairs (relations humaines):** ce manager est partisan des relations humaines : bien s'entendre, être apprécié sont ses objectifs.
- **Pouvoir centré sur les objectifs (délégation) :** le manager établit une compatibilité entre les objectifs de l'organisation et ceux des collaborateurs.

1-8-Usage des TIC (Technologie de l'information et communication) :

Aujourd'hui à l'heure de la mondialisation, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus compétitif et doivent faire face à de nouvelles contraintes de temps et de rendement. Pour assurer leur pérennité dans un tel environnement, elles doivent faire preuve non seulement d'efficacité mais aussi d'efficience. Il est donc important qu'elles disposent d'un personnel compétent et productif. Toutefois pour optimiser cette productivité ce capital humain devra s'accompagner d'un capital technologique¹¹. A cet effet nous remarquons que les entreprises n'hésitent pas à investir de plus en plus dans les TIC qui sont aujourd'hui des facteurs clés de succès.

Les Systèmes d'Information intra et inter- organisationnels ont connu un grand essor avec l'explosion des frontières classiques des entreprises et ont donné lieu à la modification des pratiques organisationnelles et des méthodes de management dans les entreprises. L'usage des Technologies de l'Information et de la Communication s'avère aujourd'hui nécessaire et même indispensable pour le maintien de la compétitivité d'une entreprise. Les TIC utilisés dans la gestion des entreprises sont principalement :

- Le téléphone et le fax, qui sont les plus basiques - Avec la création d'Internet, est venu le développement des progiciels de gestion intégrée ERP en anglais (entreprise ressources planning) on assiste aussi au développement du E-business qui caractérise les relations que l'entreprise entretient avec ses partenaires ainsi que des Groupware qui sont des logiciels de travaux de groupe.

La mise en place et l'utilisation des NTIC dans une organisation implique de nombreux changements tant sur le plan organisationnel que sur le plan des infrastructures. Cela implique un investissement matériel plus ou moins important, une restructuration et une redéfinition des tâches¹². Les NTIC modifient la façon de travailler, d'exécuter ses tâches, de collecter l'information

¹¹irenekabadjeu.unblog.fr/impact-des-tic-sur-le-management ,20011,p ,54.

¹², irenekabadjeu.unblog.fr/impact-des-tic-sur-le-management ,2011, Op-cit p 60

Chapitre 2 : Le processus de management

de l'analyser et de communiquer. Avec l'usage des NTIC de nouvelles missions se créent, évoluent ou disparaissent naissent de nouvelles exigences en matière de compétence. L'usage des TIC permet aussi aux managers d'avoir une meilleure maîtrise des flux d'information, des flux économiques et une meilleure sécurité des informations de l'entreprise elle permet de surcroît d'éviter les déperditions d'information.

Ils apportent d'autre part une plus grande autonomie ,beaucoup plus de flexibilité du contrôle et de la dépendance dans le style de management. Les cadres plus particulièrement voient leurs taches évoluer vers l'animation des équipes de salariés à fort degré d'autonomie. Avec les NTIC, les équipes de travail ont un caractère virtuel car les unités de travail disposent d'une grande indépendance physique mais en grande dépendance informationnelle et réseau. Cela implique une réduction du contact physique et un favoritisme du management à distance.

Les avantages des TIC ne se réduisent pas aux ventes entreprises à clients . Les TIC aident également les entreprises à gérer de manière efficace l'information. Elles peuvent également aider à créer de nouvelles structures de réseaux entre les sociétés et au-delà des frontières. Elles profiteraient aux PME en particulier en leur permettant de mettre en commun des activités fragmentées ,de rechercher des fournisseurs et des marchés dans le monde.

Les TIC mettent à la disposition de l'état une énorme source d'information, rapidité d'accès, interactivité, transversalité, disponibilité immédiate .Toutefois, aujourd'hui, les nouvelles technologies sont souvent présentées comme des remèdes miracles à tous nos maux sociaux, cependant on oublie très souvent les problèmes d'adaptation qui se posent. Parler de l'impact des TIC sur le management revient à se positionner alors sur un certain nombre de points qui sont :

- Une remise en cause des compétences et des métiers
- Une redéfinition des jeux et des pouvoirs
- Une plus grande flexibilité de la gestion
- Une évolution du système de valeur de l'entreprise

Section 02 : Les niveaux du management .

Dans cette section on vas présenter les différents niveaux du management(le management stratégique qui vise à définir les orientations de l'organisation qui ont un effet à long terme.et le deuxième niveau c'est 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.

2.1Le management stratégique

Pour Helfer, Kalika et Orsoni(2008)¹³, le management stratégique se trouve à l'équilibre entre trois forces, issues de trois dimensions :

- La dimension économique de la rationnelles (calcul de rentabilité, bilan avantages /couts).
- La dimension politique des jeux stratégique des acteurs (stratégies individuelles et de groupe) .
- La dimension organisationnelle de la structure et procédure formelle (les règles internes de fonctionnement).

2.1.1Définition du management stratégique

Selon Helfer, Kalika et Orsoni(2008)¹⁴, le management stratégique « *est l'ensemble des taches relevant de la direction générale , qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement future tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir. »*

2.1.2Le diagnostic stratégique :

Selon André et Pascal (2013) ¹⁵, le diagnostic stratégique "*est une démarche mise en œuvre par une organisation publique ou privée, à but lucratif ou non, afin de recenser et évaluer toutes les ressources et compétence dont elle dispose, ainsi que les contraintes environnementales auxquelles elle se trouve exposée, tout cela afin de mettre en œuvre sa stratégie de la manière la plus efficaces possible en fonction des finalités de l'organisation et en tenant compte de son métier et de sa mission »* .

¹³Jean-pierreheffler , Michel K , Jacque O ,management stratégique et organisation, 7^{ème} édition , 2008,p 321

¹⁴ Idem

¹⁵ André Cavagnol, Pascal Roul, management des organisations, gualinoéditeur ,lextenso édition, paris ,2013,p.241

2.1.3 La planification stratégique :

Selon Helfer, Kalika et Orsononi¹⁶ « *la planification est l'action qui marque la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur ; elle se traduit par des tableaux, des déclarations, des figures et schémas* ».Après avoir défini le concept de la planification on passera au concept de la planification stratégique .

Selon KOUAKOU JOSTHER¹⁷ « La planification stratégique consiste à essayer de lire l'avenir pour se positionner de façon avantageuse auprès des différents intervenants.Elle demande une attitude proactive et dynamique et une *capacité de s'ajuster aux changements. Elle vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une organisation devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir .Enfin, elle permet de développer un plan d'action* ».La planification stratégique qui programme la mise en œuvre de la stratégie et son contrôle.

2.1.3.1 Les étapes de processus de la planification stratégique :

Etape 1 : préparation de processus de planification stratégique « Pour qui et pourquoi menez-vous cet exercice? Quelle méthodologie adopterez-vous? Quels sont les rôles et les responsabilités de chacun. »

Etape 2 : Analyse de l'environnement interne de l'organisation « Préparation de cahier de données de base Vérification de la mission actuelle Identification des stratégies suivies jusqu'à maintenant Identification des forces et des faibles. »

Etape 3 : Analyse de l'environnement externe de l'organisation « L'analyse de la macro environnement L'analyse du micro environnement »¹⁸

Etape 4 : Evaluation de la capacité organisationnelle «L'analyse des besoins L'analyse des ressources disponibles L'analyse des écarts »

Etape5 : Détermination des objectifs stratégique « Identification des objectifs stratégiques Analyse de l'impact, de la faisabilité et du risque marche »

Etape 6 : Plan d'action « identification du comment, du qui fait quoi, des résultats escomptés, des indicateurs de réussite, des échéances prévues, du plan budgétaire et des sources de financement »

¹⁶idem

¹⁷ Kouakou Josther, planification stratégique, département études économiques et financières (BNETD) , 2006 , p 200 .

¹⁸ IDEM , p, 209.

2.1.3.2 La décision :

Prendre une décision, c'est faire les choix qui semblent être les meilleurs pour l'organisation et agir en ce sens tout en prenant en compte les contraintes financières, environnementales, humaines ou encore matérielles dans le but d'atteindre l'objectif fixé initialement.

Les différents niveaux de décision les décisions prises par l'organisation peuvent être hiérarchisées en fonction de leur importance, de leur échéance on trouve ainsi trois formes de décisions dans l'organisation.

La décision stratégique ou de planification :

Décision générale prise par les dirigeants qui impliquent l'organisation dans son ensemble sur le long terme (5ans et plus).

La décision tactique ou de pilotage : décision prise sur le moyen terme (entre 2 et 5ans) par les cadres de l'organisation qui ont pour but d'appliquer les décisions stratégiques.

