

Travaux Dirigés: Introduction au management

Partie 1 : Evolutions du management

Exercice 1 :

« *Un manager est vu comme une personne qui organise, plane, coordonne, contrôle.* »

1/Définir et comparer les concepts « Gestion » et « Management »

2/ Expliquer ces différentes étapes du processus managérial : Planification, Organisation, Direction et Contrôle, tout en précisant les ressources de l'entreprise nécessaires pour achever ce processus

Exercice 2 :

« *L'employé d'une organisation est un être Economico-rationnel ou un être psychologique-social ?*

Discuter brièvement, tout en précisant les principaux apports et critiques pour chaque école de pensée dans l'histoire du management

Exercice 3 :

« *.. Les travaux de H.Mintzberg ont montré une réalité complexe concernant les rôles du Manager, avec un travail s'exerçant sur trois niveaux différents : l'information, le contact avec les personnes et l'action.* »

Rappeler et Expliquer :

1-/Les différents niveaux des aptitudes d'un Manager ?

2/ Les rôles du Manager selon H.Mintzberg

Exercice 4 :

« *Les croyances du Manager du 3^{ème} type sont que la vie professionnelle est un lieu d'apprentissage, un lieu d'épanouissement de la personne et une source de plaisir.*

1/ Le manager du 3^{ème} type est adapté de quelle école de pensée ?

2/Comparer l'approche du manager du 3^{ème} type avec celle de Taylor en ce qui concerne la place de l'Homme dans l'entreprise

Partie 2: Organisation

Exercice 1 :

1. Quel sont les principes de base de l'organisation ?
2. Expliquez la différence entre autorité Staff et autorité Line
3. Qu'est-ce qu'un système d'information ?
4. Quelles sont les différentes composantes d'un système d'information ?

Exercice 2 :

Etude de cas n°1 : annexe 1

1. Etablissez l'organigramme de l'entreprise
2. De quel type est la structure de l'entreprise
3. Quelles sont les différents types de rapports qui existent entre les membres de l'entreprise. Quelles sont les caractéristiques de chaque type de rapport.

Etude de cas n°2 : annexe 2

1. Présentez l'organigramme actuel de la société d'Alimentation Générale. Montrer ses avantages et ses avantages et ses inconvénients
2. Présentez l'organigramme de la structure à laquelle le **P.D.G** a songé au début mais qui est impossible à réaliser selon lui.
Montrez ses avantages et ses inconvénients.
3. Êtes-vous d'accord avec lui sur l'impossibilité de sa réalisation dans son entreprise ?

Annexe 1 :

Etude de cas n°1

Une entreprise industrielle fabricant des matériaux de construction et desservant toute la Tunisie possède trois unités de production (usine) situées l'une au nord, l'autre au centre et la troisième au sud de la Tunisie. Etant une entreprise familiale, bien que de grande taille, le dirigeant de l'entreprise n'est pas un gestionnaire de formation, il occupe son poste du fait qu'il possède la plus grande part du capital de l'entreprise. Pour garantir la bonne gestion de son entreprise il s'est doté d'une unité chargée de le conseiller et l'aider dans la prise de décision.

L'entreprise est composée de 5 services :

- un service financier ;
- un service personnel et administratif ;
- un service commercial ;
- un service études et recherches ;
- et un service production.

Le responsable du service financier gère trois unités. L'une s'occupe de la comptabilité, la deuxième s'occupe des crédits et la troisième de l'analyse financière.

Le service personnel et administratif se compose de trois services dirigés tous par le directeur du personnel.

Ces trois services s'occupent le premier du recrutement et de l'administration du personnel, le deuxième de la formation et le troisième des oeuvres sociales. Le directeur du personnel est assisté dans ses fonctions par un secrétariat.

Le responsable du service commercial s'occupe de quatre unités. L'une spécialisée dans la publicité et les trois autres dans la vente, mais chacune est responsable d'une zone. La zone nord, la zone centre et la zone sud.

Le service études et recherches est composé de deux unités. L'une s'occupe de l'étude et l'analyse des méthodes de travail. La deuxième unité s'occupe de la recherche des produits nouveaux.

Le service de production s'occupe de la fabrication, son responsable dirige coordonne et contrôle les activités des trois unités de production, il est assisté dans ses fonctions par un spécialiste de l'approvisionnement, un administratif et un chargé de la coordination entre les trois unités de fabrication. Les usines sont à leur tour dirigées de l'intérieur chacune par un technicien assisté dans ses fonctions par un spécialiste de l'organisation et du management et ayant sous ses ordres une cellule de fabrication et un secrétariat.

Annexe 2 :

Etude de cas n°2

Fethi JABALLAH, PDG de la société d'Alimentation Générale(S.A.G), une entreprise fabricant 4 produits différents, en avait assez d'être le seul, au sein de l'entreprise, à être responsable des bénéfices. Malgré la compétence de ses directeurs responsables des finances, des ventes, de la fabrication, des achats et du personnel, il se rendait bien compte qu'il ne pouvait tenir aucun de ces derniers responsables des profits de l'entreprise dans la mesure où il l'aurait souhaité. Il trouvait déjà assez difficile de les tenir responsables de la contribution de leurs départements à la réalisation des bénéfices de l'entreprise. Le directeur des ventes prétendait, avec raison d'ailleurs qu'il ne pouvait être tenu totalement responsable du chiffre d'affaires dans les cas où la publicité était « mal faite », que les magasins n'offraient pas les produits que les clients réclament, ou encore, qu'on ne disposait pas de nouveaux produits permettant de faire face à la concurrence. Parallèlement, le directeur de la fabrication avait raison de dire qu'il ne pouvait produire de façon économique lorsqu'on lui imposait de remplir des commandes sans lui accorder des délais suffisants et que les contrôles financiers lui interdisaient de stocker les produits en quantités importantes.

Monsieur JABALLAH avait songé à diviser l'entreprise en plusieurs divisions dont chacune serait dirigée par un directeur responsable d'une partie des bénéfices. Il se rendit cependant compte que cela était impossible sur le plan physique et économique, du fait qu'un certain nombre des produits vendus par l'entreprise étaient fabriqués à l'aide de la même machinerie, à partir des mêmes matières premières, et qu'un vendeur pouvait plus efficacement offrir aux clients une gamme complète de produits semblables qu'un seul produit ou un nombre restreint de produits.

C'est ainsi que Monsieur JABALLAH en arriva à conclure que la solution idéale consistait à créer 4 postes de chefs de produits qui relèveraient d'un directeur du marketing. Chacun des chefs de produits se verrait confier la responsabilité d'un produit pour lequel il devrait voir à tous les aspects concernant les achats, la fabrication, la publicité et les ventes, devenant ainsi le responsable du succès et de la rentabilité du produit concerné.

Monsieur JABALLAH savait qu'il ne pouvait accorder à ces chefs de produits l'autorité hiérarchique réelle sur les départements opérationnels : cela aurait signifié que chaque directeur de département opérationnel aurait relevé de 4 chefs de produits, du directeur du marketing et du président. Monsieur JABALLAH n'ignorait pas cette difficulté, mais il savait que certaines entreprises les plus florissantes faisaient appel à ce type d'organisation. De plus, l'un de ses amis, professeur d'université, lui avait fait comprendre que toute forme d'organisation présentait nécessairement un certain degré de confusion et un certain manque de clarté, et que cela n'était pas nécessairement mauvais, du fait qu'on incitait ainsi les individus à travailler en équipes.

Monsieur JABALLAH prit la décision de mettre sur pied le système de chefs de produits décrit plus haut.

Exercice 3 : La société Bôbois

Partie I

Après avoir achevé ses études en Mastère Spécialisé Entrepreneuriat à l'IHEC-Carthage, Mr Taoufik a décidé de se lancer dans le monde des affaires et de monter son propre projet. Il a fondé en 1993 « **Bôbois** », une entreprise spécialisée dans l'importation, la transformation et la vente de bois bruts, en provenance de certains pays africains.

A sa fondation, **Bôbois** a été structurée de la manière suivante :

Mr Taoufik, en tant que Directeur général, a sous sa responsabilité les départements suivants : Marketing, Approvisionnement, Finance, Ressources Humaines (RH), et Production

- **Le directeur des approvisionnements** gère les opérations d'importation, les achats locaux et veille également sur les activités de stockage.
- **Le responsable des ventes**, celui de la prospection de la clientèle ainsi que le chargé de la communication, relèvent directement de l'autorité du directeur marketing.
- **Le directeur des RH** est responsable des services suivants : recrutement & formation, et affaires administratives & juridique.
- L'entreprise emploie également **un comptable**, un agent **de recouvrement** et **un contrôleur des coûts**, qui sont tous sous l'autorité hiérarchique directe du directeur financier. Il est à noter que le comptable a sous sa responsabilité deux agents : un agent chargé de la tenue de la comptabilité, et un agent responsable de la saisie informatique.
- **Le directeur de la production** est responsable des services suivants : bureau des études, ordonnancement et les ateliers de fabrication.

Questions

- 1- **Dressez l'organigramme de l'entreprise Bôbois le plus complet, sachant que Mr Taoufik a demandé à ses directeurs d'affecter un responsable à chaque service : (2Pts)**
- 2- **De quel type de structure s'agit-il ? justifiez votre réponse. (1Pt)**

Partie II

En 2001, la demande des produits à base de bois brut a constaté une baisse substantielle. Cette situation a entraîné une diminution importante de la rentabilité de Bôbois. Soucieux de l'avenir de son entreprise, Mr Taoufik a fait appel à son ami d'enfance -expert en gestion des organisations- et lui décrit la situation de Bôbois, en lui demandant son avis. La réponse de Mr Ridha a été la suivante : « Etant donné que la demande des produits à base de bois bruts a régressé et que le niveau de rentabilité n'est plus celui de 1993, je vous suggère de garder les produits à base de bois brut et de lancer deux nouvelles familles de produits, une à base d'aluminium et une à base de P.V.C (polychlorure de vinyle). Je vous suggère, également, étant donné que la technologie n'est pas la même et que les marchés sont hétérogènes, d'affecter un responsable pour chaque famille de produit ».

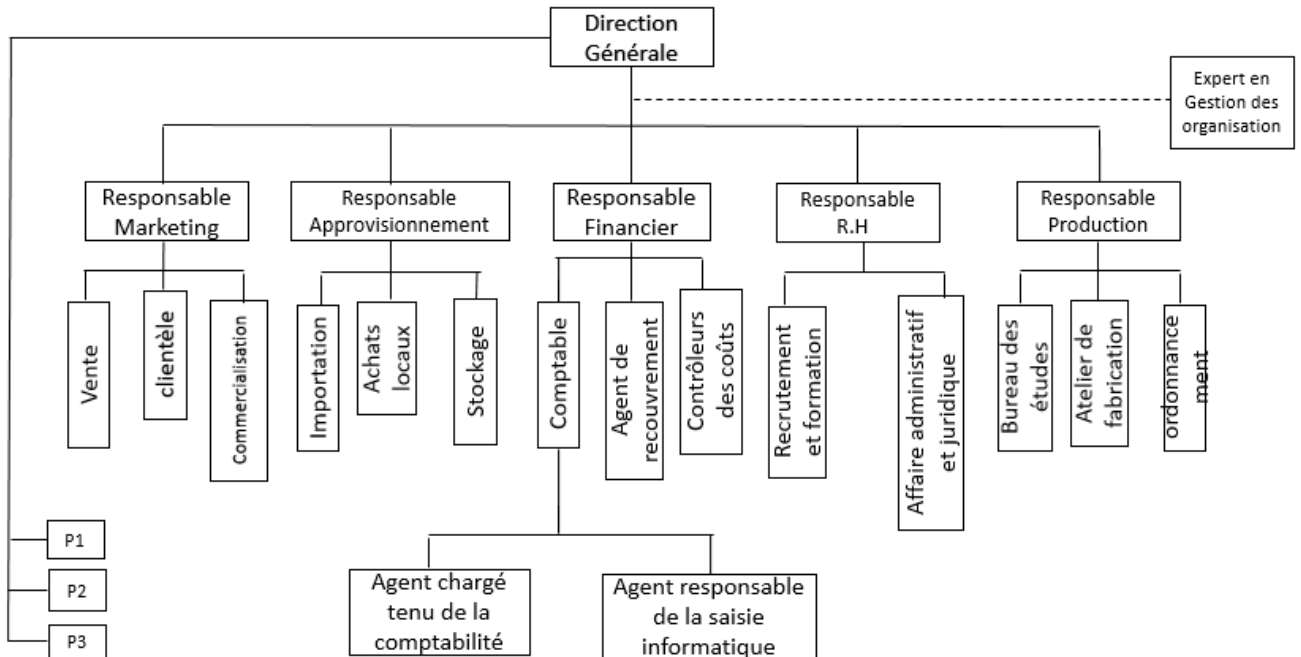
Questions

- 3- **En vous référant à la proposition de Mr Ridha, précisez quels seront les responsables qui dépendent de l'autorité du directeur général ? (1Pt)**
De quel type de structure s'agit-il ? Justifiez ce choix. (1Pt)
- 4- **Comparez la structure de Bôbois de 1993 avec celle proposée par Mr. Ridha en mettant en relief les avantages et les inconvénients de chaque structure (3 Pts)**

Correction Exercice 3 : La société Bôbois

PARTIE I

1)



- 2) C'est une structure par fonction. La conception de l'entreprise est une succession de niveaux hiérarchiques et à chaque niveau il existe un seul chef parfois un seul subordonné direct. L'autorité est exercée en sens unique de haut vers le bas

Partie II

3)

Selon la proposition de Mr Ridha, il existe deux types de responsables qui dépendent directement de l'autorité du directeur général :

-Les directeurs fonctionnels : Marketing, approvisionnement, financière, DRH et production.

-Les chefs de produits: de produit aluminium, chef de produit PVC et chef produit bois.

=>Il s'agit d'une structure matricielle, Mr Ridha propose de garder la structure fonctionnelle de départ et de la faire combiner à une structure par produit. Cette combinaison définit bien la structure matricielle.

4)

Structure de M. Taoufik en 1993 : Structure fonctionnelle

Structure de M. Ridha : Structure matricielle.

Structure fonctionnelle	Structure matricielle
Avantages	Avantages
<ul style="list-style-type: none"> ○ Compétence ○ Spécialisation ○ Excellente technique ○ Subordination bien définie 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Spécialisation ○ Décentralisation ○ Coordination et motivation ○ Motivation des chefs de projets
Inconvénients	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ○ Lenteur de l'info ○ Pouvoir centralisé ○ Indépendance des fonctions ○ Problème de coordination et de motivation 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Collaboration inexistante ○ Conflit d'autorité entre le responsable produit et le responsable fonction ○ Double commandement ○ Problème de motivation des experts

Partie 3: Direction

Question 1

Définir :

- La notion de direction
- L'approche intégrative
- La motivation

Question 2

Quels sont les principaux styles de direction ou de commandement évoqué par l'approche unidimensionnelle

Question 3 :

Citer et expliquer les différents types de motivation

Question 4 :

Quels sont les éléments motivationnels selon la théorie de renforcement ?

Bibliographie :

Aida Ben Moussa, Feyrouz Hendaoui et Wafa Khlif (2009), Dynamique de la gestion d'entreprise : ressources et outils, Centre de publication universitaires, Tunis 2009

Cours « Initiation au management » département Gestion IHEC Carthage 2010

G. Lécivain – Des ressources en management des organisations et en marketing :
Managmarket.com

La planification en Management, www.Cours-gestion.com

Les tendances du management de demain, le 27 Février 2018, www.Elsca.Fr
[article/Management](#).

Les tendances du management en 2020, le 05 février 2020, www.capeos.fr/actualités, gestion d'entreprise, ressources humaines