

L'enseignement du Management dans les universités Marocaines est relativement récent. À noter cependant que sa place dans les programmes de formation s'est imposée avec force ces dernières années à tel point qu'au-delà de sa famille naturelle à savoir les écoles de gestion et les facultés de droit et d'économie, il traverse dorénavant la plupart des cursus de formation.

Cet intérêt pour l'enseignement du management a évolué avec la prise de conscience qu'il consiste à inculquer des compétences transversales nécessaires pour assurer l'efficacité dans le fonctionnement de toute organisation quelque que soit son domaine d'intervention. Il constitue également une compétence dont devrait être doté tout gestionnaire d'équipe ou de projet.

Toutefois, étant donné d'une part la vocation des facultés comme la nôtre consistant à former des jeunes dans les domaines économiques et de gestion et d'autre part l'engouement des étudiants pour des spécialités de management au niveau de leur spécialisation, nous sommes depuis quelques années emmenés à placer le cours d'initiation aux fondamentaux du management parmi les enseignements de base dans nos programmes.

Cet élan a été un vecteur de constitution d'une équipe d'enseignants-chercheurs assurant l'enseignement du Management dans notre établissement. L'esprit d'équipe qui les a caractérisés depuis le départ les a poussés vers une approche collective pour le montage du cours et pour l'harmonisation des approches pédagogiques. La coordination et l'effort collectif se développant ont permis de faire aboutir le présent ouvrage de grande qualité scientifique et pédagogique que j'ai le plaisir et l'honneur de préfacer.

Il s'agit en effet d'un outil pédagogique qui sera certainement très utile pour les étudiants du fait qu'il couvre les différents contours de présentation des sciences de management. Il consiste en 1^{er} lieu à présenter les différentes écoles de pensées et pratiques managériales ce qui permet au lecteur de s'initier à l'évolution et aux différents courants ayant traversé

cette discipline. Il a par ailleurs le mérite de mettre en exergue la dimension fondamentale qui caractérise les sciences de management à savoir qu'il s'agit d'une pensée mais également d'une pratique dont la bonne application permet aux organisations de prétendre à l'efficacité et à la performance.

La publication a également abordé deux dimensions fondamentales pour tout enseignement de base portant sur le management à savoir la typologie des entreprises et le volet organisationnel. Il est en effet important pour les étudiants de situer les entreprises selon leurs statuts juridiques avec tout ce que cela porte comme droits et obligations, mais également selon leur positionnement économique manifesté par leur secteur d'activité et leur taille.

En plus de l'immersion du lecteur dans les fondements de base de l'enseignement du management définis ci-dessus, la présente publication s'intéresse également à des axes de fond situant cette discipline au cœur de certaines évolutions récentes dont elle est entourée. Il s'agit notamment de clarifier le parallélisme et ou la distinction entre management et leadership et placer chacune des notions dans son rôle en insistant sur leur complémentarité pour tendre vers la performance. L'interaction entre management et stratégie est un autre volet de grande importance notamment pour l'initiation des étudiants sur le rôle crucial du management dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques des organisations.

En remerciant et félicitant l'équipe d'enseignement du management dans notre faculté pour cette belle et intéressante initiative, je les encourage à continuer ce travail collectif très pertinent aussi bien au niveau de l'enseignement qu'au niveau de la production pédagogique et scientifique.

Pr. Abdellatif KOMAT

Doyen FSJES AC – Université Hassan II

Le manuel de management I et II est le fruit de l'expérience d'une équipe de la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de l'Université Hassan II de Casablanca Aïn Chock et qui a évolué depuis la mise en place de la réforme LMD de l'enseignement supérieur.

Il s'agit d'abord de contextualiser ce manuel, présenter ensuite ses finalités en relation avec les compétences que les étudiants (es) de première année d'économie gestion doivent acquérir, d'évaluer en troisième lieu ses objectifs, la démarche pédagogique qui a été retenue avant d'introduire les trois grandes parties du programme du cours de management I et II.

Avec le cours d'économie et d'organisation de l'entreprise, l'équipe s'était rendu compte que les difficultés linguistiques, de compréhension et d'analyse des étudiants (es) ne permettaient pas une bonne maîtrise du contenu qui a été développé. De ce fait, avec les nouvelles orientations de la réforme de la licence avec le modèle LMD, le nouveau cours divisé en deux modules I et II devait prendre de nouvelles orientations autour des **principes** suivants.

Le premier principe consistait à **rendre le manuel plus lisible et plus accessible à la large majorité du public auquel il s'adresse**. Pour ce faire, il fallait s'orienter vers la simplification et la vulgarisation des théories, des concepts et des méthodes du management depuis les approches classiques jusqu'aux approches modernes et contemporaines.

La première version du manuel a permis l'atteinte des objectifs du premier principe, cependant la longueur du support et la complexité de certains chapitres a mis sur la table un second principe. Celui-ci devait aller dans le sens de **la synthèse** de certains passages et de reprendre l'écriture des chapitres considérés comme complexes par les étudiants (es) en les rendant plus clairs, plus précis et plus lisibles.

Le troisième principe devait atteindre **la parfaite standardisation au niveau de l'utilisation du contenu, des présentations par le corps professoral, des travaux dirigés, des textes de synthèse** qui constituaient les

compléments des lectures, **des études de cas et même des évaluations**. Ce principe a été atteint grâce à un grand effort de coordination de l'équipe.

De ces trois principes a découlé une triple approche pédagogique, par objectifs d'abord, par les compétences ensuite et par l'éveil et la découverte en troisième lieu.

La finalité est de former de futurs managers dotés de Savoirs, de Savoir-faire, et de Savoir-être.

De cette finalité, il fallait également se mettre d'accord sur des valeurs au niveau pédagogique et aussi au niveau comportemental et générique.

Comment cette finalité a été déclinée ?

Le premier axe concerne le sens de l'effort, c'est-à-dire, renforcer chez les étudiants (es) la valeur du travail, le sens de l'analyse face à la complexité des phénomènes socio-économiques et de gestion, et ceci est le gage de la base fondamentale de la mission de chacun et du succès de tout le monde.

Le second axe est relatif à la créativité, le sens de l'initiative et de la créativité comme conditions impératives de la vie, de la flexibilité et de la mobilité sociale au sein des entreprises modernes, locales ou internationales.

Le troisième axe devait insister sur le sens de la décision, et pour ce faire il faut, au quotidien, faire assimiler aux étudiants (es) que le fait que diriger c'est choisir, donc analyser les données, se fixer des priorités et faire preuve de courage pondéré en décidant devant des alternatives multiples, notamment au niveau des méthodes et des pratiques d'apprentissage.

Le quatrième axe est l'un des plus importants ; il s'agit de l'auto prise en charge qui consiste à pousser l'étudiant (es) à être conscient (e) de la nécessité de se prendre en charge, de développer le sens des responsabilités, donc d'avoir une bonne opinion de soi et une confiance en ses capacités.

Le cinquième axe doit sensibiliser par rapport à l'humilité, et que la bonne opinion de soi-même et le succès passent par l'écoute et la reconnaissance de l'avis de l'autre, ainsi que la conviction que tout problème ne génère pas forcément une solution unique, et que le débat est une source pour faire jaillir les bonnes idées.

Le dernier axe et qui n'est pas des moindres, doit développer en chacun et chacune le sens de l'éthique en comprenant que la vie est faite de compétition et de productivité, mais elle repose également sur les conditions de solidarité, d'éthique, de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise ainsi que de principes fondamentaux sans compromission, ni dogmatisme.

À partir de ces principes, l'équipe management a toujours considéré que les étudiants (es) sont au centre de ses préoccupations et ceci au quotidien avec les objectifs suivants : **Former des cadres ouverts, polyvalents, dotés de bonnes capacités de communication et capables de répondre aux besoins du monde économique, mais aussi aux besoins d'épanouissement et de développement personnels de chacun et chacune.**

Tous ces principes et toutes les approches pédagogiques ne pouvaient pas réussir sans **des méthodes pédagogiques nouvelles et modernes** qui se veulent d'abord actives à travers des synthèses, des travaux dirigés, des études de cas, des mises en situation, de l'auto – formation et l'acquisition de compétences.

Les jeunes d'aujourd'hui doivent être également capables de **réinvestir les savoirs développés** dans les séances de cours, dans la production scientifique et technique, dans les différents domaines du management, tout en faisant les liens entre les différents modules du cursus.

Les méthodes pédagogiques se veulent par ailleurs participatives à travers une bonne communication avec les animateurs et animatrices du cours et avec les autres participants (es) au cours-séminaire. Le rôle qui incombe à l'équipe est un rôle de facilitateur avec les nouveaux standards de comportements pédagogiques et organisationnels fixés pour les deux parties.

Ceci passe par des attitudes de l'équipe qui se veulent **positives dans la démarche, valorisantes, encourageantes, responsabilisantes et surtout ouvertes.** Les méthodes pédagogiques exigent aussi beaucoup d'écoute, de dialogue, de la communication, de la disponibilité et du respect en vue d'aboutir à une confiance mutuelle.

L'équipe a toujours considéré que le développement personnel des jeunes est un combat permanent qui doit créer des liens entre le développement professionnel et personnel de l'étudiant (e) à travers les modules de la formation et les activités de recherche, de favoriser le développement de compétences transversales et pour cela, il faut continuer à accompagner et aider l'étudiant (e) à travailler et valoriser ses atouts personnels.

En termes de contenu, le manuel est structuré en trois parties: La première est relative aux écoles de pensées et de pratiques managériales, la seconde concerne la typologie, l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, quant à la troisième, elle analyse l'entreprise dans son mode de management, l'environnement des entreprises, et ouvre une grande porte à la problématique du diagnostic et de la stratégie.

La première partie développe la réflexion sur les écoles de pensées et de pratiques managériales qui ont évolué tout au long du xx^e siècle sous l'effet de plusieurs facteurs.

Cette évolution a donné lieu d'abord à un courant dit classique, ensuite à l'école des relations humaines, un courant néoclassique en troisième lieu et enfin des courants contemporains.

Les premiers travaux étaient centrés sur l'optimisation des organisations et leur fonctionnement avec la rationalisation du système de production (F.W. TAYLOR), la rationalisation des processus d'administration (H. FAYOL) et l'importance des règles et des procédures en vue d'assurer l'efficacité de l'organisation (M. WEBER).

Si cette première orientation a atteint ses objectifs en termes de productivité, elle a entraîné par ailleurs plusieurs écueils tels que la routine, l'ennui et surtout **la déshumanisation du travail**. C'est dans ce cadre qu'on assiste à l'apparition d'un second courant représenté par plusieurs chercheurs et praticiens de l'école des Relations Humaines. Avec des fondements psychosociologiques appliqués au domaine industriel, elle va prendre en considération le comportement du travailleur en tant qu'individu et membre d'un groupe, mais aussi la dimension affective qui peut jouer un rôle primordial dans la motivation des travailleurs (E. MAYO).

C'est dans le même sens qu'elle va s'intéresser à l'autorité et le pouvoir (D. MC GREGOR), à la prise en compte des besoins du personnel (A. MASLOW) ainsi que les conditions qui permettent d'enrichir et d'élargir le travail (HERZBERG) et garantir une bonne dynamique des groupes et entre les groupes (K. LEWIN).

Dans le prolongement des travaux des deux premiers courants de pensées et de pratiques managériales, l'**école Néoclassique** va développer une optique à la fois empirique et normative qui peut être appliquée dans toutes les organisations. Dans cette optique, on retrouve l'émergence des principes de la décentralisation coordonnée, de la direction par objectifs, le contrôle par les résultats et la responsabilisation (A. SLOAN, P. DRUCKER, O. GELINIER...)

Dans le prolongement de ces pratiques, l'**école Systémique** va faire converger les sciences exactes, sociales et humaines pour comprendre la complexité, la dynamique et les modes de fonctionnement des organisations en tenant compte de leur système de prise de décision, leurs réalités, contextes et situations spécifiques (H. MINTZBERG, L.V. BERTALANFFY, H. SIMON...).

Dans cette approche, si chaque sous système a sa raison d'être, la finalité se retrouve dans les interactions et les interrelations qui garantissent le fonctionnement global, la cohérence d'ensemble et la régulation des objectifs du système avec son environnement ou avec les autres systèmes avec lesquels il interagit. Ceci induit des éléments essentiels en termes d'information, de communication, de coordination, de décision et de structuration qui vont être déterminants pour les théories d'organisation qui vont se développer par la suite, notamment l'approche de la contingence, la théorie de l'agence ou les théories contemporaines de la gouvernance qui représentent les socles des courants contemporains.

Si les principes du management évoluent en occident, l'orient va se distinguer par les apports de l'école Japonaise qui est née grâce à certains grands auteurs qui ont été derrière l'évolution de Management par la Qualité au Japon avec le modèle du PDCA (DEMING), le juste à temps, les programmes annuels et permanents de l'amélioration de la qualité (ISHIKAWA), et le rôle que les cercles de qualité peuvent jouer dans la résolution des problèmes de l'entreprise.

Il est à signaler **qu'avec les nouvelles approches, le management évolue d'une vision directive, centralisée et souvent autocratique, vers une vision plus participative, souvent décentralisée et plus technocratique, démocratique ou coopérative selon les cas, mais avec toujours la prise en compte des facteurs d'efficacité, d'efficience et de performance qui ne se limitent plus aux dimensions économiques, commerciales et financières, mais qui intègrent des dimensions sociales voire même sociétales.**

La seconde partie concerne la typologie des entreprises, l'organisation et le fonctionnement des organisations.

En partant du fait que les entreprises constituent un ensemble hétérogène composé d'unités de **dimensions très différentes**, exerçant des **activités aussi différentes**, exploitées dans des **branches variées** et qu'on peut analyser à travers **des classifications économiques ou juridiques**, il fallait trouver un cadre qui permette de les apprécier pour faciliter la compréhension et de les regrouper en catégories homogènes.

La classification des entreprises en groupes homogènes est importante dans la mesure où elle permet des comparaisons selon **des critères significatifs et pertinents**. Ainsi, le niveau d'investissement, la valeur ajoutée, l'effectif employé, le chiffre d'affaires, le niveau du résultat net, la part de marché, les volumes produits, importés, exportés..., sont autant de variables qui permettent de cerner les entreprises en fonction de leurs **performances**.

D'un autre côté, leur appartenance au secteur public, semi-public ou privé d'une part, le statut en tant qu'entreprise de personnes, individuelles, sociétaires, coopératives, mutualistes ou de capitaux d'autre part, pousse les États à concevoir des politiques économiques, financières, sociales et fiscales adaptées à leurs caractéristiques.

Sur un autre plan, la classification selon la nature de leur **activité principale, leur intégration dans un secteur économique, un secteur d'activité, une branche ou encore une filière** donne un sens plus précis au rôle qu'elles peuvent jouer dans le développement économique, social ou culturel d'un pays. C'est dans ce sens, que dans un pays comme le Maroc dominé à 95 % par la toute petite entreprise (TPE) et par la petite et moyenne entreprise (PME), il fallait mettre en place des mesures réglementaires, économiques et sociales, d'une part, pour les protéger de la concurrence exercée par les grandes entreprises nationales et multinationales, et d'autre part, mettre à leur disposition un arsenal d'incitations diverses en vue de les aider à garantir leur pérennité, leur croissance et leur compétitivité dans un environnement de plus en plus instable, versatile et souvent menaçant sous les effets de la globalisation et la mondialisation.

Le chapitre 2 de la seconde partie relative aux **structures organisationnelles des entreprises** pose une problématique complexe et de grande actualité. Ceci s'explique par le nombre de réorganisations, de restructurations, de transformations organisationnelles ou même de conduite du changement que les entreprises et les administrations vivent un peu partout dans le monde.

En fait, **les problèmes d'organisation sont complexes et délicats**, car ils interfèrent toujours avec des problèmes humains. De plus, il n'existe guère de recette dans ce domaine, où tout est affaire de cas d'espèces.

Lorsque dans une entreprise publique, semi-publique, privée ou une administration publique se pose le problème de l'organisation de ses directions ou de ses services, c'est souvent parce qu'elles souhaitent **renforcer leur efficacité tout en limitant les coûts**.

Les choix stratégiques d'organisation portent alors sur deux niveaux :

- La structure globale et la place accordée à chaque fonction et chaque entité par rapport aux autres.
- L'aménagement interne des services administratifs et des entités productives.

Les choix en matière d'organisation dépendent de la conception que les dirigeants ont des structures et des modes de fonctionnement.