



Support de cours
Cours de Management Général
Semestre 1

Mme Sakhraoui Bahija

Année 2015

Notion de management

Le verbe manager est un mot anglais qui dans les dictionnaires de Français est synonyme de diriger, gérer, organiser.

Le dictionnaire Anglais-Français en donne un sens plus vaste;

1. To Manage : diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manoeuvrer.
2. To Manage : S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à.

Le management c'est un art et c'est une technique (X)
Le management désigne les pratiques et le savoir-faire associés à l'organisation du travail collectif et aux relations humaines avec une attention particulière à la dimension qualitative (**management stratégique, management de projet, management participatif**). C'est la conduite des affaires en général avec une dimension quantitative (gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion...). En somme, le management est l'art de conduire des hommes et d'en tirer le meilleur.

Cependant la définition du terme est relativement vaste et englobe l'**ensemble des techniques d'organisation de ressources** (financières, humaines, matérielles...) mises en œuvre pour la **gestion et l'administration d'une organisation** (entreprise, association, administration...).

C'est l'art de diriger des individus afin d'obtenir une performance satisfaisante en termes de rendement, de productivité et de synergie des moyens matériels et des ressources humaines.

R.A. THÉTART, le management, 1999 ; « Le management, c'est l'action, l'art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise » (*ouvrage le management encyclopédie Que sais-je 2003*)

Peter Drucker : « **Activité** visant à obtenir des **hommes** un **résultat** collectif en leur donnant un **but** commun, des **valeurs** communes, une **organisation** convenable et la **formation** nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au **changement** ».

On associe le management à tous les substantifs utilisés dans les entreprises pour faire « moderne ». Tout se « manage ». On parle de « management de la

qualité », « management par la Qualité Totale », « management des processus », « management des risques », « management de projet », « management des hommes », « management stratégique », « management de l'environnement », etc.

Pour bien assimiler le cours de management, il est utile de comprendre la notion de besoin qui se place au centre de toute l'activité de l'entreprise.

Notion de besoin

Un besoin est un sentiment de privation, de manque, parallèle à la notion de désir, que l'individu cherche à faire disparaître par la consommation d'un bien. C'est une demande exprimée ou latente, d'ordre individuel ou collectif. Les besoins sont au cœur même de l'activité économique puisque leur existence est la raison d'être de la production.

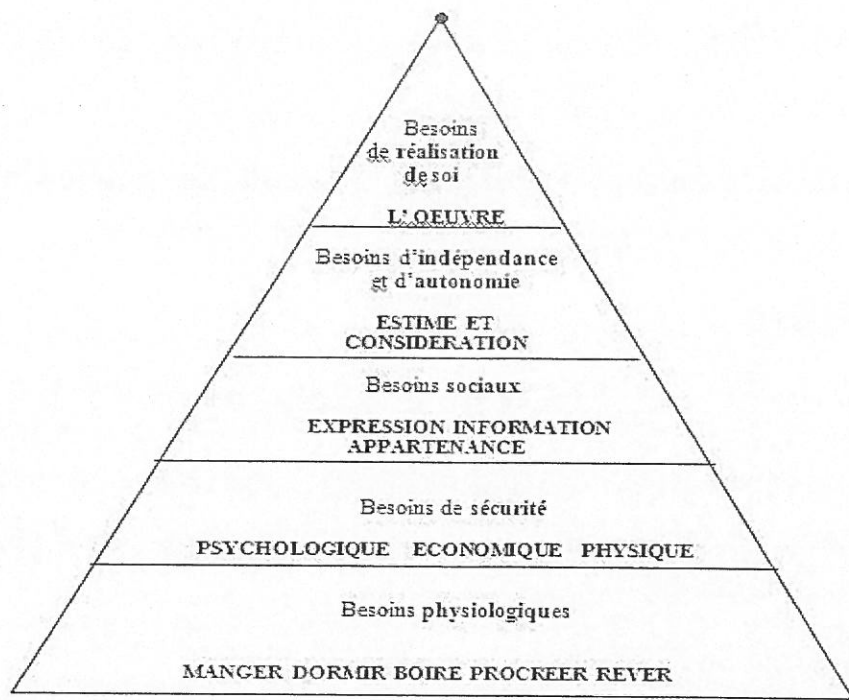
Les besoins peuvent être classés en :

- 1- les besoins **élémentaires** ou physiologiques (besoins primaires) indispensables à la survie : se loger, respirer, manger, se protéger du froid et de la chaleur, se défendre contre les agressions ... Quelques besoins primaires sont satisfaits par la nature, notamment celui de respirer, mais la majorité d'entre eux ne le sont pas et nécessitent la production de biens par l'homme.
- 2- les besoins **matériels** (besoins secondaires) destinés à satisfaire un bien être supplémentaire, des nécessités non vitales : équipement, culture, vêtements à la mode, téléphone portable.
- 3- besoins **individuels**, que l'individu consommateur peut satisfaire lui-même, en fonction de ses ressources, en achetant les biens et services associés.
- 4- besoins **collectifs**, exprimés par un ensemble d'individus, pour la satisfaction desquels la collectivité (l'État, les organismes sociaux) met gratuitement à disposition des services collectifs (éducation, police).

Selon Thietart
Le management se base sur
1- La Planification = C'est la fixation de *obj*
(ex: cette année on va produire 500 unités/mois)
on fixe un *obj* et on veille à le réaliser avec le groupe)
2- L'Organisation = pour parler d'organiser il faut
les éléments suivants :
= Un groupe de personnes = Un système de coordination
= Un *obj* commun (moral, matériel)
= Une répartition de tâches

3- La Motivation : la raison qui pousse l'homme à travailler de plus (salaire / sécurité / l'environnement)
4- Le Contrôle : suivre d'une manière (chaque jour / chaque semaine / mois) pour faire les conditions de - et faire les corrections des erreurs

Pyramide des besoins de Maslow



La lecture de la pyramide nous permet de comprendre que les besoins sont divers et évolutifs. On recense :

***Besoins physiologiques de base :** Oxygénation - Équilibre alimentaire - Élimination des déchets - Température normale - Sommeil - Repos - Activité - Mobilisation - Énergie - Confort - Stimulation - Propreté.

• **Besoins de sécurité :** Protection du danger physique - Protection des menaces psychologiques - Délivrance de la douleur - Stabilité – Dépendance.

• **Besoins de propriété :** Besoin de maîtrise sur les choses, sur les événements - Besoin d'impact, de pouvoir sur l'extérieur et donc besoin important de connaissances pour y arriver.

• **Besoins d'appartenance :** Amour et affection - Acceptation - Relations et communications - Approbation venant des autres - Être avec ceux qu'on aime .

• **Besoins d'estime de la part des autres :** Reconnaissance - Dignité - Appréciation venant des autres - Importance, influence - Bonne réputation - Attention - Statut.

• **Besoins d'estime de soi** : Sentiment d'être utile, valorisé - Haute évaluation de soi même - Se sentir adéquat, autonome - Atteindre ses buts - Compétence et maîtrise - Indépendance.

• **Besoins de se réaliser** : Croissance personnelle et maturation - Prise de conscience de son potentiel - Augmentation de l'acquisition des connaissances - Développement de son potentiel - Amélioration des valeurs - Satisfaction sur le plan religieux et/ou philosophique - Créativité augmentée - Capacité de percevoir la réalité et de résoudre les problèmes.

Maslow conçoit que la satisfaction des besoins physiologiques doit précéder toute tentative de satisfaction des besoins de protection (sécurité) ; lesquels doivent être satisfaits avant les besoins d'amour (appartenance), qui précèdent les besoins d'estime de soi (reconnaissance) ; au sommet de la pyramide se trouvent les besoins spirituels (dépassement).

Notion d'entreprise

L'entreprise peut être définie à un niveau **macro-économique** comme un système/agent économique de production avec pour **finalité la création de richesse**. Elle doit ainsi produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché. La richesse créée n'est pas le produit vendu mais la transformation qui aboutit au produit vendu. Elle se mesure par la **valeur ajoutée**. C'est cette valeur ajoutée qui rémunère l'ensemble des ressources mises en oeuvre pour la générer (capital, travail, savoir-faire...).

