



MODE DE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE MAROCAIN

Présenté par :

BAADI MOHAMED

Professeur :

Mr RACHID OUMLIL

Niveau : MASTER PROFESSIONNEL

Sciences de Management

Année : 2008/2009

On peut citer quatre styles de Management les plus connus :

- **Directif**
- **Participatif**
- **Délegatif**
- **Persuasif**

Les entreprises Marocaines adoptent le style Directif, il y a encore des Managers qui ne croient pas encore au style participatif ou délégué .

Les entreprises croient toujours que ce mode a toujours fait ses preuves pendant des années, au sein de leurs entreprises et s'obstinent à rien changer.

A présent les changements de mode de management deviennent incontrôlables, quel que soit le secteur d'activité il est extrêmement difficile de conduire un changement au sein de l'entreprise.

D'un point de vue théorique, le management de la fonction communication dans l'organisation pose des problématiques diverses que l'évolution des conceptions des différentes disciplines, les Sciences de l'organisation, les Sciences de gestion et les Sciences de l'Information et de la Communication, permet de rendre compte. Ces problématiques s'expriment dans des approches différentes qui abordent la communication selon des prismes particuliers en fonction des objectifs de l'analyse et du chercheur dans le domaine. Néanmoins, l'ensemble de ces approches peuvent faire l'objet d'une analyse complémentaire et systémique qui fait apparaître les interactions qu'elles dessinent dans le traitement de la question du

management de la communication. Ainsi, de l'approche techniciste à l'approche psychosociologique, à l'approche managériale, stratégique, et culturelle, des passerelles peuvent s'établir quant il s'agit de traiter de la problématique liée à la communication. L'approche stratégique a le mérite de construire ces passerelles car elle traite la problématique communicationnelle d'un point de vue global et systémique.

L'approche managériale et stratégique aborde ainsi le management par rapport à une double dimension qui donne lieu à des stratégies organisationnelles particulières :

- Une dimension stratégique rationnelle dans laquelle le management est défini comme une discipline scientifique, méthodologique et rigoureuse répondant à des normes standardisées et formalisées. Les stratégies de l'organisation se construisent, en réflexion, en compréhension, en conception et en application, de façon délibérée.**
- Une dimension stratégique moins rationnelle, plus intuitive et plus formelle qui répond à une logique de gestion spontanée et personnelle voire émotive. On évoque des stratégies plus émergentes.**
- Une dimension stratégique intégrative qui considère que les deux dimensions s'inscrivent dans la pratique dans des processus concomitants.**

Le management de la communication des entreprises nous apprend l'existence de relations d'interdépendance entre les concepts du management et de la communication, et les particularités de l'objet d'étude, la communication, permettent de caractériser la gestion de la communication de stratégique et rationnelle et/ou d'intuitive et informelle. Les stratégies de communication seront ainsi qualifiées de stratégies délibérées et/ou émergentes.

Cette perspective de recherche est d'autant plus intéressante que nous considérons sa pertinence pour l'analyse de la fonction communication pour le contexte de l'entreprise marocaine.

Cette pertinence se justifie par plusieurs raisons.

D'abord, il faut souligner le fait que l'environnement de l'entreprise marocaine a connu multiples transformations, de nature socio-économique, politique et médiatique, qui ont amené sur les organigrammes de beaucoup d'entreprises des structures et des fonctions de communication. Les objectifs de communication, l'intérêt pour l'opinion et l'image deviennent de plus en plus pressants eu égard à ces transformations. Jamais auparavant l'organisation marocaine n'a été plus sensible aux problèmes communicationnels. Les différents types et profils d'entreprise (publiques, privées, grandes et petites entreprises) s'inscrivent, de manière différente, dans cette démarche communicationnelle.

Ensuite, cette entreprise définit des styles de management particuliers en relation avec les spécificités sociales et culturelles de l'organisation marocaine. L'approche du management, dans ce contexte, traduit des modes de gestion oscillant entre une vision stratégique rationnelle et moderniste notamment dans des structures dirigées par des patrons diplômés, détenteurs, en référence, d'une formation et d'un style de management épris de rationalité, et une vision d'un management plus informel, plus intuitif propre à une conception des affaires plus traditionnelles par rapport à la réflexion et la conception stratégique, à la gestion par objectifs et aux modes de prise de décision.

Enfin, le marché marocain se caractérise par la coexistence des structures locales marocaines et des filiales des multinationales. Celles-ci adoptent une gestion rationnelle issue d'une expérience plus longue dans le management et la pratique stratégique de façon générale.

En considération de ces données, nous considérons qu'une approche managériale et stratégique de la communication dans l'entreprise marocaine participe d'une clarification de la gestion de la communication dans la situation organisationnelle en question. Dans cette perspective, l'appréhension scientifique de la situation du management de la communication, dans les profils des entreprises se situant dans le milieu d'étude, exige une approche d'analyse empirique et comparative pour ressortir les caractéristiques différentielles de la gestion.

Ainsi, l'analyse que nous avons fait de la problématique place la fonction communication sous un angle stratégique et systémique car nous considérons que la communication ne eut être traitée que dans cette optique globale. Analyser la communication en tant que fonction pour et/par le management appelle l'analyse d'une ensemble d'indicateurs. Trois éléments majeurs semblent porter la référence omniprésente du système de communication de l'organisation : la structure de communication, les responsables de communication et la stratégie / la politique de communication.

Ces trois éléments (trois contextes) définissent le système d'appréciation du management de la fonction communication que nous avons adopté pour l'entreprise marocaine.

- Le management de la communication pose d'abord des problèmes liés au positionnement dans la structure et aux logiques présidant aux différentes structurations choisies et de leurs justifications. L'analyse de la structure de communication des entreprises marocaines a révélé des logiques de structuration délibérées (liées à des raisons volontaires) surtout dans les grandes entreprises publiques et des modes de structuration en rapport avec des structurations opportunistes et subjectives notamment dans les petites et moyennes entreprises.

- Les caractéristiques des responsables de communication (formation, expériences, missions, critères de performances) atteste de portraits de dircoms dont les profils et les métiers de la communication oscillent entre une logique stratégique, managériale et techniciste dans la conception des rôles et des missions des chargés de la communication. La rationalité du management de la communication est, de ce point de vue, propre plus aux grandes entreprises qu'aux petites et moyennes entreprises.

- La gestion stratégique de la communication, analysée au niveau des éléments de la compréhension (diagnostic et audit), de la conception (élaboration de la stratégie de communication, la planification, le processus de formation de la stratégie de communication et de la relation entre celle-ci et la stratégie générale) et de l'application (pilotage, budgétisation et évaluation) aboutit à une caractérisation d'un management de la communication plus ambivalent : il est de nature stratégique dans les entreprises adoptant un mode rationnel de gestion essentiellement dans des entreprises ayant des dirigeants en phase avec les principes de management scientifique (grandes entreprises privées et publiques et multinationales) et de nature plus intuitive de la gestion de la fonction communication dans les petites et moyennes entreprises.

De façon globale, l'approche du management de la communication dans l'entreprise marocaine traduit une approche intégrative des deux modes indépendamment des profils des entreprises étudiées. Les interactions entre les trois niveaux d'analyse ci-dessus nous permettent de confirmer l'ambivalence des logiques stratégiques rationnelles et intuitives dans le contexte organisationnel marocain.