La décision tactique ou de pilotage :

La décision prise sur le moyen terme (entre 2 et 5 ans) par les cadres de l'organisation qui ont pour but d'appliquer les décisions stratégiques

La décision opérationnelle ou de régulation :

Décision prise par les salariés et leur supérieur, le chef de service. Elle engage l'organisation sur le court terme (moins de 2 ans). Les décisions opérationnelles sont très limitées, répétitives et fréquentes. elles ont pour but d'assurer le fonctionnement quotidien de l'organisation. Avant d'être prise. Elle est irréversible, risquée et engage souvent l'avenir de l'organisation.

2.1.4 Le choix de la stratégie ¹⁹

Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau des domaines d'activité stratégique ou à celui de l'entreprise dans son ensemble, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement

¹⁹ Manuel Cortier , Hélène Delacour, Olivier Joffre , maxi fiches de stratégie , DUNOD, paris , 2010, p 42- 45

stratégique.

. La gestion de portefeuille

Les matrices d'analyse de portefeuille :

Une entreprise qui est présente sur plusieurs activités, plusieurs marchés, voire seulement plusieurs produits, ne peut analyser ces derniers les uns indépendamment des autres, mais doit avoir une vue globale. Pour ce faire, de nombreux cabinets de conseil ont proposé des outils adaptés : les matrices.

a) La matrice BCG

Le Boston Consulting Group (BCG) propose dès la fin des années 1960 d'analyser le portefeuille d'activités d'une entreprise à partir de deux indicateurs : la croissance du marché (taux de croissance sur l'année) et la part de marché relative (part de marché de l'entreprise divisée par celle du *leader*, ou du *challenger* si l'entreprise considérée est elle-même *leader*).

b) Les matrices alternat :

Aux côtés de la matrice BCG, sous le feu des critiques et de la concurrence, d'autres cabinets de conseil ont développé de nombreuses matrices, dont voici les principales :

c) La matrice Mc Kinsey :

Version sophistiquée de la matrice BCG, cette matrice développée pour le conglomérat General Electric enrichit l'analyse sans en changer la logique. Pour chaque dimension, il convient de déterminer l'évaluation (de 1 à 5) et la pondération (de 1 à 3) de facteurs multiples. Pour appréhender l'avantage concurrentiel, on pourra ainsi utiliser la qualité des produits, l'image, la compétitivité prix ou l'intensité de la R&D. Pour l'attrait du marché, la taille, la solvabilité des clients ou la vulnérabilité à l'inflation peuvent être utilisées.

La matrice Arthur D. Little :

Dans cette version des années 1970 de l'analyse de portefeuille, la position concurrentielle de l'entreprise est évaluée de manière globale, par des experts. Cinq positions sont possibles : faibles, acceptable, favorable, forte et dominante. Le marché est caractérisé par l'une des quatre phases du cycle de vie dans laquelle se trouve l'activité : embryonnaire, croissance, mature et vieillissement. Les vingt types d'activité possibles, des activités dites « gagnantes » aux activités « perdantes », en passant par les activités « profitables » et « d'avenir » donnent lieu à des recommandations spécifiques, comme le

Chapitre 2 : Le processus de management

développement naturel, le développement sélectif, la réorientation des activités ou l'abandon. *Exemple : Canon a utilisé la logique de cette matrice pour décider de développer son activité dans les appareils photos numériques, sur les compacts d'abord, puis sur les bridges et enfin sur les reflex.*

2. Les stratégies de diversification :

La diversification consiste pour l'entreprise à élargir son portefeuille d'activités .le développement peut s'effectuer soit en conservant un lien avec l'activité d'origine de manière à générer des synergies, soit en ne cherchant pas à conserver de lien avec l'activité d'origine pour répartir les risques.

3. La stratégie de recentrage :

La stratégie de recentrage correspond au mouvement inverse de la diversification .l'entreprise décide de se séparer de certaines activités a fin de conserver uniquement celles dans les quelles elle possède un avantage concurrentiel

4. Les stratégies génériques :

Une entreprise peut mettre en place trois stratégies génériques

- a) La domination par les couts : cette stratégie consiste à réduire au maximum le cout de revient d'un produit ou service, en réduisant éventuellement la valeur
- b) La différenciation : l'entreprise propose aux clients des produits et services ayant des caractéristiques différentes de l'offre de la concurrence et une valeur perçue supérieure.
- c) La focalisation : L'entreprise se concentre sur une niche de marché. cela implique un accès au marché restreint.

5. Les stratégies d'internationalisation :

Il est nécessaire de définir les motivations, la forme sous la quelle l'entreprise souhaite être présente à l'international ainsi que la stratégie à mettre en place.

2.1.5Le déploiement stratégique :

Consiste à mettre la stratégie en pratique.une stratégie n'est pas seulement une bonne idée, une déclaration d'intention percutante ou un plan méticuleux .Elle ne prend réellement son sens que lorsqu'elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles .ce déploiement s'appuie généralement sur les trois volets suivants :

- La nature de l'organisation doit permettre d'atteindre les objectifs attendus cela implique des choix de structure, de processus et de coordination.

Chapitre 2 : Le processus de management

- Plusieurs leviers stratégiques permettent de faciliter le succès des stratégies. voire constituent le socle de ressources à partir du quel les stratégies sont élaborées.
- La stratégie implique le plus souvent la mise en œuvre de processus de changement.

Cela implique notamment de faire évoluer les routines quotidiennes et certains aspects culturels de l'organisation.²⁰

2.2 Le management organisationnel (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 première finalité 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 ou moins grande spécialisation des tâches et un degré plus ou moins important de centralisation du pouvoir de décision. La préalable à toute action est nécessaire au fonctionnement et au développement 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 ou moins importants.

Les structures de l'organisation décrivent la façon dont elle s'organise pour atteindre ses objectifs

Les théoriciens de l'organisation décrivent cette façon de s'organiser au niveau macrostructural (niveau global de l'organisation) d'abord en se basant sur le critère de la division de travail :

Ils décrivent alors quatre modes de répartition du travail

Fonctionnel : les agents qui font le même type de travail constituent une unité, c'est la fonction qui est prise en compte.

Divisionnel : tous les agents nécessaires à la réalisation d'un produit se regroupent on considère donc ici le résultat.

²⁰Cerry (J), et autre, stratégie, 7^{ème} édition, Paris, p 21

Chapitre 2 : Le processus de management

Matricielles : dans certaines organisations les même moyens sont utilisés pour des missions différentes. il s'agit d'organisation pouvant s'adapter à des situations changeantes.

Structures en réseau : adaptées dans les organisations qui réalisent des missions différentes, qui comportent en leur sein des services différents.

2-2-1) La direction

Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation, pour cela, cinq points peuvent être qualifiés de majeurs :

a) La motivation

Elle fait appel à de nombreuses théories et méthodes

- ✓ La théorie classique, le taylorisme est à l'origine de la plupart des systèmes de compensation financière.
- ✓ La théorie des besoins ; théorie de Maslow
- ✓ La théorie des deux facteurs : Herzberg (les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction)
- ✓ La théorie de l'équité : les hommes recherchent une compensation équitable pour leurs efforts de travail .²¹

b) Le pouvoir :

C'est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette relation n'est pas à sens unique et de ce fait engage la notion de négociation. Il est possible de classer le pouvoir en différentes catégories :

-le pouvoir rémunération : donner ou refuser une augmentation de salaire.

-le pouvoir normatif (ou de manipulation) : utiliser des récompenses symboliques

(estime, reconnaissance, symboles).

-le pouvoir de coercition : recours à la crainte, aux sanctions, aux contrôles.

²¹ ASMAE DIANI, management général, université sidi Mohamed ben Abdallah, royaume du Maroc, 2011-2012, P24- 27

_ **le pouvoir légitime** : reconnaissance légitime et implicite par un individu de l'influence d'un autre.

_ **le -pouvoir de référence** : acceptation de subir l'influence d'un individu.

B)Le commandement

Lors d'une relation entre individus, l'un peut exercer une influence prépondérante sur l'autre dans le cadre de règles précises et de normes formelles édictées par l'organisation. Cette relation peut varier d'un dirigeant à un autre en fonction de la perception qu'il a de ses subordonnés. D'un style autoritaire laissant peu de place à l'initiative et à l'autonomie des individus, le dirigeant peut retendre vers un mode plus participatif s'il souhaite faire de son organisation un espace de liberté.

D)Le changement

Le changement est un élément important du management car il a pour but de modifier les croyances, les attitudes, les structures des organisations afin que ces dernières puissent s'adapter aux évolutions de leur contexte. Le management doit le favoriser en impliquant les membres de l'organisation afin d'éviter les blocages. Pour susciter les changements, les démarches sont généralement planifiées et nécessitent une longue période d'action. Elles restent proches de la démarche de planification (diagnostic, plan d'action, mise en œuvre, suivi).

2-2-3) Le contrôle

Le manager doit s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs. Le contrôle est donc un processus à la fois actif (action de correction avant la constatation de résultats), mais aussi réactif (correction après les résultats) fortement développé dans le management. Selon les modes et les époques, l'approche du contrôle est différente. L'approche classique favorise le contrôle rigide et traditionnel tandis qu'à l'opposé certaines théories favorisent la mise en œuvre de l'autocontrôle. Le contrôle se décompose en 3 phases:

_ **La fixation des standards** : il s'agit de déterminer des éléments de référence auxquels est comparé le résultat. Ils sont élaborés en fonction du résultat souhaité, se rapportent à un élément clé dont l'existence conditionne le succès d'ensemble et résultent d'une synthèse de plusieurs observations.

Chapitre 2 : Le processus de management

_ **La mesure et la communication du résultat** : les techniques quantitatives de gestion permettent de mesurer les résultats tandis que la communication vise à favoriser l'information des acteurs concernés par ces données.

L'action corrective : La modification de l'objectif, le renforcement d'un résultat obtenu ou l'inaction sont les trois voies que peuvent prendre les actions correctives. Toutefois, elles doivent être prises rapidement et prendre en compte l'ensemble des éléments qui influencent le résultat. Il est possible de retenir plusieurs typologies de contrôle :

_ **Le contrôle anticipé** : les résultats sont prédits et une action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit terminée.

_ **Le contrôle « tout ou rien »** : l'opération n'est accomplie qu'après être passée avec succès au travers d'un processus de filtrage.

Le contrôle à posteriori : les résultats sont comparés aux standards une fois que la tâche a été accomplie. Quelque soit le mode de contrôle choisi, le management a ici un rôle essentiel pour prendre en compte les réactions des hommes face au contrôle (absentéisme, apathie, départ de l'organisation...) surtout s'il est imposé. Sa mise en œuvre doit tenir compte des aspirations du travailleur. Les standards doivent être négociés et il doit y avoir adéquation du contrôle avec les autres composantes du management.

Chapitre 2 : Le processus de management

Conclusion :

Le management est un processus qui consiste à définir des objectifs et coordonner les efforts des membres d'un groupe pour pouvoir atteindre ces objectifs ,et qui peut être décrit au moyen de 3 verbes : diriger (consiste à fixer des objectifs et choisir les voies pour les atteindre)

mobiliser (consiste à mettre en oeuvre des ressources humaines ,financières et matérielles d'une manière optimale) et contrôler (consiste à vérifier si les objectifs ont été atteint).

Le management se décline selon l'horizon temporel : à court terme, on parle de management opérationnel, à long terme, on parle de management stratégique.

Les décisions ne sont pas complètement stratégiques ou complètement opérationnelles , une décision peut être qualifiée différemment selon le type d'entreprise qui la prendra .

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Section 1 : Présentation de l'échantillon

Pour répondre à notre problématique, et Pour mieux connaître les pratiques managériales adoptées par les entreprises de service, nous avons choisi la méthode du questionnaire afin de répondre à notre enquête. Aux cours de ce chapitre, nous allons expliquer notre enquête et analyser les résultats obtenus. Dans la première section nous allons parler sur la méthodologie de l'enquête et les caractéristiques de l'échantillon.

La deuxième section consiste à l'analyse des pratiques managériales suivant les quatre systèmes de management, la troisième section pour déterminer les pratiques managériales au sein des PME enquêtées on termine par une conclusion se forme d'une synthèse des résultats de l'enquête sera titré au clair avec des remarques.

1.1) La démarche méthodologique de l'enquête par questionnaire

Le premier élément nous allons le consacrer pour déterminer l'objectif de la recherche, la méthodologie utiliser qui nous permettra de confirmer ou infirmer nos hypothèses

Objectif de l'enquête

Nous a permet d'avoir une idée sur le potentiel des l'entreprises de service en ce qui concerne la conception des pratiques managériels

➤ Outils d'étude :

Nous avons construit un questionnaire comportant 50 questions (voir Annexe N°01) scindé en dix (10) parties. La première était consacrée pour l'identification de l'entreprise, la deuxième était consacrée pour l'identification de la personne interrogée la troisième la quatrième la cinquième le sixième centième faisant une connaissance sur les quatre systèmes de management (système de planification, système de d'organisation , système d'animation , système de contrôle) et huitième était réservé à personnalité du dirigeant –manager et la neuvième pour l'usage des tic et dixième pour la gestion des compétences et formation .

➤ Méthodologie de l'enquête :

Dans cette étude qui est à la fois qualitative et quantitative, nous avons procédé pour la réalisation de notre enquête sur le terrain par un questionnaire qui est élaboré à partir d'une méthodologie bien spécifique ou nous avons pu fixer nos objectifs de recherche, structuré par les différents axes du questionnaire et ayant un lien direct avec notre thème. Mais ya certains

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

déterminants que nous n'avons pas pu vérifier sur le terrain par ce que le temps est insuffisants ,par exemple la vérification de la culture ,car c'est difficile à mettre en place .

➤ **Mode d'administration :**

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

1- la rédaction du questionnaire utilisant les questions :

- Fermée : affirmation ou infirmation, (oui, non) ;
- Ouvertes : à part la case qui lui convient, l'interroger dispose d'une catégorie « autre à préciser, pourquoi,... »pour clarifier ses réponses.

2- la distribution des questionnaires sur les éléments de différentes entreprises de service

3- la récupération des questionnaires ;

4- le dépouillement du questionnaire et l'analyse des résultats obtenus.

Nous avons retenu un échantillon de 19 entreprises à qui le questionnaire a été distribué.

➤ **Le traitement des données (des résultats) :**

Une fois les éléments de réponses répertoriés : observations, réponses aux questions, entretiens et concertations avec l'encadreur, nous avons procédé à l'utilisation de la méthode du « tri à plat ».

1.2 Les caractéristiques de l'échantillon :

1-L'identification de l'entreprise :

Tableau n°4 : La date de création de l'échantillon enquêté :

Date		
	Nb	% cit.
(2010 à 2018)	9	47,4%
(2000 à 2009)	4	21,1%
(1990 à 1999)	5	26,3%
Avant 1990	1	5,3%
Total	19	100,0%

Source : élaboré par nous même a partir des données de l'enquête.

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

La majorité des entreprises enquêtées 47% (9 entreprises) ont été créées récemment ; et 26% (5 entreprises) ont été créées vers la des années 91.

Tableau n° 5 : La localisation de l'échantillon enquêté :

Localisation		
	Nb	% cit.
Z.A Bejaia	18	94,7%
Z.A Taharacht-Akbou	1	5,3%
Total	19	100,0%

Source : élaboré par nous même a partir des données de l'enquête 2019.

La plupart des entreprises enquêtées se situe à Bejaïa ville.

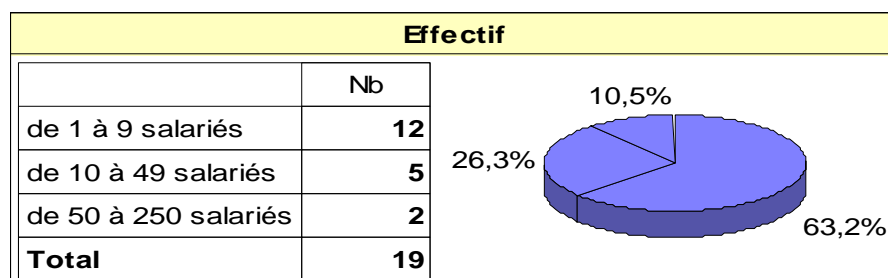
Tableau n° 6: distribution de statut juridique des entreprises de l'échantillon enquêté :

	Nb	% cit
SPA	2	10,52%
SARL	4	21,05%
EURL	12	63,15%
SNC	1	5,28%
Total	19	100,0%

Source : élaboré par nous même partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

D'après le tableau n°6 , on constate que notre échantillon représente 63 , 15(12entreprises) porte un statut juridique EURL et celle qui porte un statut SARL avec un pourcentage de 21 ,05(4 entreprises)

Figure n° 4 : répartition des entreprises par taille de l'échantillon enquêté :



Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Source : élaboré par nous même a partir des données de l'enquête.

D'après ce tableau on remarque que 63% (12 entreprises) sont des très petites entreprises, 26 % (5 entreprises) sont des petites entreprises et de que 10% (2 entreprises) sont des moyenne entreprises.

Section 2 : Analyse des pratiques managériales suivant les quatre systèmes de management :

2-1) Système de planification :

Tableau n° 7: L'entreprise élabore une stratégie et suis les objectif et l'utilisation de l'écrit pour la précision des objectifs.

Groupe n°1			
	Oui	Non	Total
stratégie	18	1	19
objectifs écrits	12	7	19
comparaison obj et résultats	15	4	19
Total	45	12	57

Source : élaboré par nous même a partir des données de l'enquête.

On remarque que (18) entreprises élabore une stratégie afin d'atteindre leurs objectifs soulignés, et (12) entreprises précise leurs objectifs d'une manière écrites par contre les (7) restantes n'utilise pas la manière écrites.

Parmi 19 entreprises enquêtées seulement 4 entreprises ne font pas un suivi (une comparaison entre les objectifs et réalisation).

On déduit que les entreprises se base sur une stratégie bien définie afin de déterminer les buts généraux, fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachés a cette exécution et a la réalisation des buts.

De nos jours, l'adaptation d'une entreprise dans un environnement concurrentiel est fonction de la stratégie qu'elle adopte. Les axes de stratégies cherchent à assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité et le bien-être qu'elle apporte aux salariés.

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Tableau n°8: le type de stratégie adoptée par l'échantillon :

type stratégie		
	Nb	% obs.
La stratégie de domination par les couts	3	15,8%
La stratégie d'innovation et technologique	11	57,9%
La stratégie de différenciation	9	47,4%
La stratégie de coopération	7	36,8%
Total	19	

Source : élaboré par nous même a partir des données de l'enquête.

On remarque que **57,9 % (11)** entreprises préfèrent la stratégie d'innovation technologique suivent par **47,4%(9)** entreprises adopte la stratégie de différenciation.

On déduit que les entreprises se basent sur la stratégie d'innovation et technologie qui oriente les décisions sur la façon dont les ressources doivent être utilisées pour répondre aux objectifs en termes d'innovation et ainsi offrir de la valeur et un avantage concurrentiel. Et d'autres entreprises préfèrent la stratégie de différenciation parmi ces objectifs est de mettre au point une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par le client. Les éléments clés de différenciation peuvent être la technologie, l'image de marque, la distribution.

Tableau n°9 : L'élaboration de la stratégie d'entreprise de l'échantillon enquêté:

Déf stratégie		
	Nb	% cit.
La direction générale (le gérant/ le directeur/ le responsable)	15	83,3%
Direction commerciale et marketing	3	16,7%
Total	18	100,0%

Source : élaboré par nous même a partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

On remarque la plupart des entreprises et avec un pourcentage de **83,3** équivalent de **(15)** entreprises la direction générale qui défini la stratégie.

Et un pourcentage de **16,7**équivalents de **(3)** entreprises la stratégie est définie par la direction commerciale.

Ces résultats expliquent l'importance de la stratégie qui doit être définie par la direction générale car celle –ci est le noyau de l'organisation.

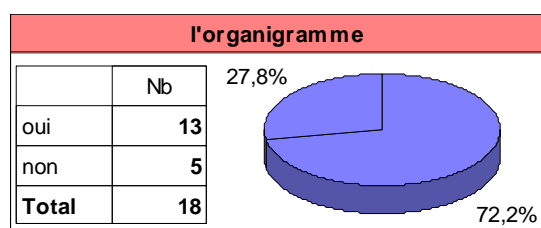
Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

De ce fait, il résulte que le système de planification est une pratique managériale présente dans la structure organisationnelle.

2-2) système d'organisation :

2-2-1) l'organigramme :

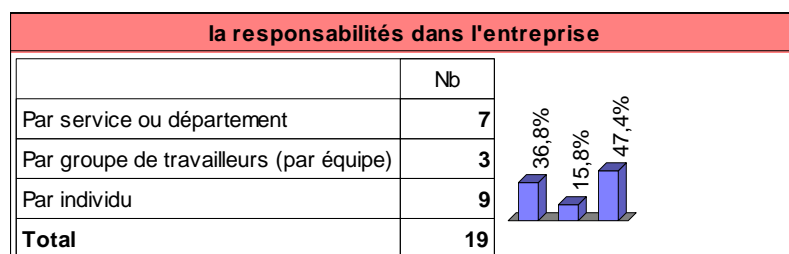
Figure n° 5:l'organigramme de l'échantillon enquêté :



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête .

D'après ce tableau **72%(13)** entreprises de service affirment avoir une structure claire dont les règles sont écrite et illustré par un organigramme.

Figure n° 6:La répartition des responsabilités de l'échantillon enquêté:



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

La répartition des responsabilités par individus nous donne un pourcentage de **47,4 % (7)** entreprises

Et par service ou département représente **36,8 %(7)** entreprises

Concernant l'organisation la majorité des entreprises interrogées définissent une structure organisationnel claire, dans laquelle le partage des responsabilités se fait pour la majorité de manière individuelle et pour les autres les responsabilités se fait par service ou département

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Généralement la répartition des responsabilités par individu est adopté par les petites entreprises a cause de leur structure simple.et pour les grandes et les moyennes entreprises préfèrent la répartition des responsabilités par service ou département .donc la manière de répartition des responsabilités est relié à la taille de l'entreprise.

Tableau n° 10 :La répartition des taches entre les employés de l'échantillon enquêtées :

répartition des taches		
	Nb	% cit.
oui	18	94,7%
non	1	5,3%
Total	19	100,0%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

On remarque **94,7 % (18)** entreprises applique la répartition des taches.

La répartition des taches facilite l'exécution de travail et gagner de temps

Tableau n° 11 :La méthode de répartition des taches de l'échantillon enquêtées :

la méthode de répartition des taches		
	Nb	% obs.
Suivant les compétences de chacun	18	94,7%
Suivant les diplômes de chacun	2	10,5%
Total	19	

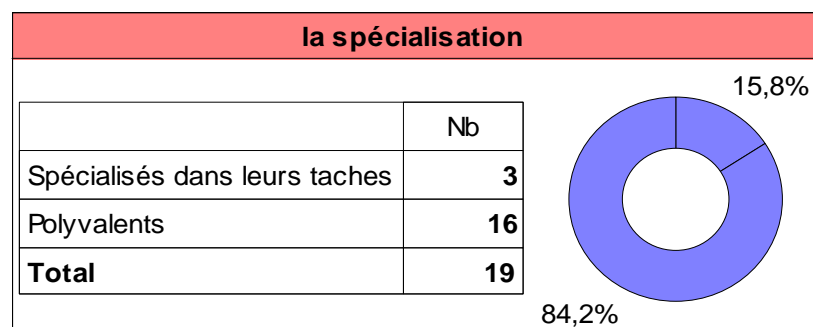
Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

La majorité des entreprises suivent la méthode de répartition des taches de chacun avec un pourcentage de 94,7 % (18)entreprises.

On ne peut pas juger la personne selon les diplômes obtenus mais par ces compétences et son savoir- faire, ces expériences.

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Figure n° 7:Le poste occupé par les employés de l'échantillon enquêté :



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

D'après ce tableau, on déduit que les employés sont polyvalents malgré qu'ils ont les diplômes adéquats dont sont déjà spécialisés auparavant mais ils participent quand même à la réalisation d'autres tâches.

Tableau n° 12:Le classement des moyens de communication suivant le degré d'utilisation de l'échantillon enquêté :

Groupe n°2				
	Souvent utilisé	Moyennement utilisé	Rarement utilisé	Total
Support papier	9	2	4	15
Communication orale	16	2	0	18
Support électronique	9	6	1	16
Total	34	10	5	49

Source : élaboré par nous même a partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

On déduit quel 'outil le plus utilisé est la communication orale suivi par le support papier et suivi par l support électronique avec un taux égale entre le support papier et électronique.

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

2-3) Le système d'animation :

Tableau n° 13 : le responsable de l'animation du personnel de l'échantillon enquêté :

l'animation du personnel		
	Nb	% cit.
Direction	16	88,9%
GRH	2	11,1%
Total	18	100,0%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

On remarque que parmi 18 entreprises, (16) 88,9% entreprises c'est la direction qui se charge de l'animation de personnel et les deux autres entreprises s'est le service GRH.

La direction dans une petite entreprise ,est le créateur qui encourage et anime son personnel et ses groupes ,vue la taille ,et l'effectif ,la proximité ,la communication orale.

Tableau n° 14 : la qualité des relations entretenu avec les subordonnées de l'échantillon enquêté :

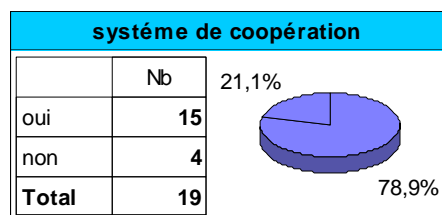
la relation avec les subordonnées		
	Nb	% cit.
Très bien	16	84,2%
moyenne	3	15,8%
médiocre	0	0,0%
Total	19	100,0%

Source : élaboré par nous même a partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

Dans ce tableau la qualité des relations avec les subordonnées est très bien dans(16) 84 ,2% entreprises. La qualité des relations entre les responsables et les subordonnées jouent un rôle essentiel pour créer un climat de travail favorable .

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

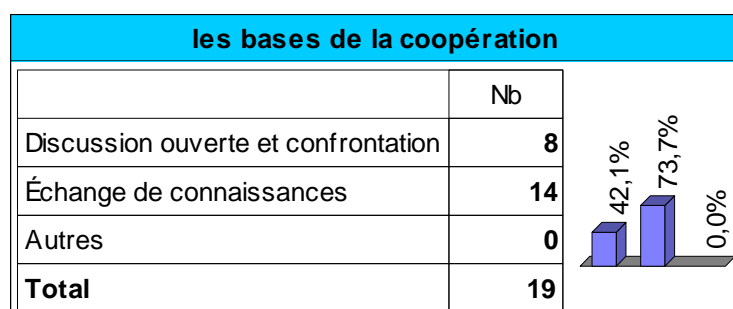
Figure n° 8: l'existence d'un système de coopération entre les membres de l'organisation dans l'échantillon enquêté :



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

D'après les réponses des entreprises interrogées, On déduit que le système de coopération (le travail en équipe) existe dans (15)78,9% entreprises.

Figure n° 9: les bases et les caractéristiques de la coopération dans l'échantillon enquêté :



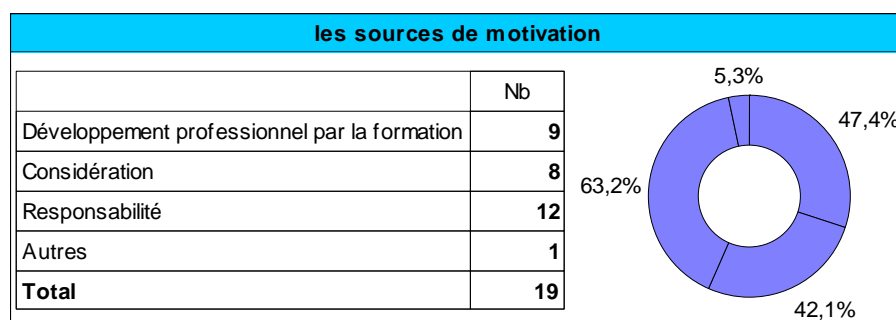
Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

On remarque que 73,7% (14) entreprises leurs système de collaboration des équipes sont caractérisées par la discussion ouverte et confrontation et42,1% (8) entreprises est caractérisées par l'échange de connaissances.

On constat que la collaboration des équipes se base pour la majorité sur le principe d'échange de connaissances, ce qui favorise à la création de nouvelles connaissances et le développement de nouvelles compétences .

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Figure n° 10 : Les sources de motivation qui sont les plus pratiquées dans l'échantillon enquêté :



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête Bejaia 2019.

D'après ce tableau **63,2% (12)** entreprises ces sources de motivation sont la responsabilisation qui a favorisé la polyvalence.

En deuxième lieu **47,4%(9)** entreprises ces sources de motivation sont le développement professionnel par la formation.

En troisième lieu **42,1% (8)** entreprises ces sources de motivation sont la considération.

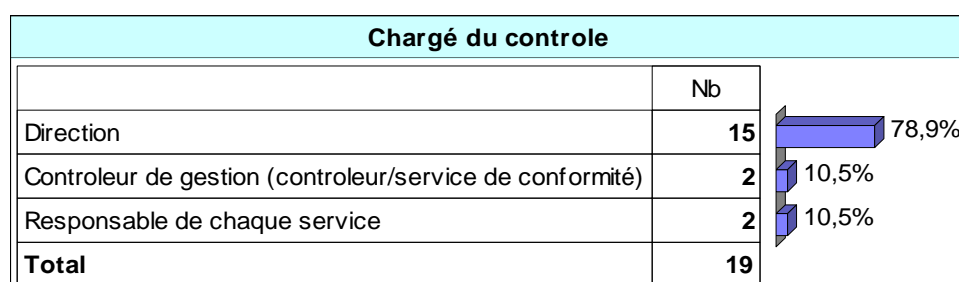
Selon les résultats de notre étude, on constate que les responsabilités occupent une place assez importante dans les entreprises interrogées.

En deuxième position, les dirigeants n'y consacrent pas des budgets colossaux pour la formation.

En dernier position, qu'il faut faire sentir les employés qu'ils appartiennent à l'entreprise c'est-à-dire les considérer comme des partenaires pas comme des employés.

2-4) Le système de contrôle :

Figure n° 11: Le système de contrôle dans les organisations de l'échantillon enquêté :



Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

Concernant la dernière étape de processus de gestion qui est le contrôle 78,9 % (15) entreprises déclarent prendre part à cette tâche par la direction , et que 10,5 % (2) entreprises confirment l'avoir délégués au contrôleur de gestion .Dont 10,5 % (2) entreprises ont dédié le contrôle au responsable de chaque service.

Tableau n° 15 : La manière de contrôle de l'échantillon enquêté :

la manière de controle		
	Nb	% cit.
au quotidien	15	83,3%
à long terme	3	16,7%
Total	18	100,0%

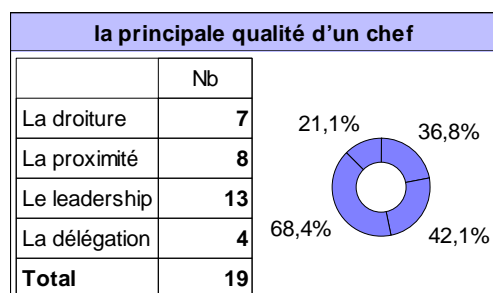
Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

On constate 83,3 % (15) entreprises interrogés affirment avoir une démarche claire et bien définie qui se fait par la majorité a court terme (quotidiennement).

Section 0 3 : Les déterminants des pratiques manageriels au sein des PME enquêtés.

3-1) personnalité du dirigeant-manager :

Figure n° 12 : la principale qualité d'un chef choisi par chaque entreprise de l'échantillon enquêté :



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

On remarque qu'un pourcentage de 68,4% (13) entreprises préfère la qualité d'un leadership, (42,1%) 8 entreprises préfère la proximité et 36,8% (7) entreprises préfère la qualité d'une droiture.

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Tableau n° 16: le style de direction des entreprises de l'échantillon enquêté :

Style du manager		
	Nb	% cit .
Autoritaire	3	15,8%
Paternaliste	1	5,2%
Participatif	15	79%
Total	19	100,0 %

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

Dans ce tableau , pour 79 %(15) entreprises, leur style de manager est participatif ,et 15 ,8%(3) entreprises ont leur style de manager est Autoritaire.

Tableau n° 17 : La transmission des ordres dans les entreprises de l'échantillon enquêté :

Comment se fait la transmission des ordres	Nb
Les directives sont transmises du haut vers le bas toute en les expliquant aux salariés	15
Les directives sont prises après concertation des salariés	1
Il n'ya pas d'ordres clairs et précis	3
Total	19

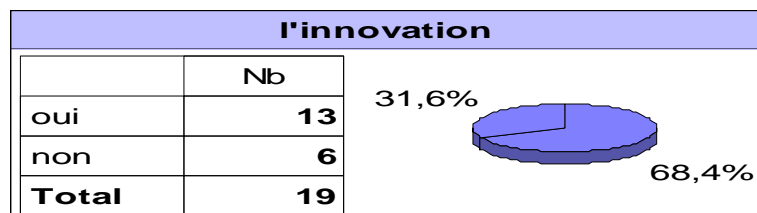
Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

On remarque que la transmission des ordres par les directives sont transmises du haut vers le bas et la méthode de la transmission par la direction veille à faire comprendre les directives aux salariés sont on première position avec un pourcentage d'un 52,6% 10 entreprises. Et en deuxième lieu un pourcentage d'un 15,8% (3) entreprises ne dispose pas d'un ordre clair et précis.

On déduit que la structure hiérarchique est la structure la plus adapté par les entreprises.

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Figure n° 13: L'accord d'une place pour l'innovation dans l'échantillon enquêté :



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

Dans ce tableau on remarque que 86,4%(13) entreprises accordent une place pour l'innovation et 31,6%(6) entreprises sont pas intéressées par l'innovation.

On déduit que la culture de l'innovation commence avoir une naissance dans les entreprises de service.

3-2) Usage des TIC :

Tableau N° 18 : Usage des TIC par l'échantillon enquêté :

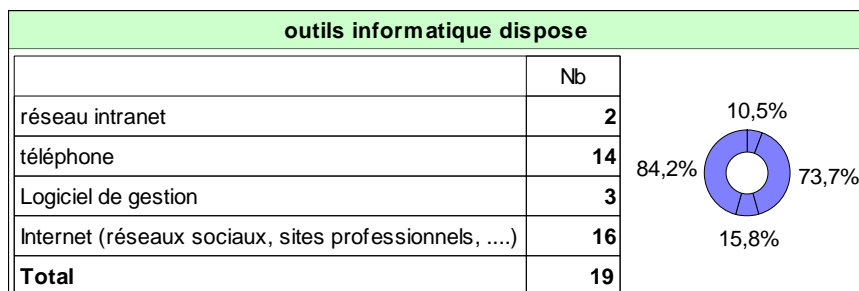
Usage des TIC			
	OUI	NON	Total
Usage des TIC	15	4	19
%CIT	78 ,94%	21,05%	100 ,0%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

Nous constatons 78,94% (15) entreprises sont dotées de technologies d'information et de communication ,parmi elles nous citons : l'internet ,le téléphone ,réseaux intranet .

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Figure n° 14: Les outils d'information dont dispose les entreprises de l'échantillon enquêté :



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

Ce tableau montre que 84,2% (16) entreprises l'outil le plus utilisable c'est l'internet (réseaux sociaux, sites professionnels ...). En deuxième position c'est l'outil téléphone avec un pourcentage de 73,7%(14) entreprises.

On déduit que les entreprises de service utilisent de la technologie afin de réaliser le travail confortablement.

Tableau n° 19 : définition d'une plateforme de données accessible au personnel dans l'échantillon enquêté :

plateforme de données		
	Nb	% cit.
oui	13	68,4%
non	6	31,6%
Total	19	100,0%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

On remarque que 68,4% (13) entreprises dispose d'une plateforme de données accessible au personnel et un pourcentage de 31,6%(6) entreprises.

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Tableau n° 20 :Les formes d'archives détenus par les entreprises de l'échantillon enquêté :

Archive		
	Nb	% cit.
Electronique	6	31,57%
Papier	6	31,57%
Les deux	12	63 ,15%
Total	19	100 ,0%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

On remarque que la majorité des entreprises de service utilise un archive électronique et papier au même temps avec un pourcentage d'un 63,2%(12) entreprises. En deuxième lieu les entreprises qui utilisent un archive papier est égale aux entreprises qui utilisent un archive d'un pourcentage de 36,8%(7) entreprises. Les entreprises de service préfère l'utilisation des deux formes d'archive afin d'évité tout perte des donnée.

3-4) Gestion des compétences et formation :

Tableau n° 21: Etat des lieux des compétences de l'échantillon enquêté :

	Oui	Non	Total
Etat des lieux des compétences	15	4	19

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

On ce qui concerne l'état des lieux des compétences 15 entreprises pour l'élaboration d'un état des lieux des compétences et 4 entreprises sont contre l'élaboration d'un état des lieux des compétences détenues .

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Tableau n° 22: les compétences manquantes dans l'échantillon enquêté :

Compétences manquantes		
Compétences liées à l'usage de l'outil informatique	2	10 ,52%
Compétences communicationnelles	5	26,31%
Autonomie et capacité de prise de décision	3	15,78%
Savoir-être (responsabilité morale, crédibilité, honnêteté)	9	47,36%
Total	19	100 ,0%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

Dans ce tableau le type de compétences manquantes dans les entreprises de service est le savoir-être (responsabilité morale, crédibilité, honnêteté) avec un pourcentage de 47,36 %(9) entreprises.

Puis les compétences communicationnelles avec un pourcentage de 26,31% (5) entreprises.

On déduit que parmi les compétences manquantes dans les entreprises de service on cite : un manque de savoir-être , un manque dans les compétences communicationnelles ,manque de sens de responsabilité et l'honnêteté dans le travail.

Tableau N° 23: La définition des qualifications pour le poste de l'échantillon enquêté :

les qualifications pour le poste		
	Nb	% cit.
oui	18	100,0%
non	0	0,0%
Total	18	100,0%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'enquête Bejaïa 2019.

On remarque que la totalité des entreprises définissent avec précision les qualifications pour le poste avant de recruter.

On déduit que les entreprises de service cherchent a définir la bonne personne dans le bon poste.

Chapitre III : Présentation de cadre de l'étude ,Analyse des résultats et interprétation des données

Conclusion

A travers ce troisième chapitre, nous avons pu vérifier l'existence des quatre pratiques managériales (le système de planification, organisation, animation et contrôle) adoptées par les entreprises de service implantées dans la wilaya de Bejaia

En premier lieu, le système de planification des entreprises se base sur une stratégie bien défini afin de déterminer (les buts généraux, fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachés a cette exécution et a la réalisation des buts) et qui doit être définie par la direction générale car celle-ci est le noyau de l'organisation.

En second lieu, concernant le système d'organisation, c'est la taille de l'entreprise qui influence le choix de l'outil de communication et la manière de répartition des responsabilités

En troisième lieu, le système d'animation dans les petites entreprises est pris en charge par la direction, et c'est le créateur qui encourage et anime son personnel et ses groupes, vue la taille, et l'effectif, la proximité, la communication orale.

En quatrième lieu, le système de contrôle se fait au quotidien vue la taille de l'entreprise qui influence aussi le style du manager ce qui explique le choix de la plupart des entreprises interrogées qui est le style du manager participatif.

Conclusion générale

L'objectif de cette recherche était de mieux comprendre les pratiques managériales adoptées par les entreprises de service de la wilaya de Bejaïa qui leur permettraient d'atteindre leurs objectifs soulignés.

Le traitement et l'analyse de données collectées lors de l'enquête menées sur le terrain, montre que les pratiques managériales adoptées par les entreprises de services implantées dans la wilaya de Bejaïa, se reflètent à travers les différents systèmes (système de planification, organisation, animation et contrôle) pour la finalité de l'atteinte de leurs objectifs soulignés. Ce qui répond à notre question principale formulée de la façon suivante : *Quelles sont les pratiques managériales adoptées par les entreprises de service implantées dans la wilaya de Bejaïa?*

En effet, le traitement et l'analyse de données collectées par le biais la documentation et les entretiens réalisés, ont aboutit aux résultats suivant :

La planification est du ressort du manager-dirigeant, seul ou en collaboration. La stratégie est de plus en plus formalisée (la création de structures spécialisées, formalisation des objectifs généraux). Cela-dit, elle reste dans la majorité des cas opérationnelle.

Concernant l'organisation, la majorité des managers ont définis une structure organisationnelle claire, dans laquelle le partage des responsabilités se fait pour la majorité par individu. Les règles et les procédures sont écrites et la structure est pour la plupart des cas sous forme d'un organigramme.

Les managers-dirigeants se chargent dans la majorité des cas, eux même de l'animation au sein de l'entreprise.

Pour la plupart des entreprises, le système de contrôle est dédié à la direction, et se fait quotidiennement vu que la majorité des organisations se sont de petites entreprises.

De manière plus détaillée, cette étude a porté sur deux points principaux. Le premier point a consisté à comprendre le rôle joué par la direction (ou le propriétaire-dirigeant ou le manager) en termes de management. Les résultats de l'enquête ont montré qu'elle est l'acteur principal dans la réussite de la mise en place des meilleures pratiques managériales au sein des entreprises de services, par exemple la définition d'une stratégie, l'encouragement et l'animation de son personnel, et enfin le contrôle et le suivi du le taux de réalisation des

taches. Ce qui nous a permis de confirmer notre première hypothèse formulée comme suit : *la direction (ou le propriétaire-dirigeant ou le manager) serait l'acteur principal dans la réussite de la mise en place des meilleures pratiques managériales au sein des entreprises de services de la wilaya de Bejaia.*

Le second point consiste à faire ressortir le style de direction adopté au sein des entreprises de services. De l'enquête de terrain, nous avons relevé trois qualités dominantes du dirigeant-manager, à savoir : le leadership, la proximité et enfin la droiture. Les résultats de l'enquête montrent que 63% des entreprises de services enquêtées sont de très petites entreprises (TPE). Ce type d'entreprise a influencé sensiblement le style de management, de sorte que nous constatons une forte proximité entre la direction (le propriétaire-dirigeant) et les salariés qui sont à 84,2% polyvalents, le style de communication souvent utilisé est la communication orale, la direction se charge elle-même de l'animation de son personnel et la qualité des relations avec les subordonnées est jugée très bonne. Quoique l'analyse des résultats de l'enquête révèle que les styles de management dominants sont le style participatif et consultatif, cependant, les objectifs restent fixés par la direction d'une manière exclusive et les directives sont transmises du haut vers le bas tout en les expliquant aux salariés. Ce qui nous permet de valider en partie notre deuxième hypothèse présentée comme suit : *Les entreprises de services de la wilaya de Bejaia adopteraient un style de management directif, favorisant des comportements faiblement relationnels*, car les entreprises de service enquêtées sont pour la majorité des petites entreprises caractérisées par de forts comportements relationnels.

A l'issue de ce travail de recherche, il ressort clairement que les pratiques managériales adoptées par les entreprises de services de la wilaya de Bejaia se trouvent non seulement confrontées aux exigences de leur environnement : impact des nouvelles technologies, mutations économiques, ... Elles sont également fonction de contraintes internes : taille de l'entreprise, personnalité du dirigeant, degré de polyvalence, le type de communication,technologie. Cependant, même s'il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations, il reste aux entreprises de service de la wilaya de Bejaia encore du chemin à faire pour égaler les grandes figures managériales mondiales.

Bibliographie

Ouvrages :

1. André Cavagnol, Pascal Roul, management des organisations, gualino éditeur , lextenso édition, paris ,2013,p.241
2. Cerry (J) , et autre , stratégique , 7ème édition , paris 75010, p10
3. jean-pierre helfer , michel kalika , jacques orsoni, *management stratégique et organisation*, 7 eme, 2008.
4. Michel Marchesnay, management stratégique, les éditions de L'ADREG, septembre 2004, p 158
5. Manuel Cortier , Hélène Delacour, Olivier Joffre , maxi fiches de stratégie , DUNOD, paris , 2010, p 42- 45
6. Stephen Robbins-David De Cenzo, Philippe Gabilliet, Management essentiel des concepts et des pratiques, Paris 4° édition, 2004, p 1

Thèses et mémoires :

- 1 .Djenobou Komah, l'adaptation réciproque de la culture locale et de management en tant que création et partage de connaissance, université du Québec, Montréal, octobre 2011, pp 48
- 2 .MEDJNOUN NABIL, MESROUK NACER, Mémoire de master, option management des organisations, université Bejaia, 2013, p 49
- 3.SAUCIER(G),GOLDBERG(L-R) :Personnalité, caractère et tempérament :la structure translinguistique des traits personality,character and temperament :the cross-language structure of traits,Psychologie française 51(2006)265 -284 p.

Articles et Revues :

1. De MONTMOLLIN (G) : La notion d'interaction et les théories de la personnalité, Les modèles de la personnalité en psychologie, 1965 .Disponible sur : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_00035033_num_54_1_3016
- 2.COLLINS (A.W), GUNNAR (M): Social and personality development, Annual Review of Psychology,41,387-416,1999.Disponiblesur: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_0003-5033_1954_num_54_1_3016<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.41.020190.002131?journalCode=psych>.

Bibliographie

3. Wassila Tbeta aoul lachachi, 12^{ème} cangés international francophone en entrepreneurial, le processus entrepreneuriale en Algérie, une adaptation du modèle de GARTNER, 29, 30,31 OCTOBRE, 2014, Agadir, p 5.
4. Article disponible sur : [www:// . cairn. Info/ revue – des – gestion -2006-3-page – 89](http://www.cairn.info/revue-des-gestion-2006-3-page-89).
- 5.Kouakou Josther, planification stratégique, département études économiques et financières (BNETD) , 2006 , p 200
- 6.ASMAE Diani, management général, université sidi Mohamed ben Abdallah, royaume du Maroc, 2011-2012, P24- 27

Liste des abréviations

OST : .L'organisation scientifique du travail.

POCCC : .Prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler

DPO. :Direction par objectif.

DPPO. :Direction participative par objectif

TIC :Technologies de l'information et de communication.

PME :Petite et moyenne entreprise.

FMN :Firmes multinationales

SARL : Société à responsabilité limitée.

EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (SARL unipersonnelle).

SPA : Société par action (société anonyme en droit français).

SNC : Société en nom collectif

SCS : Société en commandite simple.

SPA: Société par actions

SCPA : Société en commandite par action.

OCDE : l'Organisation de Coopération et de Développement Économique

ERP :Entreprise ressources planning

NTIC : Nouvelle technologies de l'information et de communication

GRH : Gestion des ressources humaines

Liste des figures

Figure N°1: La pyramide des besoins de A .MASLOW	10
Figure N°2: Les composantes de la culture d'entreprise	28
Figure N°3 : Les catégories d'innovation.....	34
Figure N ° 4 : L'effectif de l'échantillon enquêté	52
Figure N°5: l'organigramme de l'échantillon enquêté	54
Figure N°6: La répartition des responsabilités de l'échantillon enquêtées	54
Figure N°7: Le poste occupé par les employés de l'échantillon enquêté	56
Figure N°8: l'existence d'un système de coopération entre les membres de l'organisation dans l'échantillon enquêté	58
Figure N°9: les bases et les caractéristiques de la coopération dans l'échantillon enquêté .	59
Tableau N°10: Les sources de motivation qui sont les plus pratiquées dans l'échantillon enquêté	59
Figure N°11: Le système de contrôle dans les organisations de l'échantillon enquêté	60
Figure N°12: la principale qualité d'un chef choisi par chaque entreprise de l'échantillon enquêté	61
Figure N°13: L'accord d'une place pour l'innovation dans l'échantillon enquêté	62
Figure N°14: Les outils d'information dont dispose les entreprises de l'échantillon enquêté	63

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Les cinq opérations constituant l'activité administrative.	7
Tableau N° 2 : les principes des théories X et Y	11
Tableau N° 3 : Les principes de la théorie F. Herzberg.....	12
Tableau n4 :La date de création de l'échantillon enquêté	50
Tableau N° 5 : La localisation de l'échantillon enquêté	51
Tableau n° 6 : Le statut juridique de l'échantillon enquêté	51
Tableau N°7 : L'entreprise élabore une stratégie et suivi les objectif et l'utilisation de l'écrits pour la précision des objectifs.....	52
Tableau N°8 : le type de la stratégie adoptée par l'échantillon enquêté	53
Tableau N°9 : L'élaboration de la stratégie d'entreprise de l'échantillon enquêté.....	53
Tableau n° 10 :La répartition des taches entre les employés de l'échantillon enquêtées	55
Tableau N°11 : La méthode de répartition des taches de l'échantillon enquêté.....	55
Tableau N°12 : Le classement des moyens de communication suivant le degré d'utilisation de l'échantillon enquêté	56
Tableau N°13 : le responsable de l'animation du personnel de l'échantillon enquêté.....	57
Tableau N°14 : La qualité des relations entretenues avec les subordonnées de l'échantillon enquêté	58
Tableau N°15 : La manière de contrôle de l'échantillon enquêté.....	60
Tableau N° 16 : Le style de dirigeant –manager des entreprises de l'échantillon enquêté	61
Tableau N°17 : La transmission des ordres dans les entreprises de l'échantillon enquêté.....	62
Tableau N° 18 : Usage des TIC par l'échantillon enquêté.....	63
Tableau N°19 : Définition d'une plateforme de données accessible au personnel dans l'échantillon enquêté	64

Liste des tableaux

Tableau N°20: Les formes d'archives détenus par les entreprises de l'échantillon enquêté	64
Tableau N°21: Etat des lieux des compétences de l'échantillon enquêté	65
Tableau N°22: les compétences manquantes dans l'échantillon enquêté	65
Tableau N°23 : La définition des qualifications pour le poste de l'échantillon enquêté.....	66

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Table des matières

Introduction générale.....	01
Chapitre1 :Notions générales sur le management des entreprises.....	03
Introduction.....	03
Section 1 : Le cadre conceptuel du management	03
1-1-Historique du management	03
1-2- Les différentes écoles de mangement	04
1-2-1-L'école classique	04
1-2-1-1 L'apport de F. TAYLOR.....	04
1-2-1-2 L'apport de H.FAYOL	05
1-2-1-3 L'apport de M. WEBER	06
1-2-2 L'écoles des relations humaines.....	07
1-2-2-1 Définition et principes	07
1-2-2-2 L'apport de MASLOW	08
1-2-2-3 L'apport de McGregor	09
1-2-2-4 L'apport de F. Herzberg	10
1-2 -3 L'école Néoclassique (Alfred Pritchard Sloan, Peter Drucker et Octave Gélihier)	11
1-2-3-1 Alfred P.Sloan.....	11
1-2-3-2 Peter Drucker.....	12
1-2-4 Octave Gélihier	12
1-2-5 L'école de la contingence	12
1-3Définition du management	13
1-4) Le rôle d'un manager	14
1-5Les rôles clés du manager	15
Section2 : Étude de l'entreprise comme un cadre opérationnel du management.....	16
2-1) Notions d'entreprises	16

2-2-Les diversités économique et juridique de l'entreprise.....	16
2-2-1-1 Classification selon le type d'activité.....	17
2-2-1-2 Le classement en secteur d'activité	17
A- Le Secteur primaire.....	17
B- Le secteur secondaire.....	17
C- Le secteur Tertiaire.....	17
2-2-1-3 Classification selon la taille.....	18
2-2-1-4 Les différentes formes juridiques de l'entreprise	18
A- adaptation par rapport au type de projet, à son évolution	18
B- Les différentes formes juridiques de l'entreprise.....	19
2-3 -L'état des lieux de l'entrepreneuriat en Algérie.....	19
2-3-1 Définition.....	20
2-3-2 L'entrepreneuriat en Algérie	20
2-3-3 Le processus entrepreneurial en Algérie.....	20
A- Variables processuelles	20
B- Variables environnementale	20
C- Les institutions, un obstacle majeur	20
D- Variables individuelle et organisationnelle.....	21
Conclusion	22
Chapitre II : le processus du management des entreprises.....	27
Introduction	27
Section 01 : Les différents aspects du management	27
1-1 La culture de l'entreprise	27
1-2 La stratégie d'entreprise	30
1-3 L'organisation.....	31
1-4 La communication.....	33
1-5 l'innovation.....	33
1-6 Personnalité du dirigeant-manager	34
1-6-1 La définition de la personnalité.....	34
1 6-2 définitions de la personnalité managériale.....	35

1-7 Les styles de pouvoir	36
1-8Usage des TIC (Technologie de l’information et communication)	37
Section 02 : Les niveaux du management	39
2-1Le management stratégique.....	39
2-1-1Définition du management stratégique.....	39
A-Le diagnostic stratégique	39
B-La planification stratégique	40
C-1 Les étapes de processus de la planification stratégique	40
D-Le choix de la stratégie	41
E-Le déploiement stratégique.....	43
2-2 Le management organisationnel (opérationnel)	44
2-2-1 La direction.....	45
A-La motivation	45
B-le pouvoir.....	45
D-Le commandement.....	46
E-Le changement.....	46
2-2-2 Le contrôle.....	47
Conclusion	48
Chapitre III : Présentation de cadre de l’étude :analyse des résultats et interprétation des données	49
Section 1 : présentation de l’échantillon	49
1-1 La démarche méthodologique de l’enquête par questionnaire	49
1-2 Les caractéristiques de l’échantillon	50
1-3 1-2-1 L’identification de l’entreprise	50
Section 2 : Analyse des pratiques managériales suivant les quatre systèmes de management	52

2-1- Système de planification.....	52
2-2- système d'organisation.....	54
2-3- Le système d'animation	57
2-4 Le système de contrôle.....	59
Section 0 3 : Les déterminants des pratiques manageriels au sein des PME enquêtés.....	60
3-1 personnalités du dirigeant-manager	60
3-2) Usage des TIC	62
3-4) Gestion des compétences et formation.....	64
Conclusion	66
Conclusion générale.....	67
bibliographie	
Annexes	
Liste des tableaux	
Listes des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Résumé	

QUESTIONNAIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion option "Management", nous avons élaboré ce questionnaire relativement à notre thème de recherche portant sur *"les pratiques managériales adoptées par les entreprises de service"*.

Nous tenons à vous préciser que les informations que vous allez nous fournir ne seront utilisées que dans un but scientifique.

Nous vous remercions par avance pour votre coopération en répondant à l'ensemble des questions.

c) Y a-t-il une répartition des tâches entre les employés? Oui Non

Si oui, comment est elle effectuée?

- Suivant les compétences de chacun
- Suivant les diplômes de chacun
- Autres, précisez

d) Diriez-vous que les employés sont plutôt :

- Spécialisés dans leurs taches
- Polyvalents

e) Parmi ces outils, lesquels utilisez-vous comme outil de communication au sein de l'entreprise ?

- Les réunions
- Le téléphone
- L'internet
- Contact direct
- Tableau d'affichage d'information

f) Veuillez classer ces moyens de communication suivant le degré d'utilisation :

	<i>Souvent utilisé</i>	<i>Moyennement utilisé</i>	<i>Rarement utilisé</i>
Support papier			
Communication orale			
Support électronique			

g) Comment se fait la coordination et la communication entre les différents acteurs de votre entreprise ?

- D'une manière formelle
- D'une manière informelle

Personnalité du dirigeant-manager

a) Selon vous quelle est la principale qualité d'un chef ?

- La droiture
- La proximité
- Le leadership
- La délégation
- Autre (veuillez préciser)

b) Le dirigeant –manager de l'entreprise est :

- Autoritaire
- Paternaliste
- Consultatif
- Participatif

c) Comment se fait la transmission des ordres :

- Les directives sont transmises du haut vers le bas
- Les directives sont prises après concertation des salariés
- La direction veille à faire comprendre les directives aux salariés
- Il n'y a pas d'ordres clairs et précis

d) L'entreprise accorde-t-elle une place pour l'innovation ? Oui Non

Si la réponse à la question précédente est "Oui", quelles sont les innovations qu'a connues l'entreprise?

.....
.....

Système d'animation

a) Qui se charge de l'animation du personnel dans votre entreprise ?.....

b) Quelle est la qualité des relations que vous entretenez avec vos subordonnées ?

Très bien moyenne médiocre

c) Comment se fait généralement la rencontre avec vos subordonnées ?

Réunion formelle informelle

d) Quelles sont les raisons qui vous conduisent généralement à rencontrer vos subordonnées ?

- Contrôle des activités routinières
- Prise de décision stratégique
- Visite amicale
- Autre (Veuillez préciser)

e) Existe –t-il un système de coopération entre les membres de votre entreprise ?

Oui Non

Si oui :

e-1) Quelles sont les bases et les caractéristiques de la coopération ai sein de votre entreprise ?

- Discussion ouverte et confrontation
- Échange de connaissances
- Autres (veuillez préciser)

e-2) Quelles sont les sources de motivation qui sont les plus pratiquées dans votre entreprise ?

Rémunération et primes

- Développement professionnel par la formation
- Considération
- Responsabilité
- Autres (veuillez préciser)

Système de contrôle

- a) Qui se charge du contrôle au sein de votre entreprise ?
- b) Ce contrôle se fait –il :
- au quotidien ? à long terme ?
- c) Existe-t-il une démarche bien définie pour le contrôle au sein de votre entreprise ?
- Oui Non

Usage des TIC

- a) L'entreprise s'est-elle dotée de logiciels et d'applications nécessaires pour réaliser le travail confortablement ? Oui Non
- b) Votre travail exige-t-il l'utilisation de l'outil informatique ? Oui Non
- c) Quels sont les outils d'information dont dispose l'entreprise? (réseau intranet, téléphone,...)
-
-
- d) Existe-il une plateforme de données accessible au personnel? Oui Non
- e) L'entreprise détient une archive sous forme :
- Électronique Papier Les deux

Gestion des compétences et formation

- a) L'entreprise programme-t-elle des formations pour combler les lacunes dans les compétences détenues par le personnel ? Oui Non
- b) L'entreprise fait-elle un état des lieux des compétences détenues par le personnel avant de procéder à des réorganisations de travail? Oui Non
- c) Pensez-vous que certaines compétences manquent aux employés? Oui Non
- Si la réponse est "Oui", quelles sont les principales compétences manquantes ?
-
- d) Avant de recruter, définissez-vous, avec précision, les qualifications pour le poste (le profil recherché)? Oui Non

La culture

- a) Selon cette entreprise, quelles seraient les valeurs partagées ?
- Des symboles - Des mythes - Des rites
- Des tabous - Autre (veuillez préciser)

- b) L'entreprise a-t-elle un logo ? Oui Non
- c) L'entreprise exige-t-elle une tenue vestimentaire ? Oui Non
- d) Se charge-t-on de la présentation de l'entreprise et des salariés aux nouvelles recrues?
Oui Non
- e) Se charge-t-on d'organiser une cérémonie pour les salariés qui prennent leur retraite?
Oui Non

Perception du contexte algérien

a) Pensez vous qu'on peut parler de management en Algérie ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) A votre avis, quelles seraient les meilleures pratiques managériales ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Résumé

On a conclu que les pratiques managériales adoptées par les entreprises de services implantées dans la wilaya de Bejaïa, se reflètent à travers les différents systèmes (système de planification, organisation, animation et contrôle) pour la finalité de l'atteinte de leurs objectifs soulignés.

Les pratiques managériales adoptées par les entreprises de services de la wilaya de Bejaïa se trouvent non seulement confrontées aux exigences de leur environnement : impact des nouvelles technologies, mutations économiques, ... Elles sont également fonction de contraintes internes : taille de l'entreprise, personnalité du dirigeant, degré de polyvalence, le type de communication, ...technologie. Cependant, même s'il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations, il reste aux entreprises de service de la wilaya de Bejaïa encore du chemin à faire pour égaler les grandes figures managériales mondiales.

Abstract

It has been concluded that the managerial practices adopted by the service companies established in the wilaya of Bejaïa are reflected through the different systems (planning system, organization, animation and control) for the purpose of achieving their stated objectives. The managerial practices adopted by service companies in the Bejaïa wilaya are not only confronted with the requirements of their environment: impact of new technologies, economic changes, etc.

They are also a function of internal constraints: size of the company, leader personality, degree of versatility, type of communication, technology. However, even if it is unrealistic to identify universally applicable management principles that can be adapted to all situations, there is still a way for the service companies in the Bejaïa wilaya to make the best of the world's leading managers.