

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences Humaine et sociales
Département de science sociale



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de fin de 2^{ème} cycle

(Master) en sociologie

Spécialité : Organisation et Travail

Thème:

***Les différentes formes d'organisation des
entreprises d'éditions***

***Etude monographique sur l'édition de livre à
Tizi-Ouzou***

Enquêtes auprès des éditeurs de la wilaya de Tizi-Ouzou

Réalisé par :

Mr. TOULAIT Nadir

Sous la direction :

Dr.A.RAHOUI. BELHOCINE

Année universitaire 2019-2020

... Le sociologue rompt le cercle enchanté en
essayant de faire savoir ce que l'univers
du savoir ne veut pas savoir.

P. Bourdieu

... Il faut parfois longtemps pour qu'une
vérité démontrée devienne une vérité
acceptée.

G. Le bon

...Ce n'est pas la conscience qui détermine
la vie, mais la vie qui détermine la
conscience.

K.Marx



Je dédie ce modeste travail :

*A mes chers parents qui ont tout donnée pour moi,
particulièrement à ma chère mère décédée. Elle était si fière
et heureuse que je reprenne le chemin de l'université. Elle a
sue me motiver et m'envelopper de sa tendre attention, que
DIEU la garde dans son vaste paradis.*

*A ma femme et mes enfants **AYA, MAYA, AYLANE.***

*A mes Frères et sœurs, **Sid Ali** et plus particulièrement
AZIZ, qui ma beaucoup encouragé.*

A tous mes amis et proches.

 **TOULAIT. NADIR**

Remerciements



Avant tout, je remercie, Dieu tout puissant qui m'a donné la force et la volonté de réaliser ce mémoire.

Je tiens à remercier également le responsable en chef de la formation Master, sociologie de l'organisation et travail, Dr.GRIMES pour son soutien et sa patience.

Je ne peux omettre de remercier ma directrice de projet, Dr.BELHOCINE pour les efforts et la patience dont elle a fait preuve.

Mes remerciements vont aussi à mes anciens professeurs. Mes vifs remerciements aux membres du Jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner ce travail et de l'enrichir

Je tiens à remercier particulièrement les éditeurs qui ont accepté ma proposition d'enquête, au dépend de leurs travail.

Je ne remercierais jamais assez mon épouse pour son aide précieuse et sa patience, malgré son travail d'enseignante et les tâches contraignantes de notre petite famille.

Je n'oublierais pas de remercier mon frère Aziz qui a mis les moyens matériels nécessaires, lui qui est passé par la même étape. Je remercie également Mr MAAKNI, informaticien pour son aide, quant à la mise page et à la finalisation de ce travail.

Enfin, je voudrais marquer ma gratitude envers tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce modeste mémoire.

 *Merci encore une fois à vous tous.*

Sommaire

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicace

Introduction générale..... 1

PREMIERE PARTIE : Méthodologique et théorique

CHAPITRE I :

Le cadrage méthodologique et théorique

L'étude monographique de l'entreprise

I-Cadrage méthodologique et théorique :..... 4

1. La Problématique : 4

2. L'hypothèse dégagée : 5

3. Les raisons du choix de thème : 5

4. Les concepts clés de la recherche : 6

5. Les études précédentes : 7

6. Les techniques de recherche : 8

7. Le champ de recherches (l'échantillon) : 8

8. Le cadre spatiotemporel : 8

9. Le cadre théorique et conceptuel: 9

10. Les difficultés du terrain : 9

11. L'objectif de la recherche : 10

II- L'étude monographique de l'entreprise :..... 11

1. Définition de la monographie : 11

2. La monographie de l'entreprise : 11

3. Le plan de la monographie de l'entreprise : 11

4. Présentation de l'entreprise : 12

CHAPITRE II:

Le livre et l'édition

I- Le livre : 13

1. Aperçu historique sur le livre : 13

2. Définition du livre : 14

| | |
|--|-----------|
| 3. Les composants du livre : | 14 |
| II- L'édition : | 17 |
| 1. Définition de l'édition :..... | 17 |
| 2. Le rôle de l'édition :..... | 18 |
| 3. La ligne éditoriale : | 19 |
| 4. Le personnel de l'édition : | 20 |
| 5. Les trois axes principaux de l'édition :..... | 21 |

CHAPITRE III:

Présentation des éditeurs

Les stratégies de l'entreprise

Les modèles d'organisation

| | |
|---|-----------|
| I-Présentation des éditeurs :..... | 24 |
| 1. L'édition EL-AMEL :..... | 24 |
| 2. L'édition L'ODYSEE :..... | 24 |
| 3. L'édition RICHA EL-SAM : | 25 |
| 4. L'édition LE SAVOIR :..... | 25 |
| 5. L'édition TAMURT :..... | 25 |
| II-Les stratégies de l'entreprise :..... | 26 |
| 1. Stratégie entrepreneuriale : | 26 |
| 2.Stratégie managériale :..... | 27 |
| 3. Stratégie commerciale :..... | 27 |
| III-Les différents modèles organisationnels :..... | 28 |
| 1. Le model personnalisé : | 28 |
| 2. Le model bureaucratique : | 28 |
| 3. Le model pyramidal :..... | 28 |
| 4. Le model cellulaire : | 28 |
| 5. Le model dual : | 29 |

DEUXIEME PARTIE : Pratique et empirique

Chapitre I :

Les théories organisationnelles classiques

| | |
|--|-----------|
| Introduction : | 30 |
| I- Les différentes approches organisationnelles : | 30 |
| 1. Les approches d'organisation classiques : | 30 |
| 1.1. <i>L'école classique (1900)</i> : | 30 |
| 1.1.1. F.W.TAYLOR : | 30 |
| 1.1.2. H.FAYOL (1841-1925) : | 31 |
| 1.1.3. M - WEBER et la bureaucratie : | 34 |
| 1.2. L'école des relations humaines (1930) : | 37 |
| 1.2.1. Elton Mayo et l'expérience d'Hawthorne : | 37 |
| 1.2.2. Kurt Lewin et la dynamique de groupe (1890-1947)..... | 39 |
| 1.2.3. D - Abraham Maslow (1908-1970) et la pyramide des besoins : | 40 |
| Source : www.Wikipédia | 42 |
| 1.3. L'école mathématique (1945) : | 44 |
| 1.4. L'école des systèmes sociaux : | 45 |
| 1.4.3. La théorie de la décision (SIMON) : | 48 |
| 1.5. L'école socio-technique (1950)..... | 51 |

Chapitre II

Les nouvelles théories organisationnelles

| | |
|--|-----------|
| I. Les nouvelles approches d'organisation : | 54 |
| 1. L'école néoclassique (1955) : | 54 |
| 1.1. Alfred Prichard Sloan (1875-1966) : | 54 |
| 1.2. Octave Gélinier (1916) : | 55 |
| 1.3. Peter Ferdinand Drucker (1909) : | 56 |
| 2. L'école systémique : | 60 |
| 2.1. La cybernétique : | 60 |
| 3. L'école de H. MINTZBERG : | 64 |
| 3.1. Les mécanismes de coordination : | 64 |
| 3.2. Le fonctionnement de l'organisation présente trois éléments qui se présentent comme suit : | 65 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3. Les fonctions de support logistique : | 66 |
| 3.4. Les facteurs de contingence:..... | 68 |
| 4. Ecole de la culture d'entreprise (1980-1990) : | 71 |
| 4.1. Peters et Waterman : l'excellence | 71 |
| 4.2. Ouchi : la théorie Z : | 73 |
| 4.3. Archer et Serieux l'entreprise du 3 ^{eme} type" : | 74 |
| 5. L'école du changement et de la flexibilité..... | 75 |
| 5.1. Les niveaux de la flexibilité : | 75 |
| 5.2. Les avantages de la flexibilité de travail : En voici quelques uns : | 76 |
| Conclusion concernant les nouvelles approches: | 76 |

Chapitre III

L'analyse des données collectées et l'approche théorique préconisée

| | |
|--|-----------|
| I-L'analyse des données collectées : | 78 |
| II- L'approche théorique préconisée : | 80 |
| Conclusion générale : | 82 |
| Bibliographie..... | 85 |

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

Il est admis aujourd'hui par la communauté des professionnels du livre en Algérie que l'édition du livre est laissée au dernier rang. Il ne représente nullement une priorité pour les pouvoirs publique .Ce secteur essentiel au développement du pays est obstrué dans le notre.

Ceci étant dit, les éditeurs locaux résistent tant bien que mal à la situation. Que ce soit, le libraire, bibliothécaire ou l'éditeur, tous sont unanimes quant à la régression du marché de livre. S'agissant des écrivains et des lecteurs, ils sont restés dubitatifs, sinon désorientés à cause d'une visibilité absente. Ces derniers sont entrain de fréquenter les espaces qui restent tels les salons et foires du livre et autres manifestations pseudo-culturelles.

Il faut dire que la politique étatique concernant la culture en général avait donné des résultats significatifs pendant les années soixante-dix et quatre-vingt du siècle dernier .Le secteur de l'édition en faisait partie intégrante. On y trouvait partout dans le pays des antennes de vente pour les livres tel que la SNED, l'ENAG ...etc. Cela dit la qualité des livres n'était pas satisfaisante à cause de la politique centralisée de l'état algérien. Malgré cela, il subsistait un certain intérêt pour la lecture et le livre.

Pendant les années quatre-vingt-dix, on assistait à une libéralisation non contrôlée de la liberté d'expression et par ricochet de la liberté de l'édition .Cela était une volonté démesurée de privatisation, ce qui a conduit à un paysage éditorial chamboulé sur tous les plans¹.

Etant donné l'opacité qui prévaut dans la filière de l'édition et du livre, nous avons la prétention de traiter le thème de l'édition de livre du point de vue entrepreneurial. Traiter le thème de l'édition sans tenir compte de sa double

¹- BAUDERY Bernard, VIRGILE CHASSAGNON: *Les théories économiques de l'entreprise*, Ed : la découverte, paris, 2014, p08.

vocation culturelle et économique serait un fait anodin. Il y'a une interdépendance entre le domaine du livre et les autres secteurs culturel économique et même politique.

Vérifier la véracité du paysage éditorial local semble une thématique intéressante eu égard aux préjugés dominants. Le sujet mérite une enquête scientifique pour pouvoir s'enquérir des données précises et ainsi, mettre un terme à toutes les idées reçues¹.

A ce propos, le lecteur y trouvera une réflexion basée essentiellement sur l'aspect organisationnel de l'entreprise d'édition du livre. La question pertinente de cette recherche se présente comme suit:

- Comment sont organisées les entreprises d'éditions du livre à Tizi-Ouzou ?

Nous avons divisé le travail en deux parties avec deux chapitres pour chaque'une. La première partie annonce le cadrage conceptuel et méthodologique choisi, un aperçu sur les principales théories² organisationnelles de l'Enterprise, le caractère monographique de la recherche, donne des éléments relatifs à la monographie. Puis dans la deuxième partie, le lecteur trouvera les définitions détaillées sur le livre et l'édition. En somme, dans la même partie sont établis des fiches de renseignements concernant les éditeurs enquêtés. Enfin l'analyse qualitative des données ainsi que l'approche préconisée.

Les écueils sous-jacents à la conception, la production et la commercialisation du livre sont mis en exergue. Il est fait essentiellement part de la chaîne de l'édition qui représente les trois grands axes déjà suscités.

¹ - Remy Le Saout : **Guide pour connaître la sociologie**, édition Vuibert, Paris, 2002, p31.

² - BAUDERY Bernard, VIRGILE CHASSAGNON, Op.cit, p12.

Dans ce modeste travail, l'accent est mis sur le diagnostic des conditions nécessaires au fonctionnement convenu de l'édition, c'est-à-dire à l'organigramme interne et à la logistique.

Etant donné l'échantillonnage restreint à un petit nombre d'éditeurs qui sont en nombre de cinq, il est préconisé pour cette recherche une technique de collecte de données simple mais efficace. Il s'agit de la technique de l'entretien conseillée dans les enquêtes à échelle limitée. Il faut dire que la limitation de l'entretien à cinq éditeurs seulement suffirait à faire valoir les résultats de cette enquête.

Le nombre de maisons d'édition en activité à Tizi-Ouzou ne dépasserait pas une vingtaine d'éditeurs. A proprement dire, les plus actifs sont aux environs de cinq. Et c'est ce qui explique cette quête de recherche restreinte. Parmi les éditeurs en question on peut citer : EL AMEL, L'ODYSSÉE, RISHA ELSAM, LE SAVOIR, TAMURT... etc¹.

La recherche se termine par la présentation du choix théorique² qui s'est imposé à notre thématique de recherche. Nous pensons qu'il est à même d'expliquer la problématique et de l'appuyer.

Enfin, nous espérons que ce travail aura le mérite de répondre à la problématique posée et justifier l'hypothèse dégagée pour être ainsi, à la hauteur qu'exige une recherche scientifique.

¹ - Dz.kompass.com.maison d'édition.

² -Ibid, p01.

PREMIERE PARTIE :

Méthodologique et théorique

CHAPITRE I :
**Le cadrage méthodologique
et théorique**
**L'étude monographique de
l'entreprise**

I-Cadrage méthodologique et théorique :

1. La Problématique :

La problématique en question nous invite à travailler sur les types ou les modèles¹ organisationnels des entreprises d'édition de livre. Il s'agit de vérifier le fonctionnement de ces dernières. Loin de toutes les idées reçues, nous allons tenter de décortiquer les formes d'organisations qui sont adoptées par nos concitoyens en l'occurrence les éditeurs locaux².

-Dans le souci de l'impartialité et de méthodologie, nous essayerons de respecter une certaine démarche de recherche qui sera élaborée autour de la question suivante :

<< Dans quelle mesure la différence des systèmes organisationnels aurait une incidence sur le paysage éditorial local ? >> .

Cette problématique est construite de façon à répondre aux exigences d'un questionnement scientifique. Ceci nécessite à fortiori la présence de deux variantes bien claires.

Les deux variantes sont représentées comme suit :

- ✓ Les différents systèmes organisationnels.
- ✓ Le paysage éditorial local.

Pour reformuler la problématique autrement, on pourrait poser la question suivante :

<< Est-ce que il y'a une relation entre les formes d'organisations et l'état des entreprises d'édition locales ? >> .

¹ -www.is.de.management.com.

² - GAY Thomas: **L'indispensable en sociologie**, Ed, Studyrama, Paris, 2010, p25

La quête finale de la problématique est de savoir comment sont organisées les éditions du livre à Tizi-Ouzou et ce du point de vue sociologique qui est notre domaine de spécialité.

2. L'hypothèse dégagée :

L'hypothèse de recherche est une supposition ou une proposition donnée comme réponse temporaire à une question de recherche. Elle permet de répondre provisoirement à la question centrale sans l'affirmer ou la nier.

Il faut préciser ici qu'il s'agit d'une étude monographique, donc les hypothèses n'auront pas la même valeur. Ceci dit le lecteur trouvera le cheminement d'une hypothèse principale autour de la réponse suivante :

« La différence des systèmes organisationnels influence le paysage éditorial à Tizi-Ouzou ».

En fin, il s'agit d'une réponse temporaire dont la véracité sera vérifiée ultérieurement¹.

3. Les raisons du choix de thème :

Apriori la thématique choisie pour ce travail apparait comme une quête de recherche intéressante, d'autant plus qu'il ya une corrélation directe entre mon activité professionnelle antérieur avec le domaine du livre et de l'édition.

Il faut Dire que notre mémoire de licence et aussi lié a l'univers du livre et de la lecture, ce qui ferait de la recherche actuelle une suite logique et un enrichissement certain.

Parmi les autres raisons du choix de ce sujet, on citerait entre autre les mobiles suivant ²:

¹ -www.cairn.info.

² -Blauchet ALAIN, *l'entretien dans les services sociaux*, éd Dunod, Paris, 1986.

- C'est un univers familier à notre activité professionnelle et a fortiori facile à décortiquer.
- La concordance de la thématique avec notre domaine de spécialité qu'est l'organisation et le travail des entreprises et des organisations en général.
- La volonté de vérifier la véracité de certaines idées reçus sur les problèmes de l'édition, comme l'absence de visibilité ...etc.
- L'inexistence de recherches pertinentes sur les éditions locales du livre.
- Cerner sociologiquement les éditeurs locaux et leurs donner la parole.
- Mettre en avant l'importance du secteur du livre et démontrer son apport inéluctable au développement d'un pays, soit sur le plan commercial, culturel ou sociétal.

4. Les concepts clés de la recherche :

Les concepts clés permettent de cibler les différents aspects du sujet. Ce sont des termes et notions spécifiques ou associés à la problématique de recherche et bien sur, à la spécialité. Dans la recherche qui est la notre, nous avons identifié cinq (5) mots clés. Ces notions permettront d'enrichir notre vocabulaire de recherche et cerner au mieux la thématique¹.

Il se présente comme suit :

- a- Les formes d'organisation :** On distingue plusieurs types d'organisation. L'organisation est un groupement ou une coalition de groupe d'intérêts qui diffère selon le but, lucratif ou non lucratif. Elle désigne la manière et les mécanismes établis à l'entreprise afin de réaliser ses objectifs².

¹ - RAYMOND Boudon, PHILIPPE Besnard, MOHAMED Cherrkaoui, B. Pierre Lacuyer, **Dictionnaire de sociologie**: Ed, Larousse, Paris, 2005, p56.

² -Ibid, p 56.

- b- L'entreprise :** c'est une organisation, une institution ou un lieu de production. Elle est constituée d'individus qui s'organisent pour résoudre un problème, produire et vendre un produit ou un service. L'objectif de l'entreprise est de réaliser des profits selon son domaine¹.
- c- L'édition de livres :** Elle se constitue de la reproduction, la publication et la diffusion commerciale de tout type d'œuvres. Elle concerne le tirage d'un même ouvrage, l'industrie et le commerce du livre.
- d- Le livre :** C'est un assemblage de feuille imprimée ou réunies en un volume broché ou relié.
- e- La monographie :** étude exhaustive et descriptive portant sur un sujet précis et limité ou un personnage. En science sociale l'étude monographique est une enquête de terrain sous une approche qualitative. Elle met l'accent sur l'observation directe et relève de la sociologie compréhensive.

5. Les études précédentes :

Hormis les articles de presse publiés par le journaliste Aomar MOHELLEBI² sur l'édition dans la presse et auteur prolifique Brahim TAZAGHART a tiré la sonnette d'alarme sur l'édition locale et cela dans un article de presse. Lui qui est un ancien militant de mouvement culturel Berbère. Il n'y a pas eu de recherches à proprement dire sur l'édition locale, ce qui a été réalisé ce sont des travaux effectués par des personnes non spécialisées. Elles ont été réalisées à travers des émissions de télévision ou de sondage fait sur internet. Cela ne constitue pas des données universitaires et par conséquent, elles ne sont pas exactes sur le plan de la recherche scientifique.

¹- محمد محمود الجوهري، أسس البحث الاجتماعي: دار النشر المسيرة، عمان 2008، ص 212.

²-Aomar MOUHELLBI, *Le quotidien l'expression* N°3451, le 03-07-2008, p12.

6. Les techniques de recherche :

L'outil de recherche choisie est la technique¹ de l'entretien² et cela pour deux raisons évidentes. Il s'agit d'abord d'un échantillon limité au nombre de cinq éditeurs seulement. La deuxième raison, c'est le type de recherche qui a déterminé l'outil, c'est-à-dire le type monographique. Cela dit on ne peut pas faire l'usage uniquement de la technique de l'interview, on a été dans l'obligation d'utiliser au même temps un questionnaire d'autant plus qu'il y a un nombre élevé de questions fermées. Il s'agit de faire une interview avec un questionnaire. Cette méthode est conseillée dans ce genre d'enquête.

7. Le champ de recherches (l'échantillon) :

Le nombre de maisons d'édition dans la wilaya de Tizi-Ouzou ne dépasserait pas une vingtaine en exercice. Cela dit, elles ne sont pas toutes actives et productives sur le plan entrepreneurial et managérial. Elles ne remplissent pas les caractéristiques reconnues de l'entreprise d'édition. Cela explique le choix limité à cinq éditeurs. Ces derniers sont sans doute représentatifs dans la wilaya de Tizi-Ouzou et peuvent faire l'objet d'une enquête de terrain.

Il s'agit des maisons d'éditions suivantes :

EL AMEL, L'ODYSSÉE, RISHA ELSAM, LE SAVOIR, TAMURT.

8. Le cadre spatiotemporel :

Cette recherche a été réalisée dans la wilaya de Tizi-Ouzou, plus précisément au chef lieu, puisque la ville de Tizi-Ouzou concentre à elle seule la majorité des maisons d'édition et cela de part la disponibilité des commodités et la proximité des activités connexes³.

¹ - محمد برو، الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية: دار الآمال، تيزي وزو 2014، ص 65.

² -BOUDON Raymond: Les méthodes en sociologie, Ed : Puf, Paris, 1969, p 96.

³ -Op.cit, p 48

Cette étude a été menée durant les derniers mois de l'année écoulée 2020.

9. Le cadre théorique et conceptuel:

L'approche théorique préconisée dans cette recherche est la théorie de l'acteur stratégique et de l'analyse stratégique. Il est jugé utile de faire appel aux travaux réalisés par le sociologue français MICHEL GROZIER et l'autrichien ERHARD FRIEDBERG. Le premier a publié en 1977 le livre intitulé : L'acteur et le système. Il a expliqué l'importance du système et de l'action collective. Cette approche théorique appuie et ajoute à notre raisonnement une crédibilité certaine. Le système de fonctionnement de l'entreprise et de son organisation y sont parfaitement expliqués¹.

Il est aussi fait allusion aux recherches faites par le sociologue Canadien HENRY MINTZBERG, qui est un éminent professeur de management. Il a écrit des ouvrages polémiques dont il a développé son approche sur l'efficacité managériale, le pouvoir et la planification stratégique.

10. Les difficultés du terrain :

Même en étant familier de la corporation, le terrain n'a pas été des plus faciles avec les éditeurs locaux. Etant partenaire et ancien client, cela n'a pas empêché d'avoir les obstacles courants pour un chercheur. La difficulté se manifeste par le désintérêt de certains éditeurs à ce genre d'enquête. Certains sont récalcitrants au fait de donner des informations qui se rapportent à leurs activités et secrets professionnels. Les réticences des enquêtés s'expliquent aussi par le manque de disponibilité de ces derniers, leurs emplois du temps étant souvent chargés².

¹- محمد برو، المرجع السابق، ص 66.

²- محمد محمود الجوهري، المرجع السابق، ص 213.

11. L'objectif de la recherche :

En dépit de tous les obstacles de tout ordre, l'édition de livre de la wilaya de Tizi-Ouzou a connu un saut qualitatif et quantitatif.

Du point de vue sociologique la réalité des éditeurs est moins disséquée.

Dans la présente étude sociologique, nous avons essayé d'approcher les éditeurs afin de comprendre la manière dont ils sont organisés, les contraintes organisationnelles auxquelles ils font face. Le but attendu est de cerner la réalité de l'édition locale¹.

¹- محمد محمود الجوهري، مرجع سابق، ص 214.

II- L'étude monographique de l'entreprise :

1. Définition de la monographie :

La monographie¹ est une étude descriptive et approfondie sur un sujet précis et limite. Dans les études monographiques et particulièrement en science sociale. Le chercheur doit avoir un contact directe avec les faits étudié .Cela relève de l'expérience vécue du chercheur. A ce propos on est amené à aborder des sujets propres à l'anthropologie et à la sociologie compréhensive. Les faits étudiés déterminent le domaine ou la spécialité de la recherche, sinon on utilise les études monographie dans les diverses spécialités en dehors des sciences sociales et humaines.

Au juste titre, la thématique que nous traitons et lié a la sociologie des organisations et plus précisément a la sociologie et l'entreprise qui elle-même obéit a un certain plans d'études propre a l'entreprise.

2.La monographie de l'entreprise :

La monographie de l'entreprise s'intéresse à la stratégie adoptée pour la dite entreprise. Elle permet de déterminer les objectifs stratégiques ainsi que les moyens mis à disposition. Elle se rapporte à l'analyse les moyens par rapport aux objectifs fixés et enfin au résultat Escomptés².

3. Le plan de la monographie de l'entreprise :

- **Etapas essentiels :**

- ✓ Présentation de l'entreprise.
- ✓ L'analyse interne et externe suivi d'un diagnostic.
- ✓ Définition de la stratégie de l'entreprise.
- ✓ L'analyse de la stratégie.
- ✓ L'analyse des résultats.

¹ - Jouranal.openedition.org.

² -www.cairn.info.

4. Présentation de l'entreprise :

L'entreprise est une organisation, une institution, une association disposant de moyens matériels et humains afin de réaliser des objectifs lucratifs ou non lucratifs. Cela dépend de son but et de son caractère. L'entreprise doit être domiciliée en un lieu précis et avoir une équipe dirigeante à même de réaliser ses objectifs. Étant donné la diversité des activités entrepreneuriales, on ne peut pas se contenter de présenter un schéma précis, mais plutôt celui qui se rapproche le plus de notre but. Ceci dit suggérons les points suivants pour présenter une entreprise ¹:

- L'histoire de l'entreprise et l'origine de sa création.
- Son domaine d'activité, le secteur et le segment ciblé.
- Les objectifs fixés et les engagements à tenir.
- Les préférences et les marchés ciblés.
- Les performances et les résultats réalisés (chiffre).
- La structure juridique et les valeurs sur lesquelles il s'appuie².

¹ - Journal.openedition.org.

² - MAACHA AKKACHE Dehbia: **Cours de gestion de l'entreprise**, Ed : Amel. T-o 2019, p15.

CHAPITRE II:

Le livre et l'édition

I- Le livre :

1. Aperçu historique sur le livre :

Traiter du sujet du livre nous conduit à parler de la lecture, qui est un moyen de communication des idées à autrui. Il y avait un besoin évident de contact pour des raisons de sociabilité et de sécurité de l'homme. L'écriture précéda le livre. On assista à plusieurs périodes de développement du livre. L'écriture a vu le jour en Mésopotamie avec de premiers supports constitués de pierres, tablettes d'argile, de bois, de papyrus et enfin le parchemin¹.

Après l'écriture Mésopotamienne sur pierre et bois, au 3^{ème} millénaire avant J.C, les Assyriens et Sumériens développèrent les ateliers de copistes et des lieux de conservation des livres. La civilisation Chinoise a eu recours aux supports en soie, en écaille, sur os, livres tourbillons, livres papillons...

On remarqua à l'avènement du papyrus dont les livres dépassaient les 40 mètres de longueur (VOLUMEN). Progressivement le parchemin fut remplacé par le papyrus. Pendant l'époque Romaine Jules CESAR créa à Rome les premières bibliothèques en l'an 377. En l'an 550, l'empereur de Constantinople sauva des milliers de livres de la menace de destruction par les envahisseurs arabo-musulmans, ces derniers ont copié les techniques d'écriture sur la civilisation Chinoise.

Le premier livre de l'histoire fût la bible imprimé par Johannes GUTENBERG vers 1460. Il a imprimé 180 exemplaires de la bible contenant 300 feuillets chacun. L'imprimerie moderne fut inventée par ce savant allemand J. GUTENBERG vers 1458. Cette invention a révolutionné le livre broché ou relié².

¹ -www.cairn.info.

² -www.wikipedia.org.

2. Définition du livre :

Le livre est un assemblage de feuilles imprimé et réunies en un seul volume, broché ou relié. Ce sont des documents écrits sur un support en papier et sur lesquels sont inscrits des textes. Il se caractérise par sa malléabilité et ses différentes formes ; format, genre : journal, registre, carnet, ouvrage, bouquin, volume, tome, édition, revue, écrit, copie et texte...

Le livre permet la transmission et la sauvegarde des connaissances d'une génération à l'autre. Il a entraîné une interaction entre les ensembles civilisationnels anciens, Grecques, Romains, Chinois, assyriens. Le livre enfin permet de mieux cerner le savoir et nous rend cultivés et empathiques, comme l'a si bien exprimé Marx GROUCHOU : « le livre est le meilleur ami de l'homme »¹.

3. Les composants du livre :

Le livre est un produit ou objet complexe qui comprend plusieurs parties. Le nombre de ses parties varie selon le genre et le format du livre. Il n'y a pas d'uniformité par rapport au nombre de ses parties, cela dépend des éditeurs. Ces derniers pensent constamment à changer leurs présentations des livres car cela dépend de leurs stratégies éditoriales. L'apparence et l'esthétique du livre contribue à l'augmentation des ventes².

Cela dit, on va essayer ici, d'identifier les composants du livre :

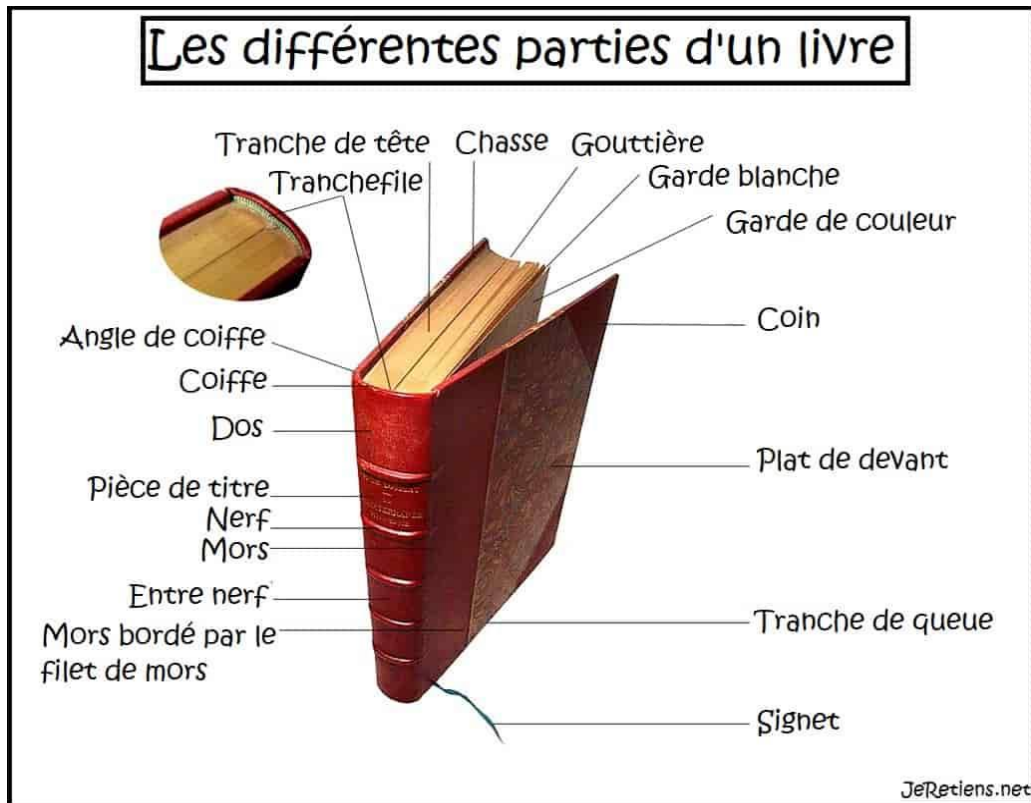
- La Couverture : l'ensemble de la jaquette
- La Reliure : C'est la manière dont les pages sont assemblées.
- La Tranche : Les bords libres des feuilles.
- La Tranche file : La tête et les pieds de la tranche du côté di dos.

¹ - POIRIER Patrick, GENET Pascal: la fonction éditoriale, la fabrique des livres et ses défis, Presse universitaire de France, Bordeaux, 2006, p11.

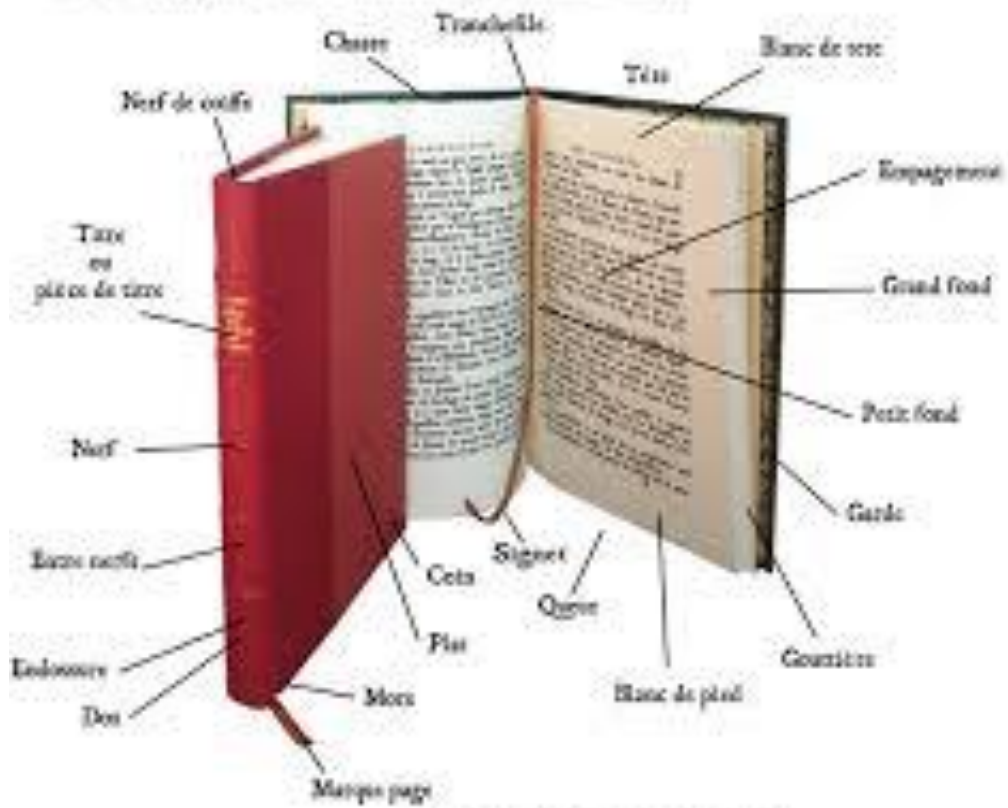
² -Ibid, p 12.

- Le mors : Rainage vertical sur la première et la quatrième couverture.
- Les nerfs et entrenerfs : Petits cordelets sur le dos du livre.
- Les gardes : Les feuilles qui font la liaison entre la couverture et les feuilles.
- La Chasse : La partie supérieure en ligne de la couverture.
- La Gouttière : Partie de la tranche située à l'opposée de la reliure.
- La Coiffe : La partie entre le dos et le plat devant.
- Le Coin : La partie où se termine le plat devant vers la gouttière.
- Le Plat devant : C'est la première couverture du livre.
- Le Signet : Le fil en tissus qui sépare les pages.
- La jaquette : Couverture rigide protégeant le livre.
- Le bandeau : Publicité posée autour de la jaquette.
- Le dos : Partie qui protège la reliure, l'opposé du front¹.

¹ -Ibid, p 13.



Tout ce que vous savez déjà sur le livre.



Quelques termes utiles

Source : www.philippeisoard.fr

II- L'édition :

1. Définition de l'édition :

Etymologiquement le mot éditeur veut dire aider à la naissance. L'éditeur est la personne physique à la morale responsable de l'entreprise d'édition.

La définition de l'édition varie selon les sources. Exemple la définition du dictionnaire Larousse est simple. Elle définit l'édition comme étant la reproduction et la diffusion d'une œuvre imprimée. Si on s'arrête à la notion de l'édition en soi, cela peut paraître insuffisant car le métier de l'édition est très complexe.

Le métier de l'édition est aussi un art. Il permet une certaine évasion de part son côté esthétique, qui est très important. On peut dire que l'édition est une entreprise dont la mission principale est la publication de toutes sortes d'œuvres et de documents.

La première édition de livre dans l'histoire fût créée par l'Italien ALDO MANUZO. C'est lui qui a imaginé la forme de l'édition en tant qu'entreprise. Il publia en 1499 « *la bataille d'amour en rêve* ». Ensuite il a publié un livre de Sophocle écrivain et dramaturge grec en 1503.

De toute évidence l'édition a vu le jour après l'invention de l'imprimerie par JOHANNES GUETENBERG vers 1458. Ensuite, elle est devenue une industrie. Elle s'est imposée à travers une chaîne de diffusion nécessitant des capitaux et par conséquent une réorganisation à grande échelle. Par la suite, on assista à la réduction du prix du livre¹.

¹ - LEGENDRE Bertrand: **Les métiers de l'édition**, Cercle, Paris, 2012, p 45.

2. Le rôle de l'édition :

La fonction de l'éditeur n'est pas figée et tout à fait constante. Dans les autres secteurs économiques, elle est claire et délimitée. Contrairement aux autres activités, le rôle de l'éditeur ou du dirigeant est complexe. Néanmoins on peut affirmer qu'elle consiste en la coordination entre les trois grands axes de l'édition : conception, fabrication et commercialisation du livre. Ces derniers sont élucidés dans les chapitres qui suivent. A ce propos, il est évident de dire que son rôle est multidimensionnel, technique, intellectuel, commercial et même artistique à cause de la double vocation de l'activité de l'éditeur. Même si l'éditeur est assisté par des équipes pluridisciplinaires, il est le seul coordinateur et superviseur de toutes les opérations. Enfin, il est un intermédiaire entre l'auteur et le lecteur. Il concilie l'homme de lettre et l'entrepreneur¹.

L'essentiel des fonctions de l'éditeur se présente comme suit :

- La sélection et les textes qui cadrent avec la ligne éditoriale
- faire le choix esthétique et idéologique qui attire les nouveaux auteurs et écrivains.
- Accompagner les auteurs par une commission de correction concernant l'esthétique, la publication, la distribution jusqu'au salon de livre et vente dédicacé.
- Assurer la notoriété des grands auteurs, les attirer par le financement, la promotion et la publicité concernant leurs ouvrages.
- Assister et promouvoir les nouveaux auteurs par des conseils et des orientations pour qu'il soit acceptable aux yeux des lecteurs.

¹ - Ibid, p 46.

- Etablir les contrats d'éditions avec les auteurs selon qu'il corresponde à la ligne éditoriale et à la collection de l'édition.
- Publier les livres du domaine public qui sont rares.
- Acheter les droits d'auteurs chez les ayants droit (personne physique ou morale).
- Arranger les démarches administratives avec l'office national des droits d'auteurs (ONDA).
- Proposer aux auteurs (écrivains, professeurs) de les écrire selon la demande du marché.
- Proposer aux auteurs réputés des les éditer pour gagner en notoriété.
- Ecrire lui-même des livres ce qui serait plus professionnel et plus rentable.

3. La ligne éditoriale :

La ligne éditoriale est liée directement à la construction de l'identité de la maison d'édition. Elle est déterminante pour la notoriété et réussite de cette dernière. Elle confère une identité à la production. C'est le fil conducteur de l'équipe rédactionnelle¹.

La ligne éditoriale est donc l'ensemble des décisions et des choix fait par le comité de rédaction, la commission de lecture pour et les responsables de la rédaction. Elle est indispensable pour avoir une image de marque de l'édition. Elle est concrétisée à travers le respect de l'uniformité des créations. Cette dernière donne une touche et étiquète personnalisée et reconnaissable a l'édition. Les contenus des rédactions doivent converger avec la stratégie marketing, qu'elle-même dépend des choix technique, esthétique et même idéologique de l'entreprise. Enfin, il faut dire que la ligne éditoriale ce rapporte a tous les

¹ - Ibid, p 47.

aspects et axes de l'édition, c'est-à-dire même le format de l'édition et les caractères des textes (police) sont pris en considération.

Ici sont présentés ici quelques points déterminants à l'identité de l'édition :

- Les choix des contenues (genre, domaine etc.)
- Les choix idéologique : faire état des convictions personnelles et avec celle du public ciblé. Etablir une correspondance.
- Respecter les fréquences des publications. Ex : une ou deux fois par année
- Le champ sémantique : il se rapporte au style, aux mots du texte etc.
- Le circuit et la promotion du livre : la manière d'organiser la diffusion de ce dernier.
- La spécialisation : genre (littérature, recherche, politique, société, religion, loisir, BD etc...)

L'objectif de la ligne éditoriale fait inéluctablement parti de la stratégie globale de l'entreprise qui est l'établissement d'une image de marque ainsi que la garantie des parts de marché.

4. Le personnel de l'édition :

Les fonctionnaires de la maison édition varient selon la taille et le domaine de cette dernière, ses moyens matériels et humains. L'édition est un métier multi fonctions. Contrairement a ce que l'ont croit, l'édition du livre continue à générer des milliers d'emplois. En France, il y'aurait plus de mille maisons de l'édition. En Algérie il dépasserait la centaine de maison de l'édition¹. On assiste à la publication de sept livre chaque seconde dans le monde. Cela explique la place et l'importance des métiers du livre en générale et bien sur de leurs envergures. Ce n'est pas toutes les maisons d'édition qui

¹ - Ibid, p 48.

disposent d'un organigramme stable. Elles font appel à des intermédiaires et à des sous-traitants dans tous les volets de l'édition.

De manière générale, on peut énumérer ces métiers comme suit :

- Editeur-directeur.
- Assistant de l'édition.
- Lecteur-correcteur.
- Directeur éditoriale.
- Iconographe.
- Maquettiste.
- Concepteur-graphique.
- Secrétaire de direction.
- Assistant juriste.
- Attachée de presse.
- Directeur commercial.
- Responsable finance et comptabilité.
- Responsable gestion du stock.
- Responsable polyvalent logistique.
- Informaticien.
- Technicien à la maintenance.
- Représentant commercial.
- Diffuseur-livreur.
- Vendeur.

5. Les trois axes principaux de l'édition :

On peut diviser les volets de l'édition en trois axes différents ¹:

- La conception (correction).

¹ - POIRIER Patrick, GENET Pascal: **la fonction éditoriale, la fabrique des livres et ses défis**, Presse universitaire de France, Bordeaux, 2006, p36.

- La fabrication (impression).
- La commercialisation (la vente).

a) - La conception :

Elle commence par le choix du titre à publier et se termine par la correction des manuscrits en passant par la mise en page et le façonnage du livre. Cette première étape consiste à vérifier les éléments constituant l'ouvrage en question. La vérification des chapitres, les paragraphes, la grammaire, et tout ce qui touche à la correction sont compris dans cette étape. Contrôler en amont et on a tout ce qui rapporte à la pagination.

Dans cette partie il est fait part de la manière dont l'éditeur va façonner la création, comment il va imprimer et distribuer le produit, tels sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre.

Enfin cette étape consiste à finir la lecture du livre pour quelle soit prêt à la fabrication. L'élaboration de la première copie informatique sous format PDF et la copie d'origine du livre¹.

b) - La fabrication :

C'est le deuxième axe du processus d'édition, il s'agit de la conception matérielle du livre qui s'appuie sur le service de la conception graphique (mise en page et maquette)

Cet axe prend en considération les points suivants :

- La correction et la relecture des textes (faute d'orthographe, grammaire.. etc....)
- Mise en page et calibrage des textes et des polices d'écriture.
- Elaboration et estimation des coûts de production avec l'imprimeur.

¹ - Ibid, p 37.

- Préparation des devis avec l'imprimeur.
- Surveillance du planning d'impression.
- Le choix du papier et des caractères.
- Surveillance de l'harmonie du livre avec les textes (la valeur esthétique).
- Insérer la politique de l'image de l'édition (la notoriété).
- Prendre en compte la marque d'individualité.

Enfin cette étape consiste à imprimer un premier prototype (exemplaire) pour le vérifier une dernière fois.

c) - La commercialisation :

Faire connaître le livre et le diffuser c'est décisif, après tant de travail. Mettre à profit tout les canaux et chances possibles pour la vente, c'est le but final de l'éditeur.

Cette étape consiste en cela :

- Faire tout pour que l'ouvrage soit visible et vendu.
- Organisation des ventes dédicaces pour la promotion du livre.
- Participation aux foires et salons du livre.
- Prévision des points de vente pour la production.
- Mètre à jour une chaîne logistique à même de répondre aux attentes des clients.
- Approvisionnement de points de ventes (librairies, bibliothèques, etc...), a fin de satisfaire leurs demandes.
- Créer des plateformes électroniques sur internet, blogs et sites pour faire connaître les créations et les promouvoir¹.

¹ - Ibid, p 38.

CHAPITRE III:

Présentation des éditeurs

Les stratégies de l'entreprise

Les modèles d'organisation

I-Présentation des éditeurs :

1. L'édition EL-AMEL :

C'est l'une des plus anciennes éditions de Tizi-Ouzou, elle a commencé son activité en 1997. Elle se situe à la Nouvelle-Ville de Tizi-Ouzou en face de Technicum, derrière la salle de sport Said Tazrout.

L'édition EL-AMEL a commencé par la publication des nouveaux auteurs, elle est pluridisciplinaire, les livres édités sont variés : universitaire, scolaire, historique...etc. On y remarque ces dernières années un intérêt pour le livre en Tamazight, après les réformes constitutionnelles effectuées. Son directeur SI YOUCEF, comme on aime l'appeler, est un ancien professeur. Il nésine pas sur les moyens s'agissant de la distribution à l'échelle nationale. Il participe régulièrement au salon international de livre d'Alger (SILA)¹.

2. L'édition L'ODYSEE :

Elle se situe au boulevard KRIM BELKACEM à Tizi-Ouzou, l'éditeur a débuté son activité petit, mais avec des grandes ambitions, il est devenu grand par la patiente et persévérance de son patron ALI OUBELIL. Il a réussi à relever le déficit financier auquel l'édition fait face. Il a participé aux divers salons de livre locaux et nationaux. Il a fait la diffusion de livre à travers le territoire national. La librairie qu'il a crée dans les années 2000 a réussi à conquérir un public nombreux. Il a commencé à éditer entre autre les recueilles des nouvelles de SALEM ZENIA, le roman des SHAMY un ancien des ABRANIS : la fiancé de soleil. L'éditeur mise sur la qualité en dépit des tracasseries de l'imprimerie. Le tirage moyen de livre local est de 500 exemplaires, sont coût reviens au minimum à 20 millions de centimes. Malgré cela ALI OUBELIL a su reler le déficit.

¹ -Aomar MOUHELLBI, Ibid, p03.

3. L'édition RICHA EL-SAM :

L'édition RICHA EL-SAM est créée au début des années 2000 par son dirigeant KARIM CHERIEF. Il est écrivain en Tamazight, ce qui lui a facilité la tâche. Il est pionnier dans l'édition en Tamazight. Il a publié entre autres les dictionnaires de toutes sortes, du français à Tamazight, de l'arabe à Tamazight ainsi que les dictionnaires trilingues...etc. il a aidé plusieurs auteurs à immerger¹.

4. L'édition LE SAVOIR :

L'édition LE SAVOIR est née à l'Avenue ABANE Ramdhane à la Nouvelle-Ville de Tizi-Ouzou est apparue dans les années 2000. C'est un rêve réalisé pour les gérants, le jeune Hamid MOUZAOUÏ. Ce dernier a su exploiter les financements de l'ANSEJ. Cela lui a permis de disposer d'un local et d'un véhicule, ce qui lui a donné la chance de s'engager dans l'aventure de l'édition. Pour ce faire, a trouvé coéquipier dans la personne de M.BOUKHETOUCHE. Ce dernier s'occupait de la lecture et de la correction des manuscrites. Il a édité les livres ; Said MECHERRI, Ali BOUAZIZ, ...etc.

La spécialisation n'est pas son premier souci. L'accent est mis sur les livres culturels².

5. L'édition TAMURT :

L'édition TAMURT est fondée par l'écrivain prolifique Brahim THAZAGHART. Il est écrivain et militant du mouvement culturel berbère (MCB), il est bien placé pour être Directeur d'une maison d'édition dédiée à la

¹ - Dz.kompass.com.maison d'édition.

² -Ibid

cause linguistique berbère. A son actif plusieurs ouvrages : Roman, Recueil de poésie, ...etc¹.

Les éditeurs de Tizi-Ouzou dépasseraient véritablement une quarantaine dans l'ensemble de la wilaya. On peut citer entre autres : TIRA, KOUKOU, la pensée, Tafat, les éditions du centre, la presse du centre, Frantz Fanon, identité, le tiroir, Synopsis, Edif 2000, Mordjane etc...²

II-Les stratégies de l'entreprise :

Toutes les entreprises de nos jours sont confrontées à une rude concurrence. Ce qui fait que ces dernières doivent être à jour concernant les nouvelles techniques de gestion. Le développement rapide des moyens de communication et des multi média ne laisse pas aux entreprises le choix de se mettre au diapason des nouvelles approches entrepreneuriale, managériale, commerciale.

Dans les nouvelles approches, on y trouve des concepts tels la déhiérarchisations, le leader ship, la formation continue, l'intra coopération, la vision de la porte ouverte, le E commerce...

Dans ce qui suit sont présentés les trois grands axes de la stratégie de l'entreprise³.

1. Stratégie entrepreneuriale :

La stratégie entrepreneuriale nous renvoi aux mécanismes d'expansion de l'entreprise. L'épanouissement de cette dernière passe la mise en évidence de certains facteurs de développement tel l'exploitation des opportunités, la prospection des marchés, la diversification des investissements...

¹ -Ibid

² - Dz.kompass.com.maison d'édition.

³ - www.manager.org.com.

La stratégie de l'entreprise représente les orientations de cette dernière et ses objectifs fondamentaux auxquels des moyens humains et matériels sont mis à disposition. Cette stratégie s'appuie sur différents angles de vue comme l'innovation, la domination, la spécialisation, la délocalisation, la coopération.

A ce propos on peut lier la stratégie entrepreneuriale à la stratégie de développement.

2.Stratégie managériale :

La stratégie managériale de l'entreprise se rapporte au rôle du manager, à sa vision et choix stratégiques que ce dernier doit mettre en œuvre. De ce fait, elle est liée au model organisationnel entrepris par le dirigeant, pyramidal, cellulaire, bureaucratique, dual et personnel.

La stratégie managériale doit répondre aux deux questions suivantes :
Comment et quoi ?

L'un des défis managériaux du responsable est de saisir les enjeux de gestion pour en faire une stratégie décisionnelle. Enfin, elle englobe la politique organisationnelle et les techniques du management qui tend à devenir une science¹.

3. Stratégie commerciale :

La stratégie commerciale est une démarche marketing. Elle doit tenir compte de l'environnement de l'entreprise, de ses forces et faiblesses. Elle est constituée de quatre éléments de base qui sont : La prospection l'analyse, l'identification du marché ainsi que la publicité. L'objectif final de la stratégie commerciale est de garder la place de l'entreprise face à une concurrence

¹ - BETTAHAR Hamid: Management des organisations, El Othmania, Alger, 2014, p 64.

grandissante¹. La confiance et la fidélisation des consommateurs est son but principal. Elle est conçue pour augmenter les parts du marché et par conséquent préserver sa clientèle.

III-Les différents modèles organisationnels :

1. Le modèle personnalisé :

Dans ce modèle le leader concentre tout les pouvoirs de décision. Tous les autres collaborateurs sont rattachés à lui. Ce dernier assure tout le travail de coordination et d'intégration, le pouvoir de décision est centralisé.

2. Le modèle bureaucratique :

Le pouvoir dans ce modèle est statutaire et bureaucratique.

Il est partagé autour d'un chef et d'un bureau spécialisé. Les contributions individuelles sont formalisées autour des postes bien déterminés.

3. Le modèle pyramidal :

L'autorité dans ce modèle est représentée par la performance collective du groupe. Le responsable peut déléguer une part de ses responsabilités à ses collègues, selon un système hiérarchisé. Le manager explique, écoute, et fait participer les autres (Feed-back).

4. Le modèle cellulaire :

Ce modèle incarne le partage du pouvoir à plat. Pratiquement tous les services ont la même responsabilité. La gestion est partagée selon le principe de la subsidiarité et non cela la délégation. Ceci dit, ils peuvent par souci d'efficacité affecter un membre pour un rôle plus ou moins éphémère².

¹ - THIETART Raymond Alain : **Le management**, Ed, Ectis, Paris 2015, p88.

² -www.cairn.info.

5. Le model dual :

La responsabilité ici est partagé d'une part entre ceux qui sont chargé d'obtenir des résultats et de l'organisation en général et ceux qui sont chargé de la gestion des ressources humaines et financières, c'est-à-dire entre le service de la planification et celui de la gestion. L'autorité étant divisée en deux compartiments, les deux blocs ne sont pas hiérarchisable¹.

¹ - BETTAHAR Hamid: **Management des organisations**, El Othmania, Alger, 2014, p84.

DEUXIEME PARTIE :

Pratique et empirique

Chapitre I :
Les théories
organisationnelles
classiques

Introduction :

Il est question de faire une lecture dans ce chapitre des grandes théories organisationnelles et cela suivant l'ordre chronologique de leurs apparitions. Depuis le début du siècle dix écoles ont vu les jours : l'école classique, l'école des relations humaines, l'école mathématique, l'école de la des systèmes sociaux, l'école sociotechnique, l'école néoclassique, l'école de la théorie des systèmes, l'école de Mintzberg, l'école de la culture d'entreprise, l'école de la flexibilité organisationnelle.

I- Les différentes approches organisationnelles :

1. Les approches d'organisation classiques :

1.1. L'école classique (1900) :

1.1.1. F.W.TAYLOR :

L'école classique est née au cours de la 2^{ème} révolution industrielle. Cette école s'est développée dans deux directions : l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail¹.

❖ Les principes de base de TAYLORISME :

L'analyse des temps et mouvements :

Taylor s'est inspiré des travaux des époux GILBERTH. L'idée est de décomposer une séquence de travail d'un ouvrier.

Il fait l'analyse de tous les mouvements des ouvriers dans l'exécution d'une tâche et examine si tous ces mouvements sont nécessaires et efficaces afin de les éliminer ou de les améliorer dans le but d'accroître la productivité.

¹ - EL HADI Ghedjghoudj: **Le management théorie et pratique**, OPU, Alger, 2014, p 41.

Trois principes clés ont été retenus :

- Ergonomie pour perfectionner, organiser les postes de travail, réduire la pénibilité ;
- Chronométrage de la production ;
- Définition des temps moyens de production ;
- Deviser l'entreprise en deux groupes ceux qui organise et ceux qui exécute ;
- Améliorer le rendement des ouvriers avec la spécialisation du travail ;
- Les spécialistes du bureau des méthodes définissent le processus opératoire et les ouvriers l'exécutent :
- Placer l'ouvrier le mieux qualifié dans des postes précis.
- parcellisation des taches.
- Mise en place d'une réglementation formalisée et des récompenses.
- Mise en place d'un système de contrôle permanent.
- Mise en place d'une structure fonctionnelle de division de travail.
- Adoption d'un système de rémunération axé essentiellement sur le salaire à la pièce et les primes de rendement.
- La technique (one best way) est la meilleure façon de procéder¹.

1.1.2.H.FAYOL (1841-1925) :

C'est un auteur français qui a passé toute sa carrière à Decazeville de 1860-1918, successivement ingénieur et directeur générale. Il a réussie à développer sa théorie de la gestion administrative du travail.

¹ - TAYLOR. Frederick.W: **La direction scientifique des entreprises**, éd ENAG, Alger, 1992, p52.

Les fonctions de base de l'entreprise selon FAYOL :

Pour H.FAYOL la capacité essentielle des responsables de l'entreprise c'est la capacité administrative et la gestion en générale.

La fonction administrative est diffusée dans toute l'entreprise, moins en bas de la hiérarchie et plus en haut de la hiérarchie.

La fonction administrative (fonction de direction) est chargée de cinq tâches :

- Prévoir : anticiper l'évolution de l'entreprise.
- Organiser : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
- Commander : Gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
- Coordonner : harmoniser pour faire converger vers le même but.
- Contrôler : Vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé¹.

Tableau (01) : Les fonctions de l'entreprise.

| Fonction | Objectif |
|-----------------------|--|
| Technique | Responsable de la production, fabrication |
| Commande | Responsable des achats et des ventes |
| Financières | Responsable du financement (recherche et gestion des capitaux) |
| Comptable | Responsable des comptes (documents de synthèse) |
| De sécurité | Responsable de la protection des personnes et des biens |
| Administrative | Responsable de l'administration (de la direction) |

¹ - FAYOL Henry, administration industrielle et générale, éd ENAG, Alger, 1992, p 32.

❖ Les principes de FAYOL

1. La division du travail : elle a pour but essentiel de produire plus et mieux avec le même effort. Elle permet la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
2. Principe d'autorité et de responsabilité : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.
3. La discipline : c'est le respect des conventions qui ont pour objet l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect.
4. L'unité de commandement : FAYOL s'est opposé au modèle fonctionnel proposé par TAYLOR. Il considère que la multiplicité des chefs est néfaste au bon fonctionnement des entreprises. Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef (ex. : les similitudes avec l'armée).
5. L'unité de direction : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but. La direction doit faire un effort de coordination de tous les services en vue de la réalisation d'un même objectif¹.
6. La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.
7. La rémunération du personnel : le mode de rémunérations est fondamental puisqu'il peut avoir une influence considérable sur le fonctionnement de l'entreprise. La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable. La rémunération doit être "aussi satisfaisante que possible" pour le salarié et pour l'employeur.

¹ -Ibid, p 32.

8. La centralisation : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. Selon lui, la taille de l'entreprise, le caractère du chef et la valeur des subordonnés déterminent le degré de centralisation.
9. La hiérarchie : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique. La ligne hiérarchique est un circuit imposé par l'unité de commandement (ex. : Citroën implantée en Chine et le problème de culture).
10. L'ordre matériel et social : il contribue à l'efficacité de l'entreprise. «Une place pour chaque personne, chaque personne à sa place» (ex. : le premier travail du consultant est la recherche de l'inutile).
11. L'équité : traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle (équité qui résulte de la justice et de la bienveillance).
12. La stabilité du personnel : elle contribue à un meilleur résultat général (savoir-faire).
13. L'initiative : elle augmente le zèle et le rendement des salariés. Un responsable qui accorde de l'initiative à ses salariés est supérieur à celui qui ne le fait pas.
14. L'union du personnel : il y a une recherche de l'harmonie dans la gestion du personnel. Mieux vaut éviter de diviser pour régner.

1.1.3. M - WEBER et la bureaucratie :

- La bureaucratie est un fonctionnement standardisé de la gestion non péjoratif. Elle est fondée sur ¹:
 - Une stricte définition des objectifs, des tâches de l'autorité de chacun.
 - Une structure hiérarchique qui contrôle tout.

¹ - BAUDERY Bernard: *Les théories économiques de l'entreprise*, Ed : la découverte, paris, 2014, p 28.

- Un ensemble cohérent de règles applicables à chaque cas (= fonctionnement mécanique).
- Des relations réduites impersonnelles entre les fonctions et non entre les personnes (= relation de travail uniquement).
- Un emploi qui dépend de qualifications professionnelles d'un salarié, et existence de possibilités d'avancement

• **Avantage :**

- Système de fonctionnement sécurisant,
- Le système comporte une certaine rationalité.

• **Inconvénients :**

- La bureaucratie requiert un environnement stable.
- Rigidité du système par rapport à l'environnement.
- Pauvreté de relations interpersonnelles : déshumanisation.
- Rejet de la nouveauté et de l'innovation.

Pour lui, l'autorité c'est l'aptitude à faire observer volontairement des ordres, alors que le pouvoir, c'est la possibilité de forcer l'obéissance¹.

Tout leader cherche à légitimer sa domination. Il distingue trois types d'organisation : charismatique, traditionnelle et rationnelle légale.

- L'autorité charismatique est fondée sur les qualités personnelles du leader (Ex: Henry Ford, Marcel Dassault, Francis Bouygues, Bill Gates).
- L'autorité traditionnelle résulte du statut social dont a hérité le leader.

¹ - عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 77.

- Le troisième type d'organisation est l'autorité résultant de l'organisation bureaucratique rationnelle légale (repose sur des dispositions juridiques formalisées).

Tableau N°02 : Conclusions générales de l'école classique

| | POSTULATS | PRINCIPES | |
|-------------------|---|---|--|
| HOMMES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ être logique et raisonnable ; - l'homme est naturellement paresseux et fraudeur ; • sa motivation est essentiellement économique ; - il recherche la sécurité et une définition claire de son travail ; - il assimile bien les tâches simples et faciles. | <ul style="list-style-type: none"> - nécessité du contrôle : temps passé au travail et temps prévu ; -coordination imposée par le haut de la hiérarchie; -délégation d'autorité ; - mise en place d'une forte division du travail avec spécialisation des tâches restreintes (parcellisation). Cette division du travail est objective et impersonnelle ; - système équitable de rémunérations. -« one best way » ; | |
| ENTREPRISE | <ul style="list-style-type: none"> - système fermé et statique ; -système rationnel, mécanique ; -la productivité est la mesure de l'efficacité. | <ul style="list-style-type: none"> -on peut faire abstraction des facteurs humains ; - le profit est la mesure de la performance. | |

1.2. L'école des relations humaines (1930) ¹:

1.2.1. Elton Mayo et l'expérience d'Hawthorne :

Elton Mayo est d'origine australienne (1880-1949), il a immigré aux USA en 1922. Il a été professeur et chercheur.

❖ L'expérience d'Hawthorne et ses résultats :

Une enquête s'effectua dans les ateliers de la "Western Electric", une usine de fabrication de téléphone. Cette enquête se déroula en 2 phases :

- Pour la première phase de l'enquête, les chercheurs ont constitué deux groupes composés d'ouvrières : un groupe expérimental, sur lequel ont été testés certaines modifications et un groupe témoin, pour lequel aucun changement n'est intervenu.

La première étape de l'expérience a consisté à mesurer l'impact des améliorations des conditions de travail (éclairage, niveau de la température...) sur la productivité du travail. La production du groupe expérimental a augmenté, mais celle du groupe témoin également.

Pour la deuxième étape, ils introduisent d'autres stimulants tels que l'introduction des pauses, la distribution de boissons pendant les pauses, attribution de primes. La production des deux groupes a continué à progresser.

Les chercheurs ont alors décidé d'observer le comportement des ouvrières du groupe expérimental en proposant un retour aux conditions initiales de travail (suppression des pauses, etc.). Ils ont constaté que la production augmentait toujours.

¹ - BETTAHAR Hamid: **Management des organisations**, El Othmania, Alger, 2014, p 38.

L'équipe d'Elton Mayo a mis en évidence les effets positifs du travail en groupe. Les groupes observés étaient devenus homogènes et avaient leur propre logique de fonctionnement. La satisfaction au travail, et par conséquent l'évolution de la production, était d'abord associée à la nouvelle forme d'organisation sociale du travail plutôt qu'à l'organisation en elle-même.

La motivation psychologique des salariés dans l'entreprise est aussi importante que la motivation matérielle.

- La deuxième phase des enquêtes s'est réalisée sous la forme d'interviews auprès de 2000 salariés pour connaître le type de contrôle souhaité dans les ateliers et le niveau des conditions de travail.

Les enquêteurs sont arrivés à la conclusion que la plupart des problèmes des ouvriers entre eux et entre les ouvriers et les contremaîtres dépendaient de leurs attitudes émotionnelles et non des conditions matérielles.

- La dernière phase des recherches a consisté à observer le comportement des ouvrières d'un atelier d'assemblage. Les chercheurs ont ainsi pu mettre en évidence le système de valeurs du groupe et les symboles partagés par ses membres.
- Les conclusions de l'expérience est que la quantité de travail accomplie par un ouvrier n'est pas seulement déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration au groupe¹.

¹ - AMADIEU J.F: **Organisation et Travail**. Ed: Vuibert, paris, 1992, p 52.

Les paramètres non financiers (conditions de travail, relations sociales) jouent un rôle capital dans la motivation et la cohésion du groupe.

La spécialisation à outrance préconisée par l'OST n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail.

Les salariés ne réagissent pas à la direction en tant qu'individus, mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et son propre système de valeurs. Ainsi Mayo contredit sur certains points Taylor.

1.2.2. Kurt Lewin et la dynamique de groupe (1890-1947)

Il était d'origine allemande. Il a porté son analyse sur l'étude des comportements des groupes.

La dynamique de groupe : elle s'applique en tant que procédure de changement. Elle est plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément. Le groupe intervient comme un réducteur d'incertitude.

Certaines fois il peut y avoir une opposition du groupe face au changement. Lewin constate 3 modalités : la normalisation, la conformité, l'innovation.

- Cette dynamique de groupe s'applique également aux styles de «leadership» et à leur influence sur l'atmosphère et le fonctionnement du groupe.

Lewin démontre la supériorité de «l'autorité démocratique» sur le style autocratique et sur le laisser faire en matière de rendement et de satisfaction des individus¹.

¹ -Ibid, p 53.

- La dynamique de groupe intervient aussi dans des processus d'émergence de structure de groupe en rapport avec les processus d'influence.

Les groupes ont tendance à se structurer sous l'autorité d'un leader même si celui-ci n'est pas le responsable hiérarchique désigné.

1.2.3.D - Abraham Maslow (1908-1970) et la pyramide des besoins :

MASLOW est un psychologue américain qui a élaboré la théorie des besoins (ou des "motivations"), selon lui, tous les individus souhaitent satisfaire cinq catégories de besoins :

- **Niveau 1** : besoins physiologiques : se nourrir, se loger; une fois satisfaits, ces besoins cessent d'être motivants.

- **Niveau 2** : besoins de sécurité : sécurité physique, sécurité de l'emploi, projection du besoin de sécurité sur les enfants.

- **Niveau 3** : besoins sociaux, d'appartenance, d'affection : besoin de s'identifier à un groupe, d'être reconnu par les autres;

- **Niveau 4** : besoins d'estime et de reconnaissance : recherche d'un statut, autonomie, être respecté;

- **Niveau 5** : besoin d'accomplissement personnel : réaliser tout ce dont on est capable. Ce besoin sera à satisfaire que si les besoins précédents sont respectés.

Ces besoins sont hiérarchisés. A un moment donné, un seul type de besoin est prédominant et relativise l'importance des autres. Mais il y a des exceptions¹ :

¹ -Ibid, p 54.

-Les besoins d'estime seront prépondérants si les besoins de niveaux inférieurs ne sont pas totalement satisfaits.

-Il y a deux autres types de besoins identifiés par Maslow :

- Besoins cognitifs : liés aux connaissances, l'homme cherche à se cultiver.

- Besoins esthétiques : vivre dans un monde d'harmonie et de beauté.

Quand un besoin est gravement insatisfait, il prend une part prépondérante sur les autres.

Il existe une autre typologie des besoins :

- Besoins inférieurs : niveaux 1 à 3.

- Besoins supérieurs : niveaux 4 et 5. Cette théorie a été publiée en 1943 : elle a bien été acceptée mais elle n'a été vérifiée qu'à partir des années 60.

Pour l'entreprise, il y a une triple utilité dans la théorie des besoins

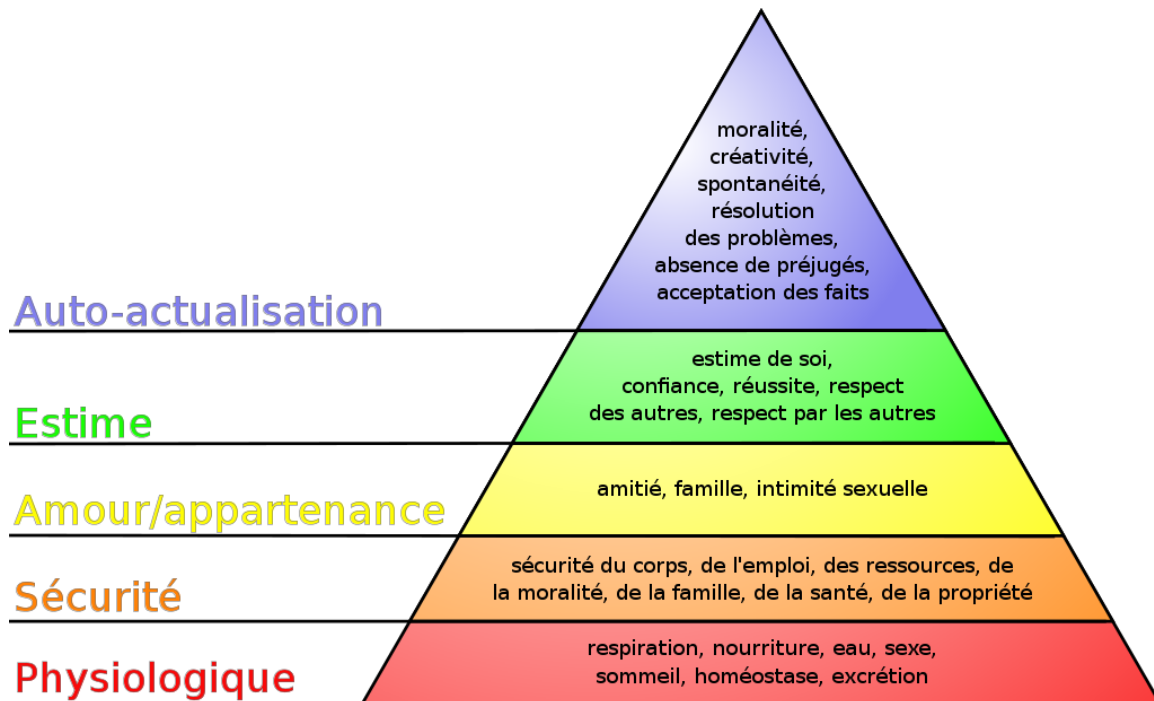
- Pour les responsables d'entreprises, cela les incite à réfléchir sur le besoin **du** personnel.

- Fonction marketing (étude du besoin des consommateurs).

- Gestion des ressources humaines¹.

¹ -Ibid, p 55.

La pyramide des besoins de MASLOW



Source : www.Wikipédia.

1.2.4. Frederick Herzberg et l'étude des motivations :

C'est un psychologue. Il a conduit des recherches sur l'étude des motivations de l'homme. Il est arrivé à dégager deux catégories de besoins ¹:

Besoins d'entretien (ou besoins d'hygiène et de sécurité) :

- Avoir des conditions de travail décentes.
- Avoir une rémunération convenable.
- Avoir des relations personnelles de qualité, ou acceptables.
- Besoin de supervision (être encadré).

¹ -EL HADI Ghedjghoudj, op.cit, p 55.

– Compréhension de la politique d'entreprise et de sa gestion (rôle que l'on tient).

Le non satisfaction de ces besoins entraîne des conflits ; par contre, leur satisfaction n'apporte aucun contentement supplémentaire.

Besoins de réalisation :

- Besoin de reconnaissance.
- Besoin de responsabilité, d'autonomie.
- Besoin d'avancement,
- Intérêt du travail en lui-même.
- Besoin de l'achèvement : comprendre le rôle d'un salarié, son utilité. S'ils sont satisfaits, ces besoins sont des facteurs de motivation.

Il a proposé ces méthodes avec un double objectif :

- Éviter le mécontentement. Les facteurs de mécontentement peuvent être facilement identifiés et éliminés; pour lui cela fait partie des revendications normales des salariés. Il faut veiller à la qualité des conditions de travail et à un système de rémunération motivant¹.
- Provoquer la satisfaction par l'élargissement et l'enrichissement des tâches : la taylorisation a appauvri le contenu du travail. Il faut enrichir le travail :
 - Elargissement des tâches : il s'agit de regrouper sur un même poste de travail des tâches élémentaires, auparavant réparties entre plusieurs opérateurs.

¹ -Ibid, p 56.

- Enrichissement des tâches : il s'agit de restructurer les tâches qui visent à donner un contenu plus qualifié au travail et à donner plus de responsabilités aux opérateurs.

1.3. L'école mathématique (1945) :

A la seconde guerre mondiale il a fallu rationaliser pour conduire rapidement de grands projets industriels et reconstruire. Les responsables américains ont préparé scientifiquement leur décision et ont mis en place des outils de décisions.

Il y a eu un succès de la recherche opérationnelle :

- Formation d'équipes pluridisciplinaires pour aborder les problèmes globalement sous des angles différents. Les équipes sont formées de mathématiciens, statisticiens, informaticiens, économistes, physiciens, psychologues... (ex. : conception de la Twingo).
- Collecte systématique de données fiables, complètes et pertinentes.
- Volonté de ne pas se substituer au décideur (aide à la décision), Rationalité des méthodes utilisées et adéquation des résultats obtenus par rapport aux besoins¹.

- Traitement rapides des informations.
- Logique des informations.
- Système expert.

¹ - BAUDERY Bernard, op.cit, p 70.

C'est au cœur de l'école mathématique qu'a vu le jour le courant qualitatif. Il s'est constitué dans le prolongement du courant Taylorien. Il regroupe des disciplines qui font appel aux mathématiques comme outil de résolution des problèmes quantitatif.

- Tous les problèmes liés à la théorie statistique, calcul de l'espérance mathématique.
- Théorie de la décision (critères maxi-mini, maxi-max).
- Théorie des antagonistes.
- Recherche opérationnelle (programmation linéaire, théorie des graphes)

Les auteurs sont VON NEUMANN, OSCAR MORGENSTERN, JACQUE LESOURNE.

1.4. L'école des systèmes sociaux :

1.4.1. La théorie de Mac Grégor (1906-1964) :

C'est l'auteur de la théorie x et y. Pour lui, il y a deux styles de direction qui s'opposent¹ :

La théorie x : c'est une théorie pessimiste et négative.

Les postulats sont de trois ordres :

- L'individu moyen éprouve une certaine répugnance naturelle pour le travail. Il va chercher à l'éviter.
- Au niveau de la direction de l'entreprise, conséquence de cette répugnance, les individus doivent être dirigés, contrôlés, contraints.
- L'individu moyen préfère être dirigé, il a peu d'ambition et fuit la responsabilité. Il recherche avant tout la sécurité.

¹ - عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 33.

Critiques de la théorie x : Mac Grégor reproche à cette théorie d'ignorer une partie des besoins et des motivations de l'homme au travail. Les méthodes de conduite des groupes fondées sur cette théorie sont peu efficaces, voire inadaptées aux regards des salariés.

La théorie y : c'est une théorie optimiste et positive :

- La consommation d'énergie physique ou mentale pour le travail est aussi naturelle que le jeu ou le repos.
- Le contrôle par une autorité extérieure et les menaces de sanction ne sont pas les seuls moyens pour susciter des efforts en vue des objectifs de l'organisation.
- L'homme est capable de motivations personnelles et d'autocontrôle au service des objectifs qu'il doit prendre en charge.
- L'énergie mobilisée en vue de réaliser les objectifs, est fonction de l'anticipation de la satisfaction liée à leur réalisation effective.
- L'individu moyen apprend lorsqu'il est placé dans des conditions favorables à accepter les responsabilités mais aussi à les rechercher : droit à l'erreur (indulgence).
- La capacité à exercer à un niveau élevé (l'imagination, la créativité, l'ingéniosité), est largement distribuée dans la population (courante et non exceptionnelle)¹.

¹ - عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 33.

- Dans les conditions actuelles de la vie industrielle moderne, les potentialités de l'individu moyen ne sont que partiellement utilisées.

C'est une théorie qui conduit à un style de direction dont la tâche essentielle est d'organiser des conditions et des méthodes de travail pour que le personnel puisse mieux atteindre ses propres buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'organisation. Cette théorie est mieux adaptée et mieux acceptée.

1.4.2. Le modèle de Likert (1903) :

C'est un psychologue et un auteur américain qui a prolongé les travaux de MAYO et LEWIN¹.

Il a développé le principe de la relation intégré comme principe majeur d'organisation (théorie des années 50). Il a préconisé une organisation du travail par groupe, car il considérait que cela créait de meilleures relations entre chacun.

Quatre styles de direction sont présentés :

- Style autoritaire, exploiteur dans lequel les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, de pénalisation.
- Le style autoritaire, paternaliste dans lequel les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, récompenses (Michelin au début de son développement, avant CE).

¹ - عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 33.

-Le style consultatif dans lequel les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions.

-Le style participatif de groupe qui repose sur trois éléments :

- Rapport de coopération entre les membres de l'organisation ;
- Prise de décision et contrôle par les groupes ;
- La fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

Likert a conseillé le chevauchement des groupes, pour réduire les distorsions dans le cheminement des informations. Il a préconisé un mode de style de direction participative.

1.4.3.La théorie de la décision (SIMON) :

Économiste américain, prix Nobel d'économie, il a appliqué l'analyse de gestion des entreprises avec l'application des théories de sciences du comportement Individuels¹.

Il s'efforce d'analyser les décisions dans leur adaptation quant aux objectifs visés.

Pour lui, il y a trois phases :

- La perception et l'identification du problème ;
- La conception des solutions (modélisation) ;
- La sélection de la meilleure solution.

Simon a mis en évidence les limites de la rationalité des décisions :

¹ -www.manager.org.com.

- L'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité.
- La connaissance des conséquences d'une décision est toujours partielle.
- La difficulté d'évaluer les conséquences futures d'une décision (ex: téléphonie mobile chez Bouygue),

Le plus souvent, on n'examine qu'un nombre restreint de choix possibles (plus grande limitation). Il ajoute que souvent un individu, confronté à un choix, construit un modèle simplifié de la réalité en se référant à sa propre expérience passée. Il cherche à adopter une solution qui lui apporte un niveau minimum de satisfaction et non pas une solution optimale.

La rationalité d'un individu est limitée faute de temps, faute de capacité, faute d'informations. Il a essayé de préciser comment son analyse allait servir aux entreprises.

Deux types de décisions :

- Décisions programmables: elles sont répétitives (ex.: le traitement des commandes),
- Décisions non programmables : ce sont les décisions politiques uniques pour lesquelles des problèmes non formalisés ou de grande importance sont à résoudre (ex. : lancement d'un nouveau produit).

1.4.4. La théorie du comportement de l'entreprise (CYERT et MARCH) :

Leur théorie repose sur l'idée qu'il existe quatre principes de base pour la prise de décision ¹:

¹-Op.cit.

La quasi-résolution des conflits :

- Rationalité locale : chaque unité dans l'entreprise doit s'efforcer de résoudre son problème pour elle-même à son niveau, à travers la délégation (de décisions) et la spécialisation dans les buts et les décisions. Cela permet à l'entreprise de passer d'une situation comportant de nombreux problèmes complexes et imbriqués, de nombreux buts conflictuels, à une série de problèmes simples et localisés.
- Le traitement séquentiel des problèmes : c'est un traitement des problèmes les uns après les autres sans chercher à les fusionner.
- L'élimination de l'incertitude : une entreprise a à faire face à de nombreuses incertitudes (ex. : le marché). Pour ces auteurs, l'entreprise doit chercher à éliminer pas à pas les incertitudes qui se présentent; elle ne doit faire aucune anticipation, aucun plan à moyen ou long terme. Souvent, l'entreprise cherche à éliminer les incertitudes en négociant avec son environnement.
- La recherche de la problématique : il s'agit d'approfondir l'étude des problèmes pour en dégager la solution et surtout pour pallier au principe de la rationalité des décisions.
- L'apprentissage : les entreprises adaptent leur comportement dans le temps à partir du résultat des actions passées.

On peut déduire que l'organisation (l'entreprise en général) est un système social où différents groupes interagissent et où se nouent des conflits de personnes ou de groupes. Les conflits les plus difficiles et les plus dangereux à résoudre sont ceux qui sont liés à des différences de perception de l'environnement¹.

¹-Op.cit.

1.5. L'école socio-technique (1950)

EMERY et TRIST sont des psychosociologues anglais. Ils ont travaillé essentiellement dans l'étude du travail dans les mines de charbon¹.

1.5.1. L'analyse socio-technique :

A observé que l'introduction d'une technologie différente, avait conduit à une multiplication des qualifications, une multiplication des modes de rémunération et à une modification des groupes de travail.

Le changement a engendré une forte détérioration du climat social dans l'entreprise. Pour remédier à cette détérioration, ils ont proposé une réorganisation du travail en groupe, en donnant à chaque groupe davantage d'autonomie.

- Il existe pour une technologie donnée plusieurs choix organisationnels.
- Il existe une interaction certaine entre le système technique et le système social. La technologie pose les limites du type d'organisation possible mais l'organisation du travail a des implications sociales et psychologiques indépendantes de la technologie et dont la méconnaissance risque d'entraîner des perturbations.

L'entreprise est un système sociotechnique. Seule l'optimisation simultanée des systèmes sociaux et techniques, permet d'obtenir le meilleur rendement global.

¹-Op.cit.

1.5.2. L'organisation des postes de travail (EMERY) :

Il expose ses principes dans l'organisation : Le poste doit comprendre des tâches différentes : il faut adjoindre des tâches principales avec des tâches auxiliaires, alterner des tâches reposantes dans un cycle de tâches absorbantes.

Les diverses tâches d'un poste doivent constituer une unité de façon à ce que l'opérateur comprenne mieux son travail et qu'il fasse preuve de responsabilité et d'initiative.

Le cycle de travail doit avoir une durée optimale (ni trop courte ni trop longue). Une certaine **liberté doit** être laissée pour la fixation des normes de qualité et de quantité. Les résultats du travail doivent être communiqués aux ouvriers. Les tâches doivent faire appel à des difficultés valorisantes au regard des autres.

Dans le cas où les tâches ne peuvent pas avoir ces caractéristiques, il faut organiser une rotation des postes et regrouper ces postes par groupes de telle façon qu'il y ait une unité au niveau du groupe, que le groupe dispose d'une certaine liberté quant à la fixation des normes, tel que le travail de groupe permette une mesure des résultats obtenus, d'inclure dans les tâches du groupe, des tâches auxiliaires (préparation du matériel) ¹.

- **Les groupes autonomes (DUBREUIL 1883-1971) :**

C'est l'approfondissement des principes précédents en disposant de l'autonomie-financière et organisationnelle. Chaque unité achète les pièces à l'unité précédente dans le cycle de fabrication et revend à la prochaine unité du cycle².

¹-Op.cit.

²-Ibid.

Conclusion concernant les approches classiques :

On peut situer l'émergence des écoles classiques, la révolution industrielle (début de 21^{ème} siècle) qu'a connu l'occident. Les toutes premières étaient le Taylorisme, le Fayolisme et le Fordisme...etc.

Elles sont toutes fondées sur le travail à la chaîne, la mécanisation et la sur production. L'aspect humain des salariés n'était pas considéré.

Hormis, les approches de ELTON MAYO et de ABRAHAM MASLOW qui ont vus le jour respectivement en 1930 et 1950, toutes les autres faisaient de l'être humain une machine à produire. Ces derniers, après avoir fait deux éminentes expériences (Hawthorne, les motivations), ils ont compris qu'on ne peut pas omettre le côté humain des travailleurs. Les relations naissantes entre les salariés, les motivations, les accidents de travail, sont les facteurs de naissance des nouvelles approches classiques.

Chapitre II

Les nouvelles théories organisationnelles

I. Les nouvelles approches d'organisation :

1. L'école néoclassique (1955) :

Cette école a cherché à réagir contre une certaine complexité des théories de gestion. Son approche est à la fois normative et pragmatique.

La démarche normative consiste à poser des principes simples de gestion utilisables pour toutes les organisations et la démarche pratique repose sur une recherche de l'efficacité¹.

1.1. Alfred Prichard Sloan (1875-1966) :

Il a dirigé la GENERAL MOTORS. Son principe de base est la décentralisation coordonnée.

Décentralisation : Il a insisté sur ses avantages : rapidité, flexibilité, initiative et responsabilité. La décentralisation accroît la réactivité de l'entreprise. D'où, deux corollaires :

- L'autonomie des décisions dans la ligne de la politique générale de l'entreprise,
- Un contrôle périodique des résultats (contrôle interne).

Coordination : Elle est indispensable car l'efficacité de l'entreprise en dépend.

C'est aussi une source d'économie (elle évite les doublons). Pour Sloan, cette coordination se traduit par la mise en place de comités dans lesquels sont réunis tous les services concernés (pouvoir

¹ - GILLE Ferreol, PHILIPPE Cauche, MICHEL Simon, J.MARIE Duperez, NICOLE Gadery, **Dictionnaire de sociologie**: Ed : Armand collin, Paris, 2011, p46.

consultatif des comités). D'où, une uniformisation des méthodes de gestion :

- Généralisation des budgets et des standards, centres de profit.
- Centralisation des décisions financières.
- Centralisation des informations à l'aide de l'informatique pour une production rapide des résultats.

1.2. Octave Gélinier (1916) :

Il est français et il a été directeur général de la CEGOS (centre d'étude et de gestion d'organisation scientifique). La CEGOS est un grand cabinet de conseil français. Gélinier a posé deux principes pour une plus grande efficacité :

- Concurrence et innovation.
- Finalité humaine de l'entreprise.

Il a défini deux tâches principales pour la direction :

- Définition de la politique générale : choix des buts de l'entreprise à l'aide d'objectifs, de politiques sectorielles et organisation des moyens de l'entreprise par des programmes et des budgets.
- Définition de la structure des responsabilités : il a posé trois principes :

Cette structure doit être légère, d'où l'idée de réduire des niveaux hiérarchiques.

Deuxièmement, minimiser le volume des communications : assurer la communication d'informations pertinentes¹.

¹-Op.cit, p 48.

Et enfin, mettre en place des organes pourvus d'objectifs mesurables.

La mise en place de la direction par deux objectifs (DPO) et de la délégation des responsabilités (pour lui, déléguer c'est confier à un subordonné la mission d'atteindre un objectif en lui laissant une certaine latitude dans le choix des moyens).

1.3. Peter Ferdinand Drucker (1909) :

C'est un conseiller en management. Son idée, c'est que le management est une fonction essentielle dans l'organisation. C'est un travail spécifique, c'est-à-dire qu'il requiert des compétences et des outils particuliers.

Les tâches majeures du management selon DRUCKER : Il a défini 3 tâches :

- Définition de la mission de l'entreprise et détermination d'objectifs claires pour l'organisation. L'objectif principal n'est pas une maximisation du profit, mais poser une contrainte économique (réaliser un profit car sinon on gaspille des ressources). L'objectif principal est de créer une clientèle : les fonctions de base sont le marketing et l'innovation. Pour lui, le profit, c'est la mesure de la rentabilité de ses fonctions.
- Organisation du travail productif et mise en place de conditions de travail créant la satisfaction du personnel. Pour lui, cela se réalise au travers de la définition de standards (de normes) au travers de l'autocontrôle et par un processus d'apprentissage continu¹.

¹ -Ibid, p 49.

- Dès les années 60, la gestion des impacts et des responsabilités sociales a été mise en place. L'entreprise doit gérer les impacts sociaux que son action provoque.

Postulats et principes de l'école néoclassique :

- Le profit est un facteur essentiel de survie et de développement de l'entreprise.

La prise de décision doit se situer aussi près que possible du lieu d'action. Il faut faire coïncider les objectifs des salariés et les objectifs de l'entreprise et s'appuyer sur les motivations. Les tâches majeures du management selon DRUCKER : Il a défini 3 tâches :

- Définition de la mission de l'entreprise et détermination d'objectifs claires pour l'organisation. L'objectif principal n'est pas une maximisation du profit, mais poser une contrainte économique (réaliser un profit car sinon on gaspille des ressources). L'objectif principal est de créer une clientèle : les fonctions de base sont le marketing et l'innovation. Pour lui, le profit, c'est la mesure de la rentabilité de ses fonctions.
- Organisation du travail productif et mise en place de conditions de travail créant la satisfaction du personnel. Pour lui, cela se réalise au travers de la définition de standards (de normes) au travers de l'autocontrôle et par un processus d'apprentissage continu¹.

¹ -Ibid, p 50.

- Dès les années 60, la gestion des impacts et des responsabilités sociales a été mise en place. L'entreprise doit gérer les impacts sociaux que son action provoque.

Postulats et principes de l'école néoclassique :

- Le profit est un facteur essentiel de survie et de développement de l'entreprise.
- La prise de décision doit se situer aussi près que possible du lieu d'action. Il faut faire coïncider les objectifs des salariés et les objectifs de l'entreprise et s'appuyer sur les motivations positives des salariés et de les satisfaire.

Les principes sont :

- Maximisation du profit.
- Décentralisation des responsabilités et des décisions.
- DPO et DPPO (direction participative par objectifs).
- Réduction du nombre des niveaux hiérarchiques.
- Contrôles par exceptions de la hiérarchie.
- Autocontrôle des unités autonomes.
- Motivation par la compétitivité.
- Positives des salariés et de les satisfaire¹.

Les principes sont :

- Maximisation du profit.
- Décentralisation des responsabilités et des décisions.
- DPO et DPPO (direction participative par objectifs).
- Réduction du nombre des niveaux hiérarchiques.

¹-Ibid, p 51.

- Contrôles par exceptions de la hiérarchie.
- Autocontrôle des unités autonomes.
- Motivation par la compétitivité.
- Du point de vue des salariés :
 - Nécessité d'assurer une formation des salariés, pour améliorer la prise de décision,
 - Nécessité de mettre en place un système de mesures objectives de résultats,
 - Mise en place d'un système de sanctions-récompenses avec droits à l'erreur ;
 - Contrôle des résultats à l'aide d'analyse des écarts, de ratios ;
 - Du point de vue des objectifs : les objectifs doivent être clairement définis au niveau opérationnel et ils doivent être hiérarchisés¹.

Les limites de l'école néoclassique :

Cette école a des aspects positifs ; à travers sa simplicité, son réalisme, son efficacité. Les limites tiennent à la complexité des entreprises et des marchés (la mondialisation, le mouvement de taille des entreprises, l'instabilité de l'environnement, l'évolution rapide des technologies et la complexité de ces technologies...).

Bruno LUSSATO à énoncé cinq limites concernant l'école néoclassique :

¹ -Ibid, p 52.

- 1- La compétitivité des grandes entreprises échappe en partie aux concepts des théories néoclassiques.
- 2- Les "recettes" tirées de l'expérience passée ne sont pas toujours réutilisables ou transposables.
- 3- L'application sans souplesse de maximisation du profit est source de déboires. D'où, l'intérêt de la création de valeur.
- 4- Un régime de tension permanente et l'impression d'être jugé constamment peuvent émousser, limiter les capacités créatrices de certains salariés.
- 5- Une théorie n'est pas toujours irréalisable...

2. L'école systémique :

L'entreprise est un système ouvert. A l'intérieur, il existe des sous-systèmes. La cybernétique étudie tous les phénomènes de transmission, de communication.

«feed back» = effet de retour.

Système entreprise (système complexe)¹

2.1. La cybernétique :

❖ **Norbert Wiener – VON BERTALANFFY - J.MELESE-S. BEER:**

Au cours de la seconde guerre mondiale, le résultat des nécessaires échanges entre physiciens, électroniciens et mécaniciens chargés de la conception de servomécanismes (systèmes automatiques dont le comportement est régi par l'écart entre le comportement actuel et le comportement désiré :

¹ -BETTAHAR Hamid, Ibid, p 33.

télécommandes, régulateurs de tension ...) pour l'orientation des radars et la commande des canons, contribua au développement d'une «théorie unifiée des asservissements».

On reconnaît là le même contexte qui a présidé à la naissance de la recherche opérationnelle ou à une technique comme l'analyse de la valeur. A ce sujet, B. LUSSATO écrit d'ailleurs : «recherche opérationnelle, cybernétique, théorie des systèmes, théorie du contrôle, théorie de la valeur ... ne sont que des approches voisines et souvent identiques d'une même méthodologie de l'action prise sous différents aspects. Elles partagent les mêmes conceptions du réel et les mêmes postulats de départ».

Ce fut le point de départ d'un mouvement qui se poursuivit et s'élargit après la guerre. En effet, biologistes, physiciens, sociologues, économistes ..., ont depuis privilégié une approche globale des relations complexes prenant le pas sur la méthode analytique (décomposition en parties simples et étude séparée) qui avait prévalu jusqu'alors. Baptisée «cybernétique» (du grec (kubernân = gouverner) par le mathématicien Norbert WIENER, une nouvelle science est née¹.

Qu'est-ce que la cybernétique ?

N. WIENER l'a définie comme la science des communications et du contrôle dans les systèmes².

Le dictionnaire Larousse propose la définition suivante : «science de l'action orientée vers un but, fondée sur l'étude des processus de

¹-Op.cit, p34.

² -www.manager.org.com.

commande et de communications dans les systèmes technologiques, biologiques, sociologiques et économiques».

D'après B. LUSSATO, la cybernétique a pour objet principal l'étude des interactions entre systèmes gouvernants (systèmes de pilotage) et systèmes gouvernés (systèmes opérationnels), dans des milieux régis par les processus de rétroaction (ou feed-back négatif).

Il la définit comme la science des mécanismes autorégulés¹.

- La simulation :

- Le but de la simulation est d'examiner le comportement de certaines variables : bénéfice, chiffre d'affaires, effectifs ...
- «Les équations sont initialisées avec des grandeurs réelles puis recalculées par intervalles de temps. On observe alors les valeurs que prennent les variables du système à chaque instant».
- Étant donné le nombre d'équations mises en jeu, le recours à l'ordinateur pour la simulation s'est avéré indispensable, ce qui a conduit J.W. FORRESTER à créer un compilateur capable de lire et de calculer directement les équations.

Les autres modèles :

Les modèles sont trop nombreux pour en dresser une liste exhaustive. On retiendra plus particulièrement les suivants.

- Les modules de Jacques MELESE

Dans son analyse modulaire des systèmes, Jacques MELESE étudie l'entreprise comme un emboîtement hiérarchisé de modules

¹-Op.cit.

qui correspondent aux fonctions décrites dans la structure organisationnelle. Chaque module a sa part d'autonomie et d'interdépendance avec les autres. Pour interpréter une entreprise, on rend tout d'abord compte de l'architecture d'ensemble, puis on détaille les modules choisis.

- Les références biologiques de S. BEER

S. BEER a construit son modèle par analogie avec l'organisme humain : par exemple, il compare une division d'entreprise à un fragment de moelle épinière ...

- Des partis pris sociologiques

- Les modèles précédents ne traitent que partiellement de la composante humaine des entreprises. Des auteurs comme P. JARNIOU, R.A. THIETART, R. BOUDON, M. CROZIER et E. FRIEDBERG se sont intéressés à l'aspect sociologique du système d'entreprise.
- Chaque modèle est partiel, orienté, daté. Or l'entreprise évolue, certaines de ses composantes sont difficiles à intégrer (les flux psychologiques en particulier) elle échappe donc en grande partie au modèle ... ¹.

¹-Op.cit.

3. L'école de H. MINTZBERG :

L'école de Mintzberg¹ date des années 80. Cet auteur reste d'actualité au niveau de la presse économique. Il a écrit de nombreux articles. Son ouvrage principal s'intitule «Structures des organisations et dynamique des entreprises».

Une structure des organisations, c'est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

3.1. Les mécanismes de coordination :

Il y a cinq mécanismes de base par lesquels les organisations coordonnent leur travail :

1. L'ajustement mutuel dans lequel la coordination du travail est effectuée par simple communication informelle.
2. La supervision directe : c'est un mécanisme de coordination dans lequel une personne est investie de la responsabilité du travail de plusieurs autres.
3. La standardisation des procédés de travail. Ce mécanisme assure la coordination en spécifiant le contenu du travail à accomplir (descriptifs de tâches, des modes opératoire).
4. La standardisation des résultats : elle assure la coordination en précisant le résultat à atteindre (spécification des dimensions du produit à fabriquer).
5. La standardisation des qualifications ; elle assure la coordination en précisant la formation, les compétences que doit avoir celui qui occupe le poste.

¹ - Henry Mintzberg : **Le management voyage au centre des organisations**, Ed, Eyrolles, Montréal 2004, p56.

Pour MINTZBERG, il existe une solution de continuité entre ces mécanismes. Lorsque le travail devient plus complexe, on passe progressivement de principe en principe.

L'ajustement mutuel dans des situations simples est inévitable dans des situations compliquées.

3.2. Le fonctionnement de l'organisation présente trois éléments qui se présentent comme suit :

- Le centre opérationnel : il s'agit des opérateurs dont le travail est distinctement lié à la production et à la commercialisation des biens et services de l'entreprise. Le centre opérationnel assure les fonctions de base de l'entreprise (approvisionnement, production, distribution) mais aussi la maintenance et la logistique.
- Le sommet stratégique : s'assure que l'entreprise remplisse sa mission de façon efficace, qu'elle serve les besoins, les intérêts de ceux qui la contrôlent ou qui ont un pouvoir sur elle. Ce sommet exerce des fonctions de supervision directe (allocations de ressources, règlement des conflits, système de contrôle interne, diffusion de l'information, exercice du commandement et du leadership). Ce sommet est chargé des relations de l'organisation avec son environnement¹.
- La ligne hiérarchique : c'est la ligne d'encadrement ou d'autorité qui relie le sommet stratégique au centre opérationnel ; elle est formée de tout le personnel de l'encadrement. Chaque membre de la chaîne hiérarchique accomplit à son niveau le travail du sommet stratégique.

¹ -Ibid, p57.

La technostructure : elle est composée d'analystes chargés des travaux de conception et d'adaptation des processus et de la structure de l'entreprise. Ils agissent par le biais de la standardisation ; ils standardisent les méthodes de travail, les résultats, les qualifications.

3.3. Les fonctions de support logistique :

Ce sont des unités spécialisées qui remplissent des **fonctions particulières (ex. : le contentieux, la recherche et le développement ...)**.

Ce sont les relations entre les différents éléments de base (flux matériels, financiers, d'autorité, de communication). On peut distinguer plusieurs systèmes de flux :

- **Système d'autorité formelle** : c'est l'organigramme de l'entreprise. Il utilise la supervision directe.
- **Système de flux régulés** : c'est un ensemble de 3 types de flux standardisés :
 - Les flux opératoires : «inputs» et «outputs» et les flux de transformation que subissent les entrées.
 - Les flux de contrôle ascendant (compte-rendu des activités) et descendant (décisions, «feed-back»).
 - Les flux horizontaux d'informations fonctionnelles¹.
- **Système de communication informelle** : ces flux sont parfois complètes ou bien court-circuités.
- **Système de constellations de travaux** : ce sont des travaux de même nature mais accomplis de façon dispersés dans

¹ -Op.cit, p58.

l'entreprise (relations horizontales et spécialisations similaires).

- **Système de processus de décision "ad hoc" :** Ce système est spécifique à l'étude et à la réalisation de travaux précis. MINTZBERG met en évidence deux types de procédures de décision :
 - Processus programmes (de routine) : décisions régulières, standardisées,
 - Processus non programmes (ad-hoc) : ils sont mis en œuvre de façon irrégulière dans le temps pour résoudre des problèmes peu structurés¹.

- **Les paramètres de conception:** Pour mettre en place leur structure, les entreprises utilisent des moyens que MINTZBERG appelle des paramètres de conception. Ce sont des moyens que les entreprises utilisent pour diviser et coordonner leur activité. Il en distingue neuf :
 1. Spécialisation du travail ;
 2. Formalisation du comportement ;
 3. Formation et socialisation (ou intégration) ;
 4. Regroupement en unités ;
 5. Taille des unités ;
 6. Système de planification et de contrôle ;
 7. Mécanisme de liaison ;
 8. Décentralisation verticale ;

¹-Op.cit, p59.

9. Décentralisation horizontale.

3.4. Les facteurs de contingence:

Tout est contingent dans l'entreprise. 4 facteurs de contingence agissent sur l'organisation des entreprises :

1. Age et taille de l'organisation ;
2. Technologies mises en œuvre (système technique) ;
3. Environnement ;
4. Pouvoir dans l'entreprise.

Les configurations structurelles

Il a décrit les mécanismes de coordination, les flux, les paramètres de conception, les facteurs de contingence.

Synthèse des éléments:

- Structure simple : elle est caractérisée par la domination du sommet stratégique, l'utilisation de la supervision directe et la centralisation (horizontale et verticale).
- Bureaucratie mécaniste : domination de la technostructure. Cela conduit à la standardisation des procédés, à une décentralisation horizontale, et décentralisation verticale limitée¹.
- Bureaucratie professionnelle : domination du centre opérationnel avec une standardisation des qualifications, décentralisation verticale et horizontale.

¹-Op.cit, p60.

- Forme décisionnelle : domination de la ligne hiérarchique organisée en divisions, standardisation des produits et décentralisation verticale limitée.
- «Adhocratie» : domination des supports de logistique. Utilisation de mécanisme de coordination et d'ajustement mutuel, et décentralisation sélective des décisions.

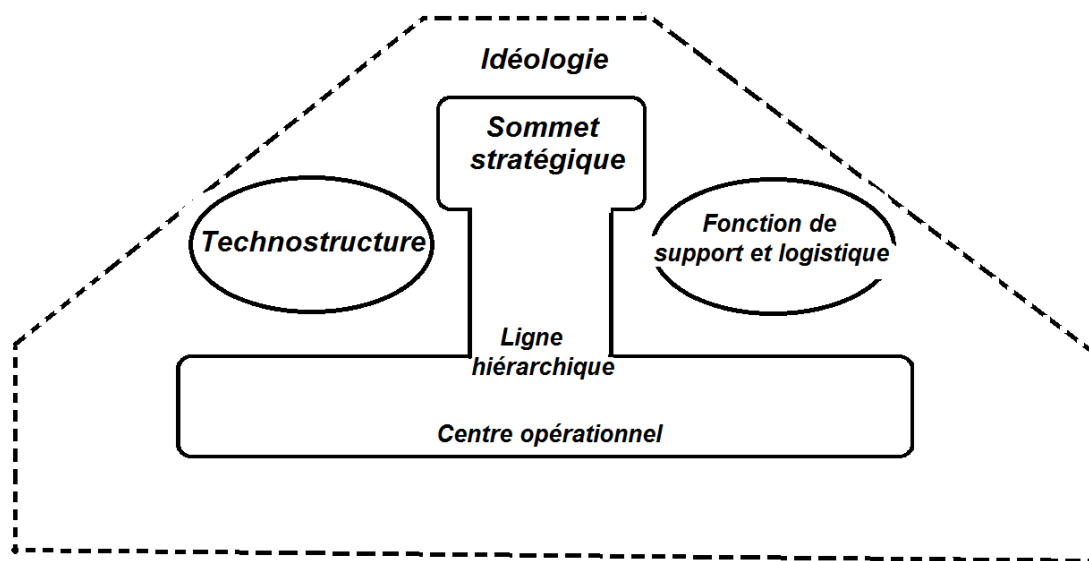
MINTZBERG a expliqué l'existence de ces 5 formes d'organisation par la prédominance d'un des éléments de base d'organisation :

- Le sommet stratégique pousse toujours à la centralisation (garder le contrôle) ;
- La technostructure pousse à la standardisation ;
- Le centre opérationnel cherche à minimiser l'influence de l'encadrement (de la ligne hiérarchique) sur son travail et cherche à minimiser l'influence des concepteurs du travail. Pour cela, cette double influence pousse à la décentralisation verticale et horizontale. Les opérateurs ont tendance à mettre l'accent sur le professionnalisme en s'appuyant sur la formation ;
- La ligne hiérarchique recherche l'autonomie. Elle pousse à une décentralisation verticale limitée (les cadres opérationnels veulent recevoir plus de pouvoir de leur supérieur mais ne pas le déléguer). Ces cadres poussent à la division de l'organisation en petites unités (risque de balkanisation de l'entreprise) ¹;

¹-Op.cit, p61.

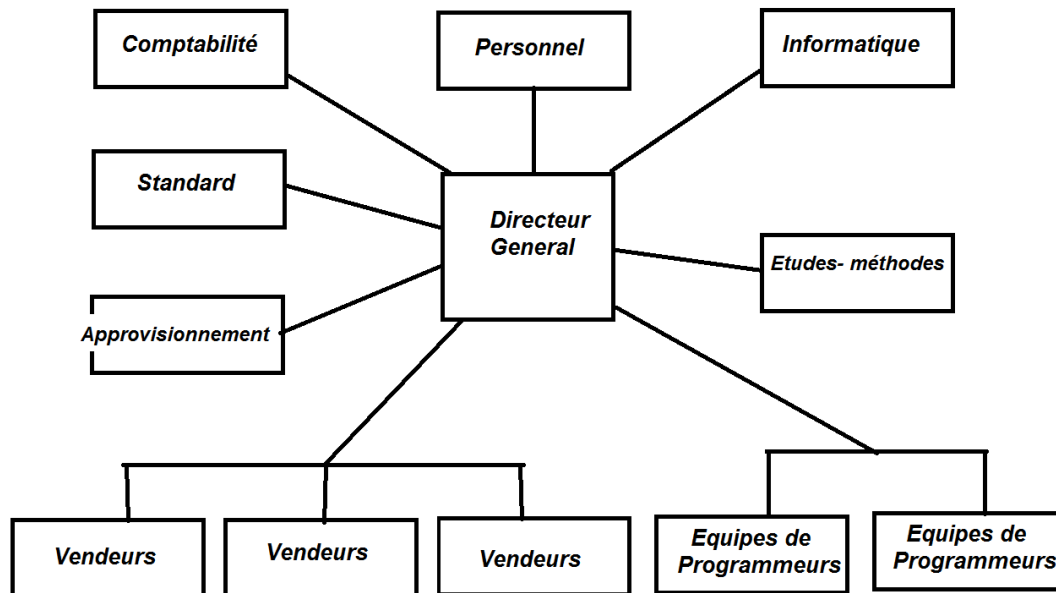
- Les fonctionnels du support logistique : Ils acquièrent de l'influence lorsque l'organisation a besoin de collaboration. Ils peuvent exercer leur influence pour les constellations de travaux informels. Celles-ci coordonnent leur activité par ajustement mutuel.

L'organisation selon Mintzberg



Source : BETTAHAR – H, *Management des organisations*, Ed : EL DAR EL OTHMANIA , P .62

La structure personnalisée de l'entreprise



Source : BETTAHAR – H , Management des organisations Ed : EL DAR EL OTHMANIA , P .64

4. Ecole de la culture d'entreprise (1980-1990) :

4.1. Peters et Waterman : l'excellence

Peters et Waterman ont travaillé comme consultants chez Mac Kinsey. Leur ouvrage "le prix de l'excellence" a eu un grand succès. Ils ont réalisé une grande enquête auprès de 43 entreprises américaines de grande taille. Ils ont analysé leur performance, les articles de ces entreprises pendant 25 ans, ils ont interviewé des dirigeants et des salariés¹.

Ils ont dégagé huit qualités qui caractérisent ces entreprises :

1. Ce sont des entreprises qui sont orientées sur l'action ; elles cherchent à éviter la bureaucratie car c'est une entrave à l'action. Elles

¹ - عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 257.

- essaient de mettre en place une organisation fluide (des communications). Elles privilégient la communication informelle fondée sur les contacts humains.
2. Elles sont à l'écoute du client : systèmes d'écoute client ; orientation client, toute l'organisation est tournée vers la satisfaction de la clientèle (obsession de la qualité, recherche d'innovation, refus de l'échec).
 3. Elles valorisent l'autonomie et l'esprit novateur ; ces entreprises essaient de se comporter comme de petites entreprises. Elles encouragent l'esprit d'initiative de leur salarié ; cela passe par une certaine décentralisation de leur pouvoir de décision (ex. : Michelin).
 4. Elles fondent leur productivité sur la motivation du personnel :
 - Confiance accordée au personnel ;
 - Mise en place de stimulants financiers et non financiers (forme nouvelle d'organisation du travail, système d'intéressement).
 5. Animation et mobilisation de leurs ressources humaines autour d'une culture d'entreprise. D'ou la mise en place d'un ensemble de valeurs (ex. : Pas de culture d'entreprise chez Air France).
 6. Elles s'en tiennent à ce qu'elles sachent faire. Elles appliquent des stratégies de recentrage de l'entreprise. Elles concentrent leurs efforts sur les produits qu'elles maîtrisent bien (ex. : le dossier "cœur de métier")¹.

¹ - عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 258.

7. Elles ont une structure légère : elles se structurent de façon simple, décentralisée. Elles mettent en œuvre des applications participatives. En contrepartie, elles exigent la fidélité des salariés et le respect des normes relatives au contrôle. Elles facilitent la mobilité interne et externe (ex. essaimage).

8. Elles allient souplesse et rigueur.

Deux ans après la parution de l'ouvrage, on s'est aperçu qu'un certain nombre d'entreprises ne rentraient plus dans le regroupement des entreprises d'excellence (ex. : Wall Disney).

Il est très difficile pour les entreprises d'excellence de maintenir ces huit qualités¹.

4.2. Ouchi : la théorie Z :

C'est un professeur et chercheur américain. Il est parti d'une constatation entre les entreprises japonaises et occidentales dans les années 80 (pratique de gestion)².

| Entreprises japonaises | Entreprises occidentales (US) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Emploi a vie - Evolution et promotion lente - Carrieres non specialisees - Procédures de controle implicites - Prises de decisions collectives - Interet global | <ul style="list-style-type: none"> - Emploi limite dans le temps - Evolution et promotions rapides - Carrieres specialisees - Procédures de controle explicites - Prises de decisions individuelles - Interet limite |

¹ - عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 259.

² -EL-HADI Ghedjghoudj,Ibid, p 187.

Principes de cette théorie z :

1. Définition d'une culture d'entreprise impliquant fortement la direction de l'entreprise ;
2. Mise en place de structures et de stimulants en stimulants avec la culture d'entreprise ;
3. Développement des techniques de communication (reconnaitre le droit a l'erreur) ;
4. Faire participer les salaries de l'entreprise ;
5. Réduire la rotation du personnel : rechercher l'intégration du personnel a l'intérieur de l'entreprise ;
6. Adopter le système d'évaluation et de promotion lente ;
7. Elargir les possibilités de carrière ;
8. Développer systématiquement la participation des salaries,
9. Encourager le développement des relations directes (direction - salaries).
10. Prise en compte de l'intérêt général.

4.3. Archer et Seriex l'entreprise du 3^{eme} type" :

Entreprise du 3^{eme} type oppose a l'entreprise du :

1er type : principes tayloriens ;

2^{eme} type : principe de l'école des relations humaines (entreprises tayloriennes dégrippées)¹.

Caractéristiques :

¹ -Ibid, p188.

- 1- Ouverture sur l'extérieur : prise en compte du poids de l'environnement sur les entreprises.
- 2- Recherche de la qualité.
- 3- Mobilisation du personnel.
- 4- Maillage de l'entreprise : c'est la définition de la stratégie de filière en amont et en aval.

L'école de la culture de l'entreprise ou l'école de l'excellence est porteuse d'idée qui a amélioré l'efficacité de ces dernières.

5. L'école du changement et de la flexibilité

A travers les anciennes approches, les acteurs économiques sont passés de la bureaucratie mécaniste à la technocratie (approche qualitative) et en fin à l'adhocratie qui veut dire flexibilité et adaptation à la demande.

Cette théorie a été développée durant la première décennie de 2ème millénaire par les économistes tel, Bernanrd Brunher et Michel Husson.

La théorie de la flexibilité en sociologie de travail correspond à l'intervention des tiers pour le faire face à un sur plus d'activités. C'est une nouvelle approche dont les salariés sont au cœur de cette vision entrepreneuriale et cela pour réduire les charges et les coûts de production. La théorie favorise le travail à temps partial, contrat a durée déterminée (CDD), le travail par intérêt. La flexibilité implique la remise en cause de l'organisation de travail de la part de l'entreprise¹.

5.1. Les niveaux de la flexibilité :

- ❖ **La flexibilité interne :** Elle consiste à moduler le volume horaire sans changer le salaire, ainsi que la polyvalence de poste. Il s'agit de former les salariés à plusieurs tâches.

¹ - T. HAFSI et FABI.B, **les fondements du changement stratégique**, Ed Transcontinental, Paris, 1997, p82.

- ❖ **La flexibilité externe** : Elle concerne la soustraction et l'emploi des tiers dans l'entreprise ainsi que le travail par intérim et cela les besoins.
- ❖ **La flexibilité spatiale** : Il fait allusion au changement du lieu de travail, c'est-à-dire au travail des salariés chez eux, hors des bureaux. En cela la technique de télé-travail est conçue pour cela (travail à distance)¹.

5.2. Les avantages de la flexibilité de travail : En voici quelques uns :

- Diminution des coûts de production.
- Diminution de la masse salariale.
- Maîtrise des sur plus des productions.
- Devenir plus compétitif et productif.
- Elle permet d'embaucher les salariés selon la conjoncture.
- La liberté pour les salariés de gérer au mieux leur carrière².

Conclusion concernant les nouvelles approches:

Les premières approches néoclassiques (modernes) sont apparues véritablement après la deuxième guerre mondiale (1939-1945). On remarque bien que l'intérêt des cinq (05) grandes théories de l'après guerre ont mis l'accent sur deux (02) volets, la rentabilité et la prise en charge des doléances des travailleurs. A.Pritchard Sloan, Octave Gelinier P.F.Druker. N.Weiner. B.Lussato. E.Friedberg. H.Misberg. P.Waterman. Suivant l'évolution des technologies modernes l'entreprise n'a cessé de changer de forme. Il a été au cœur des changements de la société occidentale de surcroît. L'organisation moderne de l'entreprise est allée vers la motivation et la valorisation de l'esprit novateur. Elle met l'accent sur la mobilisation humaine autour de la culture de

¹ -Op.cit, p83.

² -Ibid, p84.

l'entreprise, comme il a démontré Peters et Waterman dans son approche de l'excellence. Même si l'évolution des théories est remarquable l'objectif est resté le même, c'est l'hyperproduction qui est dévoilée sous la mondialisation. Cette dernière se réalise après les années 2000, jusqu'à nos jours.

Chapitre III

**L'analyse des données
collectées**

**et l'approche théorique
préconisée**

I-L'analyse des données collectées :

Faute de temps et de mauvaises conjonctures, l'évaluation des résultats de l'enquête s'est faite à travers la prise de contact qu'on a effectué ces derniers mois avec quelques éditeurs locaux.

Les résultats se présentent de manière générale comme suit :

L'ensemble des éditeurs contactés son unanimes pour dire que le secteur de l'édition peine à garder sa place dans l'échiquier commercial local.

Même si les remarques et doléances des éditeurs ont dépassé le cadre thématique et méthodologique de la recherche, on a été dans l'obligation de les écouter et prendre en considérations leur intérêt et soucis.

Les éditeurs locaux présentent globalement les situations suivantes. Elle se résume dans les points suivant :

- Les investissements consentis ne reflètent pas les bénéfices réalisés. Le retour sur l'investissement n'est pas toute a fait garanti dans ce secteur.
- Les avantages fiscaux qu'il y'avait auparavant ne sont pas d'actualité, le poids des impôts est considérable par rapport aux autres secteurs d'activité.
- Le prix du papier a presque doublé, ce qui affecte directement le marché du livre et se répercute directement sur le prix de ce dernier et sur le pouvoir d'achat en générale.
- Le manque du professionnalisme de certains éditeurs est mis en exergue, il y'a ceux qui ne respectent pas la chaine de l'édition, par conséquent nuisent a chaine de l'édition déjà déstructurée.
- Le manque d'espace de vente et de lecture pour les livres (les foires, les salons du livre et même les plateaux de télévision pour la promotion de ces derniers)¹.

¹ - EL-HADI Ghedjghoudj, Ibid, p60.

- L'avènement de l'internet qui a porté préjudice au marché du livre par la diffusion de toute sorte de données et documents non vérifiés.
- L'importation abusive est privilégiée des livres par la tutelle concernée. Son choix étant orienté plus vers l'importation que vers la promotion des éditions locales.
- Le centre d'intérêt du public se dirige vers d'autres priorités à cause de la situation socioculturelle que connaît notre pays.
- Le manque de concertation et coopération entre les éditeurs pour améliorer un temps soit peu l'état du lieu de l'édition locale.
- La négligence de certains éditeurs du volet culturel et esthétique du livre et privilégient le volet commercial uniquement, ce qui porte préjudice à l'édition en générale.

De la vie de certains éditeurs le modèle organisationnel le plus pratiqué est sans doute le modèle personnalisé, c'est-à-dire l'autorité du patron est décisive. Les formes d'organisation des éditions locales ne sont pas standardisées et prépondérantes. Elles diffèrent selon les moyens matériels et humains du propriétaire et aussi selon son expérience et ancienneté. Cela dit le résultat obtenu se résume en une situation précaire de l'édition du livre local. Les éditeurs résistent chacun à sa manière aux contraintes en attendant de meilleurs horizons¹.

¹ - Op.cit, p61.

II- L'approche théorique préconisée :

L'analyse théorique la plus proche pour expliquer les contraintes et les lacunes dans les entreprises d'éditions locales est de toute évidence celle de H.Minzberg. Ce dernier a démontré l'importance des facteurs de contingence dans l'équilibre organisationnel de l'entreprise. Il s'agit de la taille de l'entreprise, des moyens mis en œuvre, de l'environnement et enfin de l'autorité effective dans l'entreprise. S'agissant des maisons d'éditions locales, elles ne remplissent pas les critères convenus tel que explicité par H.Minzberg. L'environnement dont elle évolue n'est pas stimulant surtout pour les entreprises de petite taille ou moyenne. De ce fait, on peut comprendre la léthargie qui a touché les maisons d'éditions locales. L'épanouissement de ces dernières est conditionné par certains facteurs inexistant actuellement. On peut ajouter à cette théorie des autres approches comme celle de ; Michel Crozier, Erhard Friedberg, Thiart, Boudon,...ect. Ces derniers ont mis en exergue l'aspect sociologique de l'entreprise. Cela dit l'aspect psychologique et sociologique échappe une grande partie à notre modèle de gestion local qui se caractérise par la personnalisation et le pouvoir absolu.

Les formes d'organisation sont le produit de décision de compromis entre les acteurs. Un mode d'organisation détermine les positions de pouvoir selon M.CROZIER. Cela précise aussi le degré d'autonomie et la place de chacun dans le système de fonctionnement (organisation).

Selon H.Mintzberg, on se référant à la théorie de la contingence¹ structurelle, il a pris en considération l'analyse stratégique dans les choix d'organisation, ce qui a donné une vision heuristique de la typologie des formes d'organisation.

¹ -AMDIEU.J.F : **Organisation et travail**, édition Vuibert, Paris, 1992, p103.

Mintzberg préfère parler de coordination des tâches plutôt que de coordination entre salariés.

De sa part l'école de la culture de l'entreprise ne se trouve pas trop éloigné de la précédente. Ces principes fondamentaux sont accés sur la motivation, la décentralisation, la confiance, l'intelligence, la rigueur et la souplesse.

A ce propos on ne peut nier le retard accusé par nos concitoyens et confrère, les éditeurs locaux. Ce n'est pas pragmatique de faire une comparaison de nos entreprises avec celles des pays développées. Ce serait une injustice de plus. On ne peut omettre de reconnaître les efforts de ces derniers et leur ténacité. De ce point de vu les entreprises locales sont mal placées pour une remise à niveau. Une réorganisation des modèles de gestion s'impose. La décentralisation et la motivation sont de notre point de vue des facteurs déterminants.

Enfin, on peut déduire que nos systèmes organisationnels (forme) ne sont pas aiguisés de manière à être compétitifs et concurrentiels. Les facteurs de contingence ne sont pas pris en considération¹.

¹ - EL-HADI Ghedjghoudj, Ibid, p245.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Nous allons conclure notre travail par une brève définition du management. C'est un ensemble de moyens humains et matériels, mis en œuvre pour atteindre ses des objectifs. Il correspond à l'idée de gestion et de pilotage d'un projet entrepreneurial. La fonction du management s'inscrit dans une démarche globale qu'est la fixation des objectifs et le contrôle des résultats. La démarche managériale implique les étapes suivantes : La planification, l'animation, la direction, l'organisation et le contrôle.

S'agissant de l'édition du livre à Tizi-Ouzou. Elle est passée par plusieurs étapes (citées dans l'introduction). Ce qui nous intéresse à présent c'est le paysage éditorial local. On a débuté cette conclusion par la définition du management pour justement illustrer notre thématique et la relier à l'idée de la gestion et planification.

On ne peut pas dissocier le secteur de l'édition des autres secteurs économiques. L'édition locale résiste tant bien que mal aux multiples contraintes sociales et économiques. Cela dit on est dans l'obligation de donner la parole à certains éditeurs locaux pour avoir une description exacte des faits.

De Part notre modeste expérience de libraire et bibliothécaire, nous avons eu la chance d'appréhender de plus près l'édition locale. En dépit de la connaissance du terrain, l'enquête n'a pas été facile. Néanmoins, on a déjà eu contact avec certains de nos confrères, en l'occurrence, EL-AMEL, L'ODYSSE, RISHA ELSAM, LE SAVOIR, TAMURT... etc.

D'après ces éditeurs, le paysage éditorial local fait face à de multiples contraintes. Cela dit, ils ont su contourner des blocages de tous ordres, juridiques, administratifs, et fiscaux. On ne peut que saluer leurs résistances et ténacité.

Les points de vue de nos concitoyens, les éditeurs locaux ne divergent pas quant à la situation qui prévaut dans ce secteur névralgique. Tous sont unanimes quant à l'avenir incertain de l'édition et ont mis l'accent sur l'anarchie prévalant dans le secteur.

Dans l'hypothèse principale de cette recherche, nous avons émis le postulat suivant :

La différence des systèmes organisationnels ont une incidence sur l'entreprise d'édition locale, c'est-à-dire qu'il y'aurait une relation entre les formes d'organisations avec le paysage éditoriale des entreprise d'édition. A partir d'un contact direct avec des éditeurs suscité, nous avons pu aboutir aux résultats suivants : La différence des Systèmes organisationnels influence le paysage éditorial à Tizi-Ouzou.

Nous somme arrivé a une conclusion que les formes d'organisation des entreprises d'édition locales n'obéissent pas toutes aux exigences que requiert une entreprise économique a proprement dire. Il faut préciser que ce n'es pas toutes les maisons d'édition qui disposent d'un organigramme interne et externe.

D'après nos éditeurs, mis a part quelques exceptions les systèmes d'organisations locaux sont obsolètes. Hormis quelque éditeurs anciens, on assiste à une certaine déliquescence dans le secteur, de facto, elle impacte négativement le paysage éditorial local.

Enfin pour répondre à l'hypothèse émise, on peut dire qu'il y'a une influence directe des formes d'organisation sur le paysage éditorial local.

Nous espérons que nous avons réussi à donner une idée précise sur le secteur de l'édition local, et développer le seul aspect, celui de l'organisation de l'entreprise. Nous pensons avoir montré le chemin aux futurs chercheurs afin qu'ils saisissent les autres angles de vue de cette problématique de recherche. Les futurs étudiants et chercheurs en science humaine et sociales sont invités ainsi à poursuivre cette modeste étude pour parfaire ce travail.

Bibliographie

Bibliographie

I-OUVRAGES

1. AMADIEU J.F : **Organisation et Travail**. Ed : Vuibert, paris, 1992.
2. BAUDERY Bernard, VIRGILE CHASSAGNON : **Les théories économiques de l'entreprise**, Ed : la découverte, paris, 2014.
3. BETTAHAR Hamid : **Management des organisations**, El Othmania, Alger, 2014.
4. BLANCHET Alain : **L'entretien dans les sciences sociales**, Ed, Dunod, Paris, 1985.
5. BOUDON Raymond : **Les méthodes en sociologie**, Ed : Puf, Paris, 1969.
6. EL HADI Ghedjghoudj: **Le management théorie et pratique**, OPU, Alger, 2014.
7. FAYOL Henry, **administration industrielle et générale**, éd ENAG, Alger, 1992.
8. GAY Thomas : **L'indispensable en sociologie**, Ed, Studyrama, Paris, 2010.
9. Henry Mintzberg : **Le management voyage au centre des organisations**, Ed, Eyrolles, Montréal 2004.
- 10.LEGENDRE Bertrand : **Les métiers de l'édition**, cercle, paris, 2012.
- 11.MAACHA AKKACHE Dehbia: **Cours de gestion de l'entreprise**, Ed : Amel. T-o 2019.
- 12.Maurice De Montmolin : **L'ergonomie**, édition la découverte, Paris, 1996.
- 13.Remy Le Saout : **Guide pour connaître la sociologie**, édition Vuibert, Paris, 2002.
- 14.POIRIER Patrick, GENET Pascal : **la fonction éditoriale, la fabrique des livres et ses défis**, Presse universitaire de France, Bordeaux, 2006.

- 15.T. HAFSI et FABI.B, **les fondements du changement stratégique**, Ed Transcontinental, Paris, 1997.
- 16.TAYLOR. Frederick.W: **La direction scientifique des entreprises**, éd ENAG , Alger, 1992.
- 17.THIETART Raymond Alain : **Le management**, Ed, Ectis, Paris 2015.

II-DICTIONNAIRE:

1. **Dictionnaire encyclopédique de langue Française**, Ed, Larousse, Paris 2014.
2. GILLE Ferreol. PHILIPPE Cauche, MICHEL Simon, J.MARIE Duperez, NICOLE Gadery, **Dictionnaire de sociologie** : Ed : Armand collin, Paris, 2011.
3. RAYMOND Boudon, PHILIPPE Besnard, MOHAMED Cherrkaoui, B. Pierre Lacuyer, **Dictionnaire de sociologie** : Ed, Larousse, Paris, 2005.

III-ARTICLES :

1. Aomar MOUHELLBI, **Le quotidien l'expression N°3451**, le 03-07-2008, p12.

IV-MEMOIRES THESES :

1. GUERMOUCHE Ismail, **sociologie du développement social sur le thème : Etude sur le rôle des cadres locaux dans le changement social en Kabylie**, Mémoire de fin de cycle Master en sociologie, option, université de Tizi-Ouzou, 2014.
2. HAMSAS Dalila, LACEB Yamina, **Projet de départ des jeunes étudiants, enquête auprès des étudiants de l'université de Tizi-Ouzou**, Mémoire de fin de 2^{ème} cycle Master en sociologie, option : sociologie du travail et organisation, université T-O, 2014.

V-OUVRAGE EN ARABE :

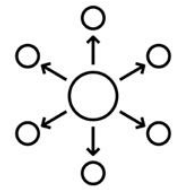
1. محمد محمود الجوهري، أسس البحث الاجتماعي: دار النشر المسيرة، عمان 2008.
2. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
3. محمد برو، الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية: دار الآمال، تيزي وزو 2014.
4. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي: دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.

VI –Bibliographie électronique :

1. Dz.kompass.com.maison d'édition.
2. www.Jouranal.openedition.org.
3. www.edition Algeria wikipedia.htm.
4. www.aps.dz.culture.
5. www.manager.org.com.
6. www.cairn.info.
7. www.wikepidia

Annexes

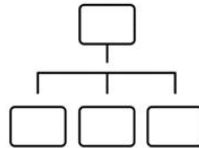
Les modèles organisationnels de l'entreprise



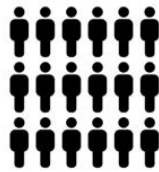
L'organisation personnalisée



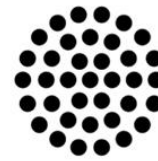
L'organisation bureaucratique



L'organisation pyramidale



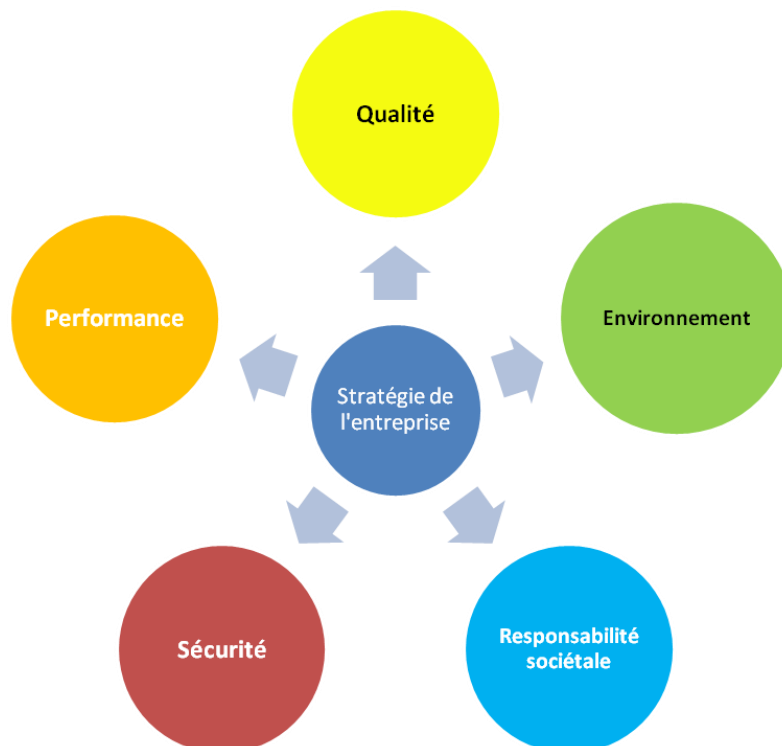
L'organisation duale



L'organisation cellulaire

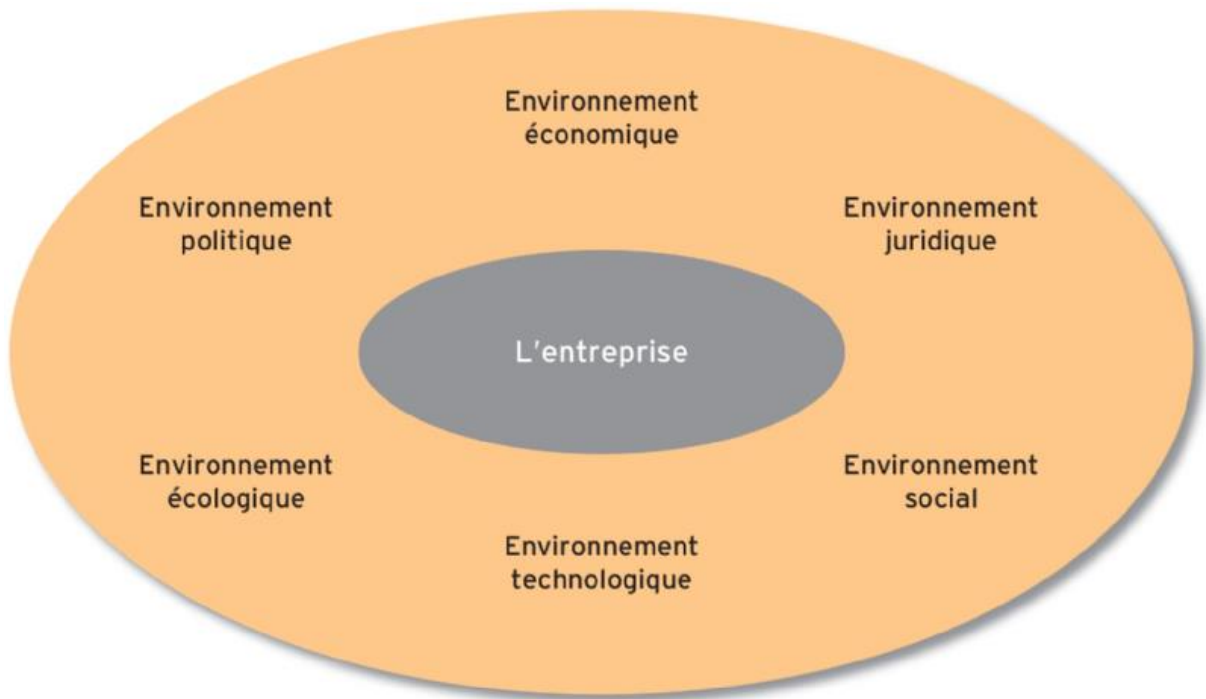
Site internet : advaloris.ch

Stratégie de l'entreprise



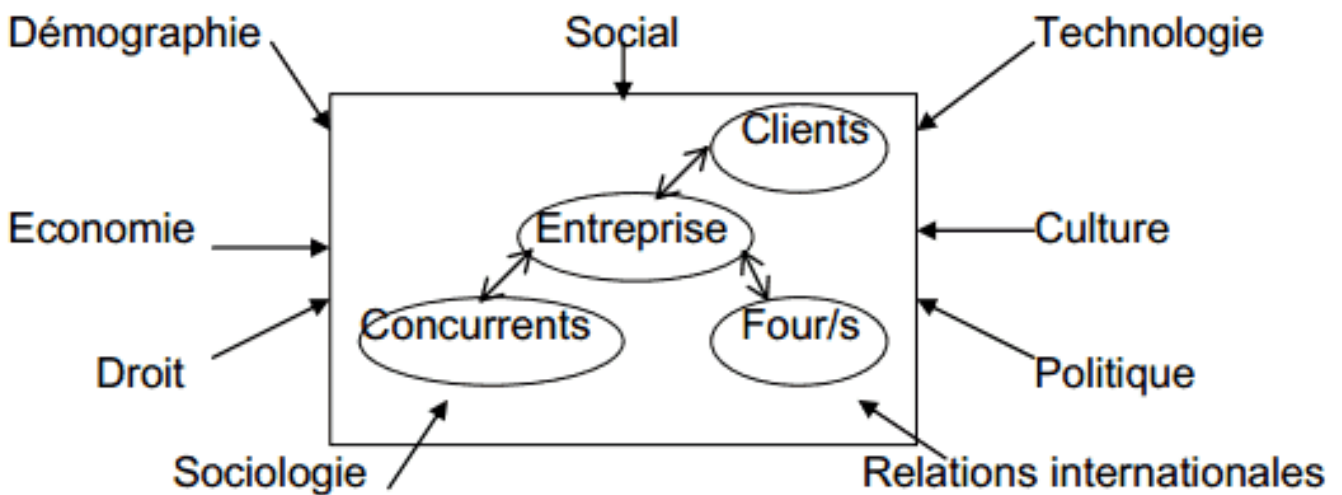
Source : www.utc.fr

Schéma des composants de l'environnement de l'entreprise



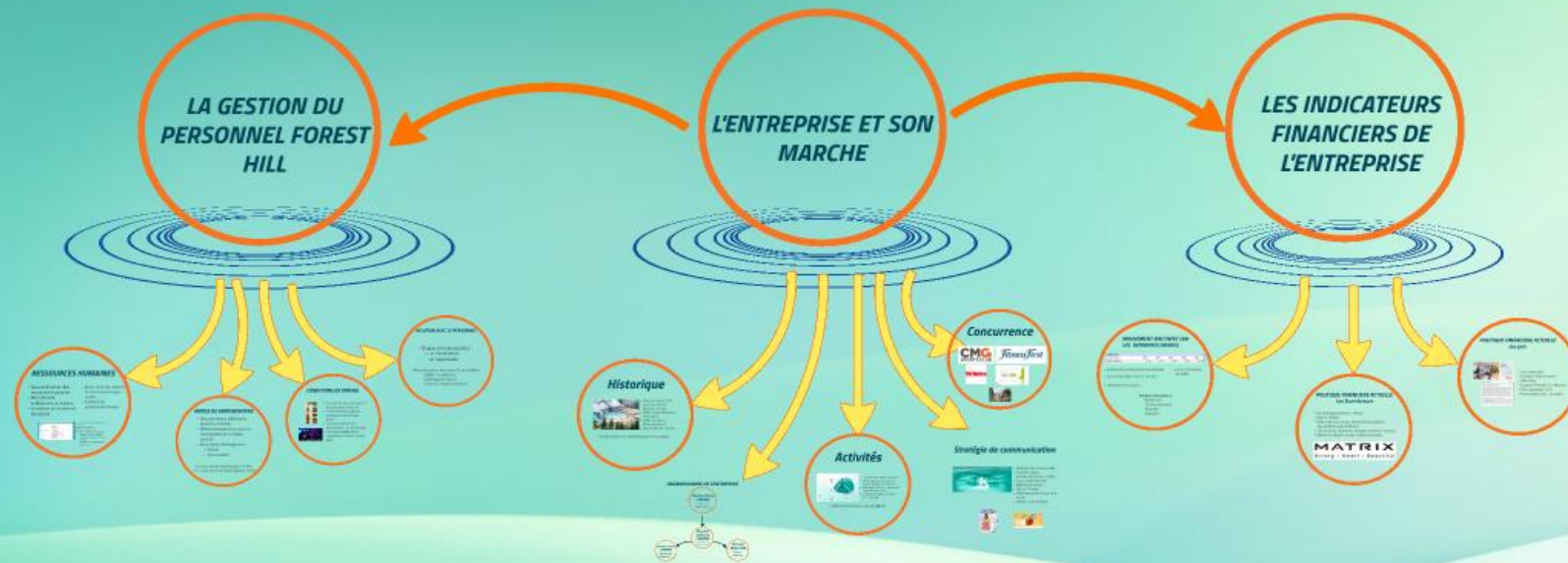
Site internet : e-marketing.fr

Environnement de l'entreprise : macro et micro environnement



Source : www.tifawt.com

MONOGRAPHIE D'ENTREPRISE : FOREST HILL



Les métiers de l'édition

8 filières, 35 métiers ♦ Le Syndicat national de l'édition, par le biais de sa commission paritaire nationale de l'emploi et en partenariat avec l'AFDAS, a mis à jour la cartographie des métiers de l'édition pour disposer d'une représentation actualisée de ses métiers, identifier les formations prioritaires et des trajectoires professionnelles potentielles.

♦ La cartographie des métiers de l'édition décrit les principales filières de l'édition (8 au total), ainsi que les principaux métiers de chaque filière (35 au total) en précisant dans des fiches métiers leurs contextes d'exercice, les missions et activités réalisées, les compétences requises et les parcours possibles pour exercer ces métiers.



ÉDITION

- Directeur éditorial
- Directeur littéraire
- Responsable d'édition
- Éditeur
- Assistant d'édition
- Responsable service correction
- Lecteur correcteur
- Correcteur
- Iconographe



ARTISTIQUE

- Directeur artistique
- Chef de studio
- Concepteur graphiste
- Maquettiste



MARKETING

- Directeur marketing
- Responsable des études marketing
- Chef de produit



COMMERCIAL, VENTE

- Directeur commercial
- Directeur des ventes
- Responsable ventes directes
- Responsable comptes clés
- Représentant
- Délégué pédagogique
- Responsable cession de droits



FABRICATION

- Directeur de fabrication
- Chef de fabrication
- Chargé de fabrication



COMMUNICATION, PROMOTION

- Attaché de presse
- Responsable promotion



FONCTIONS SUPPORT

- Finance, comptabilité
- Droits d'auteur
- Juridique
- Informatique



DISTRIBUTION

- Technicien de maintenance
- Responsable gestion de stock
- Employé polyvalent logistique

Source : Syndicat national de l'édition, France.

Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

GUIDE D'ENTRETIEN ET DE COLLECTE DES DONNÉES

Ce guide a été élaboré dans le cadre de la présentation d'une soutenance en vue de l'obtention du diplôme de MASTER en management.

Spécialité : Sociologie du travail et organisation

THEME DE LA RECHERCHE

L'organisation interne et externe de l'entreprise d'édition.

- Etude monographique sur l'édition de livres à Tizi Ouzou
- Enquête auprès des éditeurs de Tizi Ouzou

Entretien réalisé par :

Mr TOULAIT Nadir

Etudiant en 2ème Cycle (Master)

Année universitaire 2019-2020

Entretien N°01- Edition :

Fiche de renseignements

Le nom commercial de l'édition :

Données biographiques sur l'enquêté :

Lieu de l'entretien :

Date de l'entretien, le :

L'heure :

Nom de l'éditeur :

Prénom :

Sexe :

Date de naissance :

Lieu de naissance :

Lieu d'activité :

Début d'activité :

Statut matrimoniale :

Etudes et formations :

Durée de l'entretien :

Atmosphère de l'interview :

.....

- 1 • Est-ce que la qualité des livres édités localement est comparable à la qualité des livres importés ?

.....

- 2 • Quels sont les obstacles auxquels vous faites face ?

Administratifs Juridiques Fiscales

- 3 • Les éditeurs parlent d'un créneau (l'édition) qui se porte mal actuellement, est ce vrai ? Quelles sont les causes selon vous ?

Avènement d'internet et sa concurrence Pouvoir d'achat faible Niveau scolaire médiocre Qualité médiocre du livre Manque de lecteurs Environnement socioculturelle

- 4 • Quels sont les segments du livre que vous éditez le plus ?

Enfant Parascolaire littéraire Culturel Historique Loisirs Métiers techniques Développement personnel Universitaires Religieux Scientifiques Agriculture

- 5 • Comment estimez-vous l'avenir de l'édition locale ?

Prometteur Médiocre Incertain

- 6 • Quelles sont les opportunités que l'éditeur doit saisir, autrement dit, que doit-il faire pour contourner les obstacles ?

.....

- 7 • Comment estimez-vous la coopération entre les éditeurs locaux ?

.....

- 8 • Comment est la concurrence dans le secteur de l'édition ?

.....

- 9 • Avez-vous la logistique nécessaire à même de répondre aux besoins de votre entreprise (matériels, véhicules, siège...) ?

.....

- 10 • Combien d'employés avez-vous ? sont t-ils permanents ?

- Que pensez-vous du paysage éditorial local ?
.....
- L'activité de l'éditeur étant à double vocation culturelle et économique, qu'elle est la dimension la plus importante pour vous ?
.....
- Est-ce que le plus important pour vous c'est la dimension économique, c'est-à-dire, les parts du marché ou bien c'est la notoriété (l'image de marque) ?
.....
- Les trois axes de l'édition étant la conception du livre (correction), la fabrication (impression) et la commercialisation. Qu'elle est le plus difficile ?

| | |
|-------------------|--------------------------|
| Conception | <input type="checkbox"/> |
| Fabrication | <input type="checkbox"/> |
| Commercialisation | <input type="checkbox"/> |
- Quel est votre organigramme interne : Hiérarchique :
 Matriciel :
 Plat :
- Quel serait votre modèle organisationnel :

| | |
|----------------|--------------------------|
| Personnalisé | <input type="checkbox"/> |
| Cellulaire | <input type="checkbox"/> |
| Bureaucratique | <input type="checkbox"/> |
| Dual | <input type="checkbox"/> |
| Pyramidal | <input type="checkbox"/> |
- Êtes-vous satisfait de votre travail ?.....
 - Sur quel plan vous êtes le plus satisfait ?

| | |
|------------|--------------------------|
| Moral | <input type="checkbox"/> |
| Commercial | <input type="checkbox"/> |
| Sociétal | <input type="checkbox"/> |
- Quelle serait votre politique managériale (vision) ?
.....
- Quelle serait votre politique éditoriale (préférence) ?
.....
- Quelle serait votre stratégie commerciale (marketing) ?
.....
- Est-ce que l'importation du livre est un avantage ou un inconvénient pour l'éditeur que vous êtes ? Pourquoi ?

.....

- Quelle est l'étendu de votre réseau commercial (local et national), vos parts du marché ?

.....

- Avez-vous élaboré une stratégie publicitaire afin de booster vos parts de marchés (media, réseaux sociaux, internet...)

.....

- Quelles sont aujourd'hui, les défis à relever pour votre entreprise ?

.....

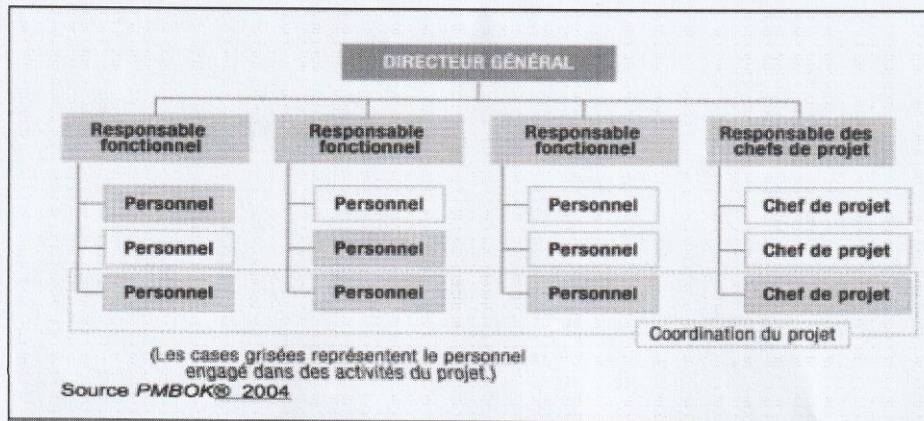
- Quelles sont vos perspectives d'avenir ?

.....

Commentaires libres de l'éditeur :

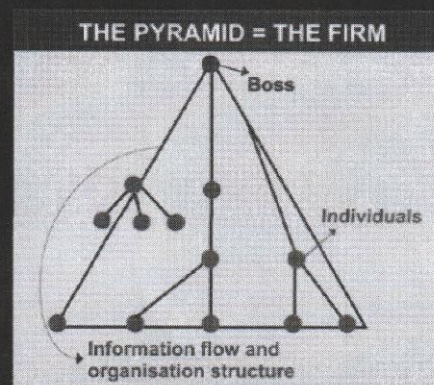
....

Structure matricielle forte



Hiérarchique

- Une organisation hiérarchique est structurée de façon à ce que chaque entité (à l'exception de la direction générale) dépende hiérarchiquement d'une seule autre entité.
- C'est le mode classique de gestion des organisations
- On la visualise souvent sous forme de pyramide, la direction générale en haut et les collaborateurs ayant de moins en moins de responsabilités hiérarchiques au fur et à mesure que l'on descend dans l'organigramme.



Source : Fr.slideshare.net