L'entreprise est également une unité de répartition. Le partage de la valeur ajoutée s'opère en son sein entre personnel, Etat, organismes sociaux, prêteurs, associés. Il en est de même pour le partage du surplus de productivité entre les différentes parties prenantes.

Le terme entreprise désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Toute entreprise a des **règles**, des **normes**, des **valeurs** et met en place un système de sanctions et de récompenses pour amener ses membres à se conformer à ce que l'organisation attend de ses participants.

L'entreprise est aussi une réalité juridique. Tantôt elle appartient à un individu (entreprise en nom personnel) c'est l'entreprise individuelle, tantôt elle est la propriété d'un groupement contractuel (**société** qui existe sous différentes formes juridiques sur lesquelles nous reviendrons : société en nom collectif, SA, SARL) c'est l'**entreprise** sociétaire.

L'entreprise influence la société. Sa contribution économique, en tant qu'agent de production, se manifeste sous la forme de création d'emplois, de produits, de valeurs, de revenus, de ressources pour les collectivités publiques (taxe professionnelle...), d'innovation et de diffusion du progrès technique.

Mais l'entreprise a également une contribution non économique dans différents domaines comme le social, le culturel, le politique, etc. A ce titre, on parle aujourd'hui de plus en plus d'**entreprise citoyenne**, c'est-à-dire d'un agent économique socialement responsable, qui s'engage par exemple à respecter, à protéger l'environnement par le biais de diverses mesures, avoir un comportement éthique.

Alfred D. Chandler donne une définition plus complète. Pour lui, l'entreprise est un acteur économique qui remplit simultanément quatre conditions :

- C'est une entité juridique autonome, pouvant passer des contrats avec ses employés, fournisseurs, distributeurs et clients.
- C'est une entité administrative, c'est-à-dire dotée d'une équipe de managers pour assurer la coordination d'un ensemble de tâches spécialisées.
- C'est une collection d'actifs, de compétences et de capacités, d'équipements et de capitaux.
- C'est le principal instrument de la production et de la distribution des biens dans les économies capitalistes et d'orientation de ces activités à travers ses mécanismes administratifs d'allocation des ressources.

L'approche économique = (Unité de P^{er}, Unité de répétition de recherche)

L'approche systémique = (Elts en interaction pour atteindre un obj.)

L'approche sociologique = (L'objectif & Etat, Salarié, Frs...)

L'approche managériale = (Unité de décision et Organisation
 Centre opérationnel, Unité stratégique, ligne
 hiérarchique - Idéologie - Technostructure)

Les différentes formes d'entreprise

On distingue plusieurs formes d'entreprises :

1- Les entreprises à but lucratif

Une entreprise est une organisation qui produit et vend des biens ou des services sur un marché, dans le but de réaliser du profit, grâce à des facteurs de production (capital et travail) qu'elle rémunère et à des consommations intermédiaires qu'elle utilise.

Il faut distinguer :

- L'entreprise industrielle, qui est une entreprise dont l'activité principale est la production ou la transformation d'un bien matériel (ex: Renault).
- L'entreprise de services, qui est une entreprise dont l'activité principale est la production d'un bien immatériel consommé à l'usage (ex : CTM).

2- Les entreprises à but non lucratif

Les organisations à but non lucratif sont des entités à vocation désintéressée dont les activités ne procurent aucun avantage économique direct à leurs membres.

Une entreprise "à but non lucratif", conviendra à des personnes qui désirent se regrouper autour d'un projet dans un but autre que le partage de bénéfices : la promotion d'une activité sportive, la découverte d'une région, la réalisation d'économies, l'insertion de personnes en difficulté, le développement local, le test d'une nouvelle activité. La réalisation de profits est possible, mais cela ne doit pas être l'objectif premier de l'entreprise

Il faut distinguer

- **Les associations**, qui sont créées par une convention dans laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun des moyens dans un but autre que le partage des bénéfices. Pour avoir la personnalité juridique, les associations doivent être déclarées.
- **Les syndicats**, qui sont des groupements de personnes constitués dans le but de défendre les intérêts professionnels, matériels et moraux de leurs membres.

- **Les organisations non gouvernementales (ONG)** qui sont des associations à but non lucratif dont les activités sont centrées sur la solidarité internationale, l'aide au développement, l'action humanitaire (médecins sans frontières), la protection de l'environnement et la défense des droits de l'homme.

3- Les administrations publiques

Les administrations publiques, sont des unités institutionnelles dont la fonction principale est de fournir des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution des richesses nationales.

Il faut distinguer:

- Les administrations publiques centrales : l'Etat, les universités, les musées nationaux, le Trésor Public,
- Les administrations publiques locales : les régions, les départements, les communes, les lycées.
- Les administrations de sécurité sociale : les caisses régionales d'assurance maladie, les hôpitaux publics.

Classification des entreprises:

Les trois critères qui permettent de classer les entreprises sont : la taille, la forme juridique et l'activité.

A- La taille

La taille de l'entreprise peut se mesurer de différentes façons ; les indicateurs les plus fréquemment utilisés sont l'**effectif**, le **capital immobilisé** et la **capacité de production** et enfin **les résultats** (CA annuel, valeur ajoutée, bénéfices).

-l'effectif : Le critère de l'effectif fait référence car il est simple d'accès et facile à mettre en œuvre.

Les entreprises sont répertoriées en 4 classes selon leurs effectifs :

- La micro entreprise de 1 à 10 personnes ;
- La petite entreprise de 10 à 50 salariés ;
- La moyenne entreprise de 50 à 300 salariés ;
- La grande entreprise au delà de 300.

-La valeur ajoutée : c'est la richesse créée par l'entreprise, ce critère mesure la contribution de l'entreprise au PIB et son dynamisme.

-Le bénéfice : on peut classer les entreprises non pas seulement par leur chiffre d'affaires ou valeur ajoutée, mais par leur bénéfice.

-La part de production exportée.

-le capital immobilisé et la capacité de production : Le capital immobilisé constitue également un autre critère utilisable pour différencier les entreprises. Mais ce critère peut se révéler inadéquat pour des comparaisons car certaines activités nécessitent un capital important (industrie automobile, transport maritime, flotte de bâtiments) et d'autres non. Le critère capital immobilisé peut alors être couplé avec celui de la capacité de production.

➤ les résultats (CA, VA et bénéfices).

B- Classification selon l'activité exercée :

Les concepts de **secteur**, de **branche** et de **filière**.

- Le **secteur** correspond à l'ensemble des entreprises qui exercent la même activité principale. Exemples : secteur de la construction, secteur de l'éducation, de la santé.

- La **branche** est un regroupement comptable de toutes les unités de production qui fabriquent le même produit. Exemples : toutes les entreprises produisant des téléphones

- La **filière** comprend toutes les activités qui participent d'amont (matières premières) en aval (commercialisation) à la création et à la vente de certaines catégories de produits. Exemples : la filière bois, la filière chimique, la filière pétrolière (Esso extraction du pétrole en mer, sur terre, raffinage, distribution dans stations services).

1- Secteur d'activité :

Colin Clark découpe le système productif en trois grands secteurs d'activité :

- Le **secteur primaire** qui regroupe les entreprises dont les activités sont liées à l'exploitation du milieu naturel, et aboutissent à la mise à disposition de matières premières. Il comprend : l'agriculture, la pêche, la sylviculture et l'extraction minière.

- Le **secteur secondaire** qui rassemble les entreprises réalisant la transformation des matières premières en biens de production ou en biens de consommation : industrie, BTP, constructeurs automobiles, avionneur (Dassault, Airbus, etc.). Bref, il comprend l'artisanat et les entreprises industrielles.

- Le **secteur tertiaire** inclut les entreprises de services : commerces, banques, assurances, transport, administration mais aussi services aux personnes tels que les coiffeurs, pressings, etc.

Certains proposent un secteur **quaternaire**, appelé aussi nouvelle économie, qui regroupe l'ensemble des activités de service liées à la gestion et à la diffusion de l'information : Internet, multimédia.

D'autres qualifient de secteur quaternaire le secteur d'activités non concurrentiel qui concerne des productions sociales et écologiques, on parle alors d'entreprises d'économies solidaires ou sociales (exemples : crédit solidaire ou micro crédit, le commerce solidaire).

2- La branche d'activité et filière :

Le *secteur* regroupe des entreprises qui ont la même activité principale. (ex : Marjan , secteur commerce distribution).

La nomenclature marocaine des activités économiques, définit à la fois les branches et les secteurs, elle comporte 9 secteurs codés de 01 à 09 :

- 01, agriculture, forêts, pêche ;
- 02, mines et énergies ;
- 03, industrie de transformation ;
- 04, bâtiments et travaux publics ;
- 05, commerce ;
- 06, transport et communication ;
- 07 banques et assurances ;
- 08 hébergements et restauration ;
- 09 les autres services.

Une *branche* regroupe des entreprises qui fabriquent les mêmes produits, et donc une entreprise qui fabrique plusieurs produits sera classée dans plusieurs branches.

Une *filière* représente une chaîne d'activités qui se complètent, liées entre elles par des opérations d'achat et de vente. Elle regroupe toutes les entreprises et toutes les branches qui participent à l'élaboration d'un produit final, c'est donc l'ensemble des entreprises qui mettent un produit à la disposition d'une consommation finale grâce à une succession d'opérations réalisées par des entreprises différentes qui se complètent.

C- Le critère juridique :

Toute entreprise légalement constituée doit déposer des statuts auprès de l'autorité compétente (préfecture, greffe du tribunal de commerce). Les statuts sont des documents écrits qui fournissent certaines informations sur l'entreprise (nature, siège..), son activité, son mode de gestion.

Le statut juridique est fonction du type d'organisation (ex : pour les entreprises sociétaires, cela peut être une société anonyme, une société à responsabilité limitée. ...). On distingue :

- Les entreprises publiques ;
- Les entreprises privées ;
- Les entreprises à bût social (les sociétés coopératives).

La définition de ces types d'entreprises a été déjà donnée dans les typologies des entreprises.

D'autres critères peuvent caractériser les entreprises, on cite la performance, la nationalité et le champ d'action.

D- La performance

La performance d'une entreprise peut être mesurée à l'aide de critères :

- Quantitatifs : chiffre d'affaires, résultat, valeur ajoutée...
- Qualitatifs internes (nombre d'accidents du travail, nombre de salariés qui ont suivi une formation) ou externes (niveau de pollution..).

E- La nationalité

La nationalité d'une entreprise est celle de son lieu de résidence tel qu'il est déterminé dans les statuts. Si une entreprise a plusieurs établissements implantés dans des pays différents, chaque établissement prend la nationalité du pays d'accueil. L'organisation centrale (ex : société mère) caractérise la nationalité de l'ensemble.

F- Le champ d'action

Le champ d'action d'une entreprise est le territoire géographique de son intervention. Il peut-être local, départemental, régional, national.

Les rôles de l'entreprise dans l'économie

Dans une économie l'entreprise assume des rôles différents pour participer au développement de son secteur d'activité et le pays où elle existe:

1) La production et la création de richesses.

L'entreprise produit des biens et des services marchands destinés à être vendus sur le marché à un prix calculé pour couvrir leur coût de production. Tous les biens produits sont marchands en revanche pour les services les économistes considèrent qu'un producteur rend des services non marchands lorsqu'il les fournit gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs.

2) La répartition de la valeur ajoutée.

La valeur de la production vendue par une entreprise est mesurée par le chiffre d'affaires. Cette production intègre des consommations intermédiaires c'est-à-dire des produits achetés par l'entreprise pour être transformés. La valeur de ces consommations intermédiaires doit être déduite du chiffre d'affaires pour mesurer la valeur réellement produite par l'entreprise, la **valeur ajoutée**

$$VA = CA - CI$$

La valeur ajoutée ne doit pas être confondue avec le bénéfice ou le profit. En effet le bénéfice c'est la valeur restant pour l'entreprise une fois que toutes les dépenses engagées pour produire ont été déduites alors que dans le calcul de la valeur ajoutée les seules dépenses déduites sont celles qui concernent les achats de biens et services transformés pendant la production. Ainsi par exemple la rémunération du travail n'est pas déduite du CA pour calculer la VA.

C'est d'ailleurs avec la valeur ajoutée que seront payés les salaires et les charges salariales, et toutes les autres dépenses de fonctionnement.

3) L'entreprise et l'innovation

C'est l'économiste autrichien Joseph Schumpeter qui a développé ce rôle de l'entreprise.

Selon lui l'économie d'une manière globale est un ensemble de marchés interdépendants simultanément en équilibre grâce au mécanisme des prix. Les

agents sont spontanément rationnels et adoptent les comportements requis par expérience, même s'ils n'en comprennent pas les raisons exactes. L'économie ainsi décrite est nécessairement stationnaire.

La dynamique, c'est à dire la croissance ne peut venir dans ces conditions que du comportement d'agents particuliers, les entrepreneurs qui sont à l'origine des innovations.

L'entrepreneur et l'entreprise avec lui est ceux qui introduisent le changement en ne se conformant pas aux routines. Il est nécessairement un aventurier puisqu'il ne se conforme pas aux comportements établis et **agit dans l'incertain** : dans son domaine, les connaissances nécessaires au calcul économique font défaut. Ce domaine, c'est **l'innovation**.

Elle se présente sous plusieurs formes :

- innovations de produits
- innovations de procédés
- innovations organisationnelles
- innovations de marchés...

L'innovation est un pari offrant l'espoir d'un succès spectaculaire (le profit) mais faisant aussi courir le risque d'un échec total (la faillite). Ce sont ces hommes qui révolutionnent sans cesse les processus de production, créent de nouveaux produits et menacent les situations acquises.

L'entreprisel a donc un rôle dynamique et révolutionnaire, c'est-à-dire qu'elle consacre l'énergie de ses employés et risque son argent pour produire et vendre autre chose ou autrement, comparé à ce que font les entreprises en place. Ce processus, que Schumpeter appelle "~~la création~~ **la concurrence destructrice**", est générateur de gaspillage social. Il contribue en effet à déclasser des activités, des emplois et des machines et, en outre, s'accompagne fréquemment de dépenses supplémentaires : " les frais de campagne de publicité, l'étouffement des nouvelles méthodes de production (achats de brevets pour ne pas les exploiter) et ainsi de suite ".

Les Finalités de l'entreprise

Henri Ford (1856-1916) résume ainsi cette problématique : « L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être. »

La finalité de l'entreprise est sa raison d'être. La finalité principale de l'entreprise est de faire du bénéfice mais chaque entreprise a ses propres finalités influencées par les valeurs personnelles de ses dirigeants et des associés, l'histoire de l'entreprise et les contraintes de l'environnement.

Pour Peter Drucker (consultant en management), le but premier d'une entreprise est de créer, maintenir ou développer une clientèle ; le profit n'est pas la première finalité mais un effet de l'excellence du management ; il existe d'autres finalités, notamment les finalités sociales ou environnementales.

Dans ce qui suit, nous allons exposer les différentes finalités de l'entreprise.

1-Définir le travail de chacun

Il faut dresser l'inventaire des tâches à exécuter, afin de les répartir entre les différents participants. La division des tâches va permettre la spécialisation des individus (une tâche pour un homme ou un groupe) et la standardisation des règles. Elle améliore les résultats du groupe.

2-Coordonner les individus

Pour que les membres du groupe travaillent à la réalisation de l'objectif commun de la meilleure façon possible, il est nécessaire de les coordonner. La coordination consiste à mettre en cohérence les individus et les actes à réaliser.

3-Tenir compte des contraintes

Toutes les actions humaines sont soumises à des contraintes. Elles peuvent être multiples et de nature différente. On distingue ainsi les contraintes de temps, de résultat et de ressources (ex : une entreprise ne peut exister que tant qu'elle dispose de salariés, de capitaux ou d'outils de productions).

4-Prendre des décisions

Prendre des décisions, c'est effectuer des choix à partir d'informations. Au sein d'un groupe, où peuvent naître des conflits, les décisions sont plus complexes

que dans le cadre d'une action individuelle. Les décisions peuvent être prises soit par tous ceux qui participent à l'action collective, soit par une minorité.

a- Les différents types de décisions

On distingue traditionnellement trois grands types de décisions qui doivent être prises dans une entreprise :

-Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. On cherche alors à répondre à la question essentielle de l'entreprise qui est « quoi produire ? » et son corollaire qui est « quels moyens mettre en œuvre de manière efficace pour produire ? »

-Les décisions administratives ou tactiques : les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

-Les décisions opérationnelles : Ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concerne l'utilisation optimale des ressources allouée dans le cadre du processus productif de l'entreprise (gestion des stocks, gestion de la production...).

b-Le processus interne de prise de décision

Les différentes étapes de ce processus sont :

→ Étudier le problème *Définir le Problème*

Analyse de l'objectif : cette première étape vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future (sur quoi porte la prise de décision).

Collecte de l'information : qui porte à la fois sur les facteurs externes (environnement concurrentiel de l'entreprise) et sur les facteurs internes (inventaire des ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision

Définition des options possibles : l'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème posé

Comparaison et évaluation de ces options : dans le processus de décision, il est nécessaire de pouvoir comparer les différentes options possibles ce qui nécessite de pouvoir en évaluer les coûts et les gains probables.

Choix d'une option : la décision proprement dite consiste à choisir une option de manière rationnelle, c'est à dire en choisissant celle qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

Pour prendre une décision, il faut disposer de toute les informations concernant chacune des alternatives et connaître les conséquences que chacune de celles-ci pourrait engendrer par rapport aux objectifs de l'entreprise

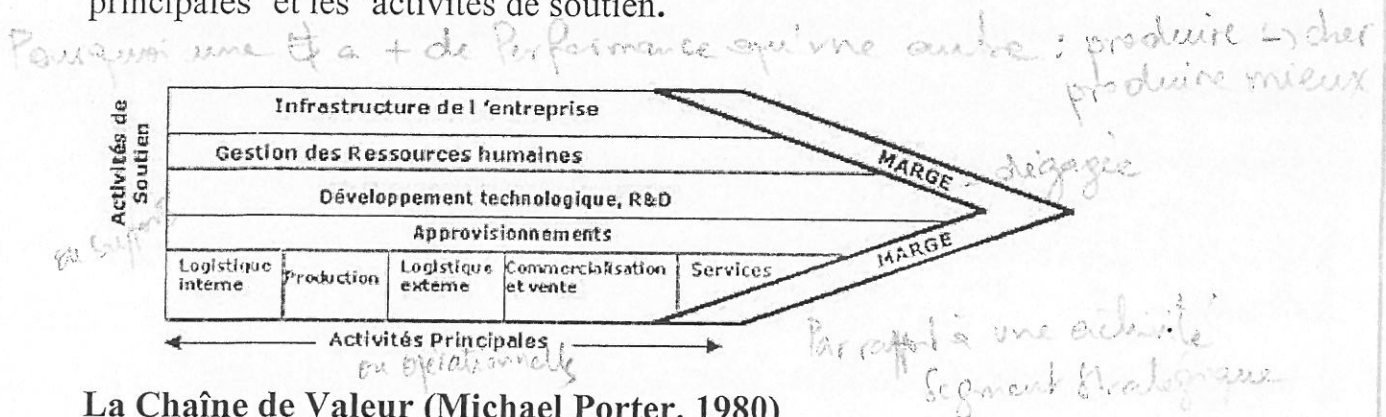
5-La création de la valeur ajoutée

Pour produire un bien ou un service susceptible d'être vendu sur le marché, l'entreprise doit rassembler des moyens : elle a besoin de matières premières, d'énergie, d'emballages, de produits semi-finis... Ces éléments sont appelés « **consommations intermédiaires** » (ou **capital circulant**) car ils disparaissent ou sont incorporés dans le bien ou le service produit.

L'entreprise doit aussi disposer de **biens d'équipement durables** (bâtiment, terrains, machines, ordinateurs, camions, tracteurs, mobilier etc.) qu'on range sous l'appellation « **capital fixe** ». L'entreprise utilise aussi des **ressources immatérielles** comme les logiciels et des brevets qui font également partie du capital fixe.

Enfin et surtout, l'entreprise mobilise du **travail** à travers les salariés qu'elle emploie en fonction des compétences dont elle a besoin. Elle peut utiliser des qualifications très diverses, du travail le moins qualifié aux compétences les plus développées.

Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les 'activités principales' et les 'activités de soutien'.



La Chaîne de Valeur (Michael Porter, 1980)

Activités Principales

Logistique Interne

Les matières premières et autres marchandises sont réceptionnées des fournisseurs. Elles sont stockées jusqu'à leur affectation en phase de production/assemblage. Les moyens de production sont ainsi déplacés au sein de l'entreprise (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs).

Production

Les biens sont fabriqués ou assemblés pour former des produits finis. Exemple l'emballage d'un livre pour un vendeur on-line, l'entretien d'une voiture, le contrôle de qualité, ...

Logistique Externe

Les marchandises sont envoyées aux grossistes, aux distributeurs ou directement aux consommateurs.

Ventes et Marketing

L'entreprise prépare son offre pour satisfaire les besoins et désirs de ses cibles. Il s'agit des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels la clientèle est incitée à acheter un produit ou service. Nous citerons la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution ou la fixation des prix.

Services

Sont compris ici tous les services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit tels l'installation, le service après-vente, la formation, ...

Activités de Soutien

Approvisionnement

L'entreprise doit se fournir et donc acheter des moyens de production : matières premières, autres biens et services. Le but de cette fonction est d'obtenir le plus bas prix pour la meilleure qualité pour tous ces achats.

Développement Technologique, R&D

Les technologies sont des sources importantes d'avantage concurrentiel. Les entreprises ont besoin d'innovation pour réduire leurs coûts, se protéger et maintenir leur avantage concurrentiel. Ceci englobe le développement technologique, les activités marketing internet, la gestion des relations avec les clients (CRM – Customer Relationship Management).

Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Les employés représentent une ressource vitale et coûteuse. La GRH doit gérer le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel, la rémunération et les gratifications. La mission et les objectifs l'entreprise doivent être une force persuasive et d'entrain, soutenant la stratégie de gestion des ressources humaines.

Infrastructure de l'Entreprise

Pour le bon fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise, certaines activités administratives sont indispensables. Ces activités englobent l'ensemble des procédures de planification et de contrôle. Il s'agit de la direction générale, la planification, la comptabilité, des finances, du plan juridique, des relations publiques et du contrôle de qualité.

6-La pérennité de l'entreprise

La pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à dégager des profits, c'est-à-dire des revenus résultant de l'excédent des produits sur les charges. Cependant selon le statut de l'entreprise la finalité financière sera plus ou moins importante.

Dans le cas d'une entreprise privée fondée par un ou plusieurs apporteurs de capitaux, la maximisation des profits est prépondérante sur d'autres finalités, car les investisseurs attendent de l'entreprise qu'elle leur permette de rentabiliser les capitaux apportés. Exemple, les actionnaires dans les SA cherche à recevoir les dividendes des les plus importantes.

Certaines entreprises ajoutent à leurs finalités économiques le souci de ne pas produire de biens inutiles, nocifs ou dangereux pour l'homme et l'environnement en allant au delà des obligations légales en matière de sécurité. Certaines entreprises ont même pour but de créer des emplois, assurer des formations, des sociétés qui se soucient de l'épanouissement personnel de leurs employés.

7-Orientation client

Selon **Peter Drucker**, « une entreprise ne se définit pas par sa raison sociale, ses statuts ou la législation », elle se définit d'abord par le besoin que le client cherche à satisfaire en acquérant un bien ou un service.

Ce que le client achète à l'entreprise, c'est toujours une utilité, c'est-à-dire l'avantage que lui procure le bien ou le service. C'est à l'entreprise qu'il appartient de convertir les ressources économiques en richesses, et les choses produites en marchandises destinées à satisfaire le client.

C'est l'activité de l'entreprise qui crée le client, mais c'est aussi le client qui détermine ce qu'est l'entreprise. Étant donné que la finalité de l'entreprise est de « créer le client », l'entreprise a, selon Peter Drucker, deux fonctions fondamentales : le marketing et l'innovation.

L'objectif du marketing est de connaître et de comprendre le client afin que le bien ou le service puisse satisfaire ses besoins. L'objectif de l'innovation est de développer un bien ou un service nouveau ou différent permettant d'augmenter le potentiel de satisfaction du client.

L'orientation client vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client :

- **L'avant-vente** : il s'agit du marketing, consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins des clients et à démarcher les prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes.
- **Les ventes** : l'automatisation des forces de ventes, consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales)
- **La gestion du service clientèle** : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise.

- **L'après-vente**, consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appel et via la mise en ligne d'informations de support technique.

8-La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

La RSE se traduit par une prise de responsabilité de l'entreprise envers tous les membres et tous les aspects de la société. Elle va alors s'attacher à mettre en œuvre des actions qui contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement en liaison avec les institutions, les fournisseurs, les clients, les salariés, les actionnaires...

L'entreprise du XXI^e siècle se doit d'être « responsable » sous peine de subir un handicap concurrentiel. Cette prise en compte par l'entreprise de sa responsabilité vis-à-vis de la société peut se traduire par quelques grands principes :

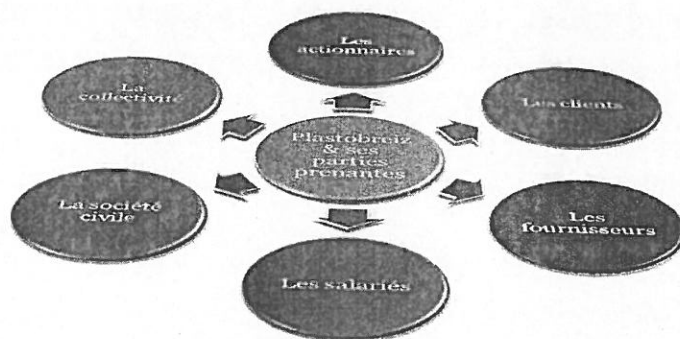
- Intégrer les hommes dans la société ;
- Développer la solidarité entre les personnes ;
- Créer des emplois et former ;
- Faire preuve de responsabilité écologique ;
- Tendre vers le développement durable ;
- Adopter un comportement éthique dans les relations internes et externes.

9-Satisfaire les parties prenantes

Une partie prenante (stakeholder) est tout acteur interne ou externe à une entreprise qui est concernée par son bon fonctionnement. Les principales parties prenantes d'une entreprise sont :

- pour les acteurs internes : dirigeants, salariés, employés ;
- pour les acteurs externes : clients, fournisseurs, intermédiaires de financement (banques, gérants de fonds...), compagnie d'assurance ; ONG, associations, citoyen d'une collectivité

– où l'entreprise exerce son activité, riverains; collectivités territoriales, (commune, département, région, État) ; chambre de commerce et d'industrie (CCI) ; actionnaires et investisseurs.



a) Les parties prenantes situées à l'intérieur de l'entreprise :

– **les actionnaires** : ils détiennent des actions, c'est-à-dire une part du capital d'une société par actions. Ils apportent donc des fonds propres à l'entreprise. Il peut s'agir d'actionnaires individuels ou d'investisseurs institutionnels (c'est-à-dire de professionnels de la gestion collective de l'épargne pour le compte des ménages). Les actionnaires attendent de l'entreprise qu'elle leur verse des dividendes à la hauteur de leurs attentes ;

– **les salariés** : par leur travail, leurs compétences et leur implication, ils contribuent à l'activité et au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils attendent donc de l'entreprise qu'elle leur offre une rémunération adaptée, des perspectives de carrière, un travail et des conditions de travail intéressants.

b) Les parties prenantes externes L'entreprise est en relation directe ou indirecte avec des acteurs économiques qui lui sont extérieurs, puisqu'ils se situent dans son environnement. Chacun de ces acteurs peut influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise ou être influencé par elle. On peut citer :

– **les clients**, dont les attentes concernent en particulier le prix, la qualité, la sécurité des biens et services et les délais ;

– **les fournisseurs**, avec leurs objectifs, notamment en termes de prix, de volume de ventes et de solvabilité de l'entreprise ;

– **les banques**, qui assurent le financement de l'activité de l'entreprise et attendent d'elle le remboursement des sommes empruntées ainsi que le paiement d'intérêts ;

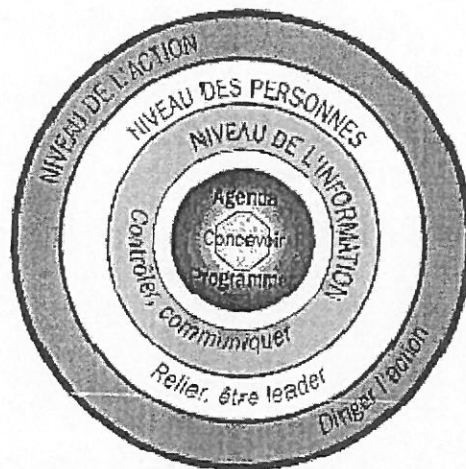
- **l'État et les collectivités locales**, qui attendent de l'entreprise le paiement des impôts, taxes et cotisations sociales, mais aussi qu'elle mène des actions en termes d'emploi ;
- **les associations et ONG** (organisations non gouvernementales), dont les attentes sont diverses : défense des intérêts des consommateurs, respect des critères environnementaux et sociaux...

Rôles de manager

Selon Mintzberg le travail du manager est très complexe. Il se caractérise par

- Beaucoup de travail, ^{n'a pas} un rythme soutenu
- Une activité caractérisée par la brièveté, la variété, la fragmentation
- La préférence pour l'action
- L'importance de la communication verbale
- Le cadre : à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts
- Un mélange de droits et de devoirs

Plusieurs rôles sont assignés au manager dans l'exercice de ses fonctions. On cite d'après **Mintzberg**



Les 3 niveaux de travail du manager

Illustration : H.Mintzberg, "Out the Manager's Job", Sloan Management Review, 1995

1-Les rôles relatifs à l'information

En assumant leurs rôles dans les relations interpersonnelles, les managers érigent un réseau de contacts. Ces contacts les mettent à même de recevoir et de transmettre de grandes quantités d'informations. Les managers obtiennent et exploitent cette information en jouant trois rôles d'information.

Observateur actif

Le fait d'avoir un rôle de liaison permet au cadre d'avoir beaucoup plus d'informations que son équipe. La recherche d'informations est une des clés de

la profession de manager. Dans le rôle d'observateur actif, le cadre scrute en permanence son entourage à la recherche d'informations.

Diffuseur d'information De par son poste, son réseau, et son activité d'observateur actif, le manager dispose de nombreuses informations qu'il diffuse en retour à ses équipes, à son réseau ou à ses relations selon les circonstances

Rôle de porte parole

Le manager a également un rôle de porte parole "officiel" en charge de la communication, aussi bien vers l'extérieur en tant que porte parole de ses équipes, que vers l'intérieur en tant que porte parole de la hiérarchie.

2-Rôles Inter-personnels

La première catégorie liée aux rôles interpersonnels se décompose en trois parties :

Rôles de Symbole

Le cadre est lié au symbole qu'incarne le « chef ». De par sa fonction, il représente son équipe ou son service auprès de l'extérieur, et le pouvoir hiérarchique auprès de son équipe

Rôle de Leader

L'influence du manager est la plus évidente dans son rôle de leader :

► Élaborer une vision : où on va, comment on y va

- Fixer les règles
- Motiver l'équipe
- Développer l'efficacité de l'équipe

Rôle de liaison

Le dernier rôle est d'être un agent de liaison. Le cadre est en quête permanente d'informations qui pourraient lui être utiles, il passe donc beaucoup de temps à construire un réseau autour de lui. Selon l'étude de Mintzberg, il est surprenant de constater que les managers passent beaucoup plus de temps avec leurs pairs et d'autres personnes extérieures à leur organisation qu'avec leurs propres subordonnés et encore moins de temps avec leur hiérarchie.

3-Rôle de Décision / Action

L'information a une grande importance, mais elle n'est pas une fin en soi. Elle sert à prendre des décisions, à orienter la direction d'une nouvelle organisation.

-Rôle d'Entrepreneur

C'est par son rôle d'entrepreneur que le manager va construire les projets pour l'institution dans laquelle il travaille. Il est important de relever que la décision de mettre en place un projet émerge de décisions prises les unes après les autres.

-Rôle de Répartiteur de ressources

Le manager est aussi un répartiteur de ressources. Il doit savoir répartir les différentes activités qu'on lui demande et mettre en place l'organisation adaptée :

- Définir les compétences requises
- Décider de l'utilisation des ressources qui lui sont affectées
- Attribuer les responsabilités

Régulateur / Gestionnaire des perturbations

Tout n'est pas sous contrôle, et parfaitement planifié. Le rôle qui peut vite devenir le plus consommateur en temps est de gérer les multiples perturbations

- les imprévus
- les conflits
- les problèmes de personnes

Négociateur

Il est clair que le manager va consacrer une grande partie de son temps à négocier. Cela fait partie intégrante de ses rôles car il est le seul à détenir toutes les informations sur son organisation, et surtout sur ses ressources.

Entreprise Système

L'apparition du concept de système peut être expliquée en grande partie par la complexité croissante des phénomènes économiques, sociologiques (modification des modes de vie, phénomène de mondialisation...) et la multiplication des interactions entre ces différents phénomènes. Les approches traditionnelles (on pense surtout à la logique cartésienne) seraient insuffisantes pour maîtriser cette double évolution. Il devenait donc nécessaire de construire une nouvelle approche scientifique qui aurait une vision plus globale des phénomènes.

La théorie des systèmes de Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) considère que tout système est constitué de cinq éléments :

- 1 Des **inputs** qui entrent dans le système : pour une entreprise, ce sont essentiellement les **achats** effectués auprès des fournisseurs, sous-traitants et équipementiers.
- 2 Un **processus**, c'est à dire une **suite d'opérations** au cours desquelles ces inputs sont transformés : **les salariés y ajoutent une valeur en travaillant.**
- 3 Des **outputs**, ce sont des éléments plus élaborés qui ressortent du système qu'est l'entreprise : ce sont les **ventes**.
- 4 L'**environnement**. Tout système existe dans un environnement dont il est tributaire. Pour une entreprise, ce sont ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, mais aussi les administrations publiques, ainsi que d'autres éléments propres à chaque nation. Il est plus ou moins favorable aux entreprises
- 5 Des **buts ou objectifs**. Tout système est **finalisé** comme les êtres vivants : les entreprises cherchent à **se développer** et à assurer **leur pérennité**, leur survie, ce qui passe par la recherche de **bénéfices**.

Dans les années 60, la théorie des systèmes a été étendue à l'entreprise grâce aux travaux de Forrester. L'entreprise peut être en effet considérée comme une organisation (elle est en effet une structure sociale et un centre de production), un système complexe, composé lui-même de sous-systèmes. L'entreprise est un système concret (ensemble de machines, d'hommes) et abstrait (développement de la notion de culture d'entreprise). L'entreprise est un système organisé

(Mintzberg). L'entreprise est un système ouvert (elle est en relation constante avec son environnement, elle en puise les ressources et subit les contraintes). L'entreprise présente une diversité d'états possibles puisqu'elle est en perpétuelle mutation. L'entreprise est un système finalisé, qu'il y ait un objectif (maximisation du profit ou du chiffre d'affaire) ou plusieurs (parts de marché, pénétration, maximisation....). L'entreprise est un système régulé qui s'adapte en permanence aussi bien aux chocs internes qu'externes. Cette régulation peut prendre trois formes (régulation par anticipation, par alerte, par erreur).

Le critère fonctionnel décompose le système en sous-système d'approvisionnement, de production, de distribution. Une classification en termes de flux retient le sous-système physique géré par les flux réels (personnes, matières premières...), le sous-système financier géré par les flux de capitaux (entrées, sorties) et le sous-système d'informations (stockage, traitement...). Ces flux circulent au moyen de réseaux de communication sous le contrôle de décideurs qui les transformeront en action. En général, les différents sous-systèmes ne sont pas isolés les uns des autres.

La vision systémique nous guide à la complexité de la vie de l'entreprise. (Ouvert - Structuré - Finalisé)

- L'ouverture de l'entreprise sur un environnement varié et complexe (démog. - culturel - écono. - tech. - Financier - Institutionnel) rend le fait que l'entreprise doit gérer toutes ces actions et réactions de l'environnement.

- la structuration en continue de l'environnement interne de l'entreprise [Organisation - centralisation - décentralisation] ^{coordination - communication}

- la réalisation des objectifs en continue [Finalisé] : obj. à CT

MT et LT : L'exigence est en continue [développt] ^{survie}

Ces éléments montrent la complexité de la gestion de l'entreprise. Comme système

- La régulation - Rétroaction : L'adaptation en continue

Processus managérial : Prévoir-Organiser-Coordonner-Diriger-Contrôler

Selon Fayol, le processus de management repose essentiellement sur :

- 1- **Prévoir**, c'est-à-dire la préparation de programmes d'action qui doivent respecter l'unité (des objectifs compatibles et convergents), la continuité (cohérence des prévisions à long et court terme), la flexibilité (capacité d'adaptation) et la précision.
- 2- **Organiser** qui implique une structure pour le corps social, une unité de commandement, une claire définition des responsabilités et des procédures bien établies.
- 3- **commander** qui est un art reposant sur les qualités personnelles du chef et le respect des principes généraux d'administration.
- 4- **coordonner** qui vise à mettre l'harmonie entre tous les acteurs de l'entreprise et repose sur la confiance des chefs de service et l'action d'agents de liaison ~~et~~ l'état-major de l'entreprise.
- 5- **Contrôler** qui vérifie que tout est conforme au programme et doit être défini à l'avance, rapide et suivi de sanctions.

Dans ce qui suit, nous allons détailler les éléments constitutifs du management.

I-La planification dans l'entreprise

La planification consiste à déterminer de quelle façon les ressources d'une entreprise seront utilisées pour obtenir les résultats désirés. Elle permet de choisir entre plusieurs, la meilleure option qui permettra d'atteindre l'objectif de la façon la plus efficace.

La planification est un élément qui joue un rôle clé dans le succès d'une entreprise. En rédigeant un plan stratégique et un plan d'entreprise détaillés, l'entreprise peut se donner un mandat et adopter une marche à suivre qui lui permettra de connaître le succès.

La planification est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser. Ce processus est décliné en quatre phases principales qui ponctuent le cycle décisionnel :

1. Etablissement de la situation : prise en compte de l'environnement global,
2. Compréhension de la finalité : à quelle situation veut-on aboutir ?
3. Définition des options stratégiques avec prise de décision (choix d'une option et déclinaison du plan d'action correspondant),
4. Évaluation des effets et des actions réalisées et appréciation de la situation nouvelle.

Mais, la planification stratégique a une autre vertu : elle joue également un rôle mobilisateur et stimulant.

Pour comprendre la planification dans l'entreprise et ses techniques, il est nécessaire de comprendre d'autres concepts très attachés à cette notion. On cite la mission, la stratégie, la politique et le budget.

La notion de Mission

La **mission** de l'entreprise désigne non seulement un savoir-faire maîtrisé et des compétences propres (métier de l'entreprise) mais aussi l'utilité que procurent les produits aux clients.

C'est un énoncé indiquant les raisons pour lesquelles nous sommes en affaires. L'énoncé de mission décrit le mandat que s'est donnée l'entreprise, le créneau dans lequel elle œuvre et la raison pour laquelle elle a été fondée. L'énoncé doit être court, clair et facile à comprendre.

C'est un énoncé indiquant le point où l'entreprise veut en être dans 5 ou 10 ans. La mission d'entreprise adoptée doit être raisonnable et réalisable.

La notion de Stratégie

C'est une démarche concrète qui tend à orienter l'activité du gestionnaire vers la concrétisation de la *mission* et des objectifs de l'entreprise.

La **stratégie** est un choix parmi plusieurs options stratégiques:

- La spécialisation: l'entreprise concentre ses moyens et son savoir-faire sur une seule activité (exemple: L'entreprise Coleimo, spécialisée dans les produits laitiers).
- La diversification: Stratégie qui consiste à ce que la firme soit présente sur d'autres marchés et activités afin de répartir les risques.

- L'innovation: Stratégie de l'entreprise qui s'investit dans le développement de nouveaux produits qui peut lui donner un avantage concurrentiel.
- Alliances et Coopération: Stratégie qui se traduit par des accords entre entreprises pour différentes raisons financières, de répartition de risque, de partage de savoir-faire distincts.
- Acquisition: Stratégie d'achat d'entreprises existantes-qui opèrent soit dans le même secteur soit dans des secteurs différents.

La notion de Politiques

C'est l'orientation à prendre pour le plan d'action. Elle représente une orientation encore plus détaillée et plus canalisée vers l'action. Les caractéristiques d'une politique valable :

Reliée aux objectifs de l'entreprise;

- Comprise par les personnes qui vont l'appliquer;
- Suffisamment flexible pour permettre une marge de manœuvre aux opérationnels;
- Écrite et exprimée clairement
- Stable mais sujette à un changement.

Exemples de politiques :

- * Politique de production: Pour l'achat des matières premières, la préférence serait donnée, par exemple aux fournisseurs français.
- * Politique financière: Pour l'achat d'une autre entreprise, il faut se baser sur, par exemple, un auto financement plutôt que sur un emprunt bancaire ou encore les dividendes seront distribués une fois / an.
- * Politique commerciale: Les efforts de vente devraient se concentrer sur une région pour augmenter le CA de 5% cette année ou encore la distribution des produits devrait se faire par les propres canaux de l'entreprise.
- * Politique de personnel: Tous les nouveaux employés devraient suivre des programmes formation.

La Notion de Budget

Il exprime en termes chiffrés les résultats prévus sur une période qui peut être l'année, le semestre, le mois...

La budgétisation est le processus par lequel la direction:

- Répartit les ressources de l'entreprise aux unités administratives;
- Évalue les résultats financiers de ses décisions;
- Traduit les intentions de l'entreprise en tâches précises;
- Identifie les ressources dont chaque dirigeant a besoin pour mener à bien ses tâches;
- Établit des objectifs précis en matière de finance (normes, ratios) qui serviront de contrôle au rendement.

La budgétisation constitue une tâche cruciale du processus de planification et de contrôle.

On distingue les budgets suivants: Budget de ventes, Budget des investissements, Budget clé production, Budget des approvisionnements, Budget des services fonctionnels, Budget de trésorerie.

L'organisation de l'entreprise

Structurer une entreprise consiste à définir et à répartir en tâches distinctes, le travail entre les différents niveaux de responsabilité, tout en assurant la coordination de l'ensemble.

La structure représente ainsi le squelette d'une organisation car elle expose la façon dont sont réparties les tâches, comment le pouvoir y est exercé ou bien encore quelles sont les relations entre les différents responsables de l'organisation.

L'organigramme est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise. L'organisation consiste à la fois à prendre telles ou telles dispositions, à mettre en oeuvre tels ou tels moyens en vue d'atteindre des objectifs, mais également à régler l'entreprise pour la faire fonctionner. La structure de l'entreprise est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres

La structure permet à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés, d'assurer sa survie et sa croissance, de s'adapter à l'environnement et aux changements qui peuvent l'affecter. Pour ceci, elle doit agencer, disposer et coordonner les éléments dont il dispose, de la manière la plus rationnelle possible.

Organiser une entreprise consiste à :

-Répartir les tâches par fonction par

- Identification des tâches ;
- Analyses minutieuses de différentes étapes nécessaires au sein de la fonction ;
- Regroupement des tâches élémentaires en tâches complexes ;
- Rassemblement des tâches complexes en activité donnant lieu à la naissance de poste de responsabilité-pilote appelé service.

-Organiser le pouvoir dans l'entreprise par

- Identification des décisions à prendre dans le cadre stratégique.

- La définition de la forme de transmission de l'information.
- Le contrôle de l'application des décisions prises.

- coordonner entre les éléments de l'entreprise par

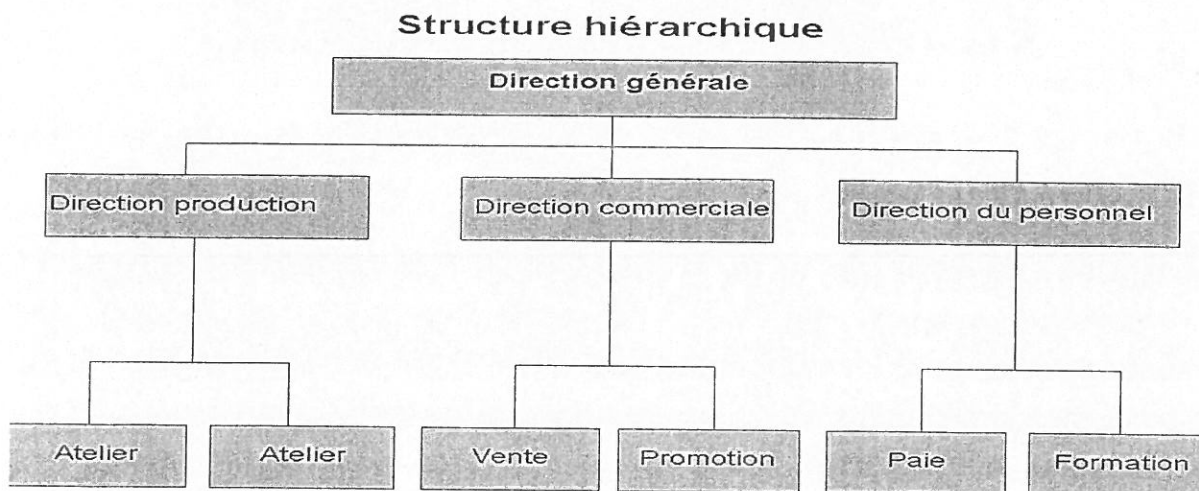
Le canal hiérarchique : c'est le mode classique de coordination, le responsable associe le pouvoir de décision au contrôle de l'exécution.

La coordination par objectif : les objectifs sont fixés pour chaque exécutant de telle manière que les sous-systèmes adaptent leur comportement aux objectifs définis. Cette coordination se fait par des directives écrites.

La coordination par le biais de comités : groupes de travail par ramification, dans ce cas la coordination se fait par sous-groupes de travail qui sont liés entre eux par un comité de direction.

Les Types de structure

1-Structure Hiérarchique

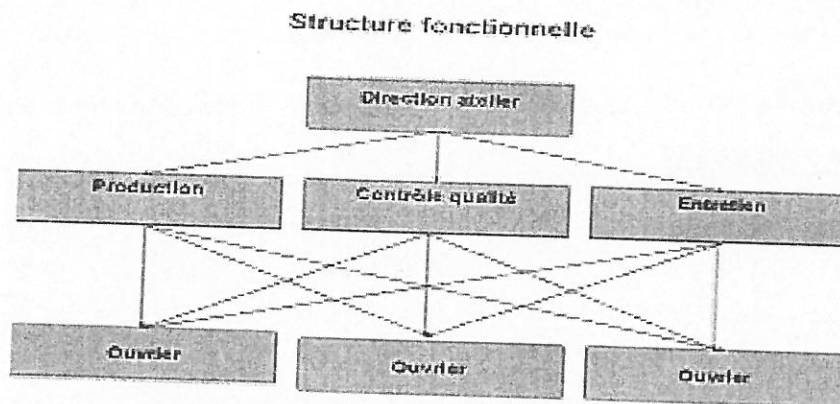


Chaque employé est tenu d'appliquer les consignes de son supérieur direct.

- **Avantages** : fonctionnement simple, répartition claire et précise des responsabilités et discipline sans faille.
- **Inconvénients** : rigidité, mise en place difficile et communication assez lente freinant toute prise d'initiative.

2-Structure fonctionnelle

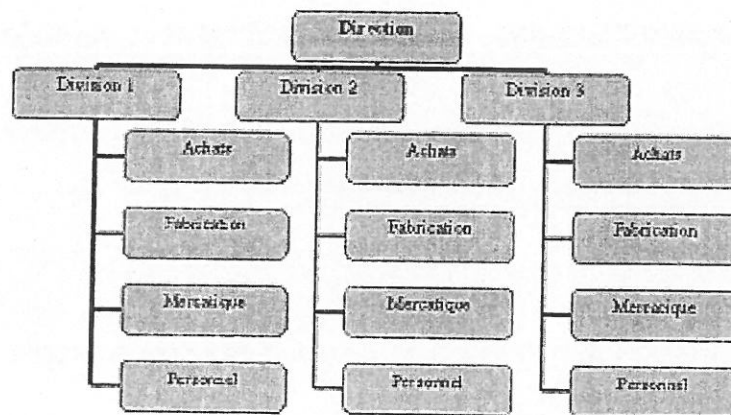
Cette structure implique une homogénéité de chaque fonction, à la tête de laquelle on retrouvera un responsable compétent. C'est à la direction générale d'assurer la coordination entre les fonctions dans une telle structure. Une telle organisation est efficiente pour une entreprise monoproductrice, peu complexe, et de petite taille. La division du travail se fait uniquement autour d'une production unique.



2-Structure divisionnelle

La structure divisionnelle ou par produit permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir le travail (les tâches) en fonction des branches, des produits, et des familles de produits fabriqués. Chaque division est responsable de ses coûts et de ses résultats, et ne traite que des opérations relatives à un même produit.

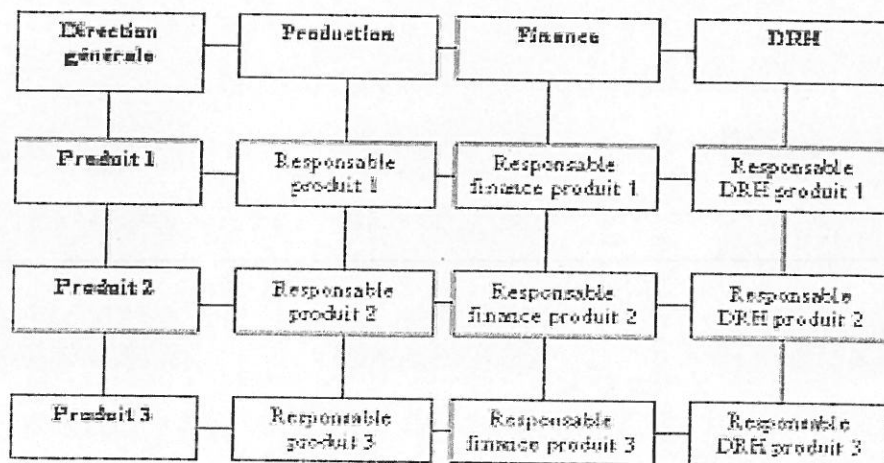
La structure divisionnelle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités. Ce type de structure en donnant plus d'initiative aux cadres, augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité.



3-La Structure Matricielle

Elle est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères : un critère fonctionnel et un critère divisionnel. Cette structure doit conduire à un cumul des compétences : celle du chef de produit ou chef de projet associée à celle du spécialiste de chaque grande fonction. Cette structure est particulièrement bien adaptée à la complexité croissante de l'entreprise ainsi qu'à l'impératif de flexibilité.

En s'appuyant sur la stratégie, la structure matricielle facilite la décentralisation de l'entreprise et favorise la concurrence entre les chefs de projet. Elle génère cependant des difficultés de coordination et peut être à l'origine de conflits



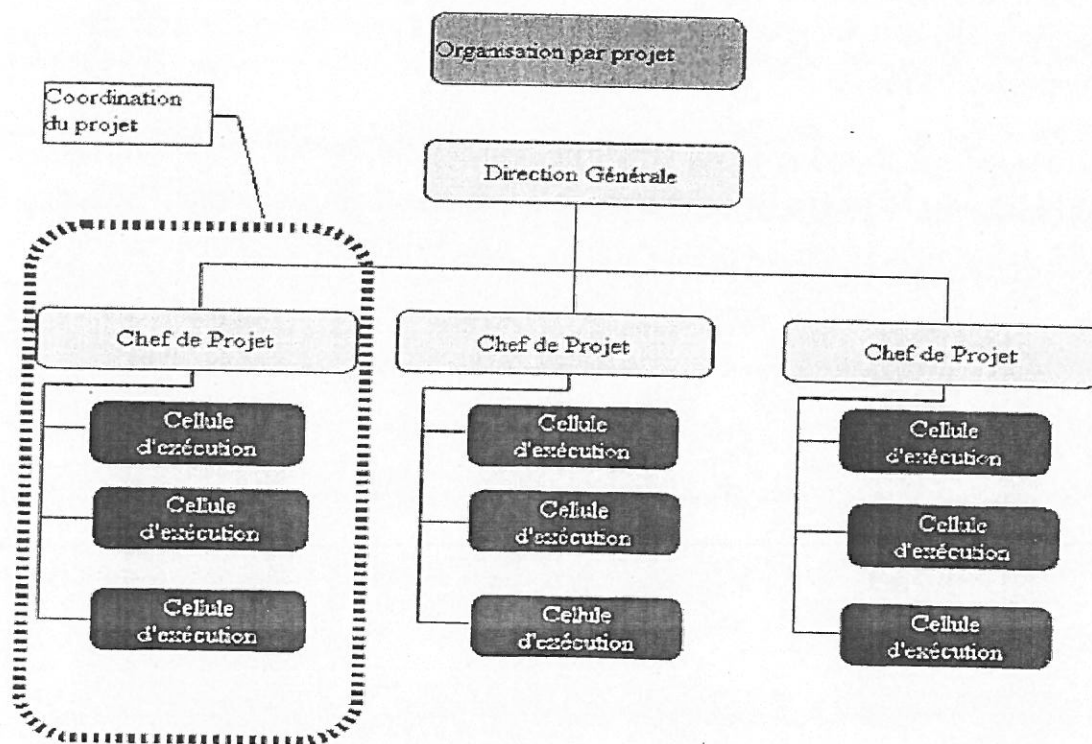
4-La structure par projets

On appelle projet toute activité non répétitive qui vise à atteindre un objectif déterminé (concevoir et lancer en fabrication un produit, mettre au point un nouveau procédé industriel, etc.).

Par extension, on peut considérer que la conception et la mise en œuvre d'une nouvelle organisation est un projet. Du fait de son caractère singulier, un projet se différencie des activités à caractère répétitif (comme la production en série, la séquence distribution/ventes, l'administration, etc.).

La polyvalence des salariés appliquée à des productions d'objets à l'unité ou en petite série, donne naissance à de petites équipes de travail, appelées « équipes projets ». Ce mode d'organisation est très utilisé dans les entreprises spécialisées dans les technologies de pointe.

La structure par projets implique une double ligne d'autorité (une autorité hiérarchique verticale et permanente ; une autorité pour chaque projet horizontale et temporaire). Le chef de projet joue un rôle essentiel dans la réussite de ce type de structure. Il doit choisir ses collaborateurs dans chaque direction, et coordonner leur activité jusqu'à l'aboutissement du projet.



Ce mode d'organisation se caractérise par:

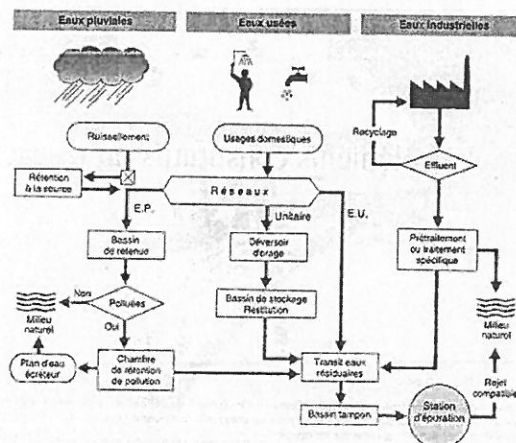
- son caractère temporaire. Lorsque l'objectif est atteint, la structure « projet » sera dissoute et ses participants auront en charge d'autres missions ou retrouveront leur poste d'origine.

- des compétences différentes et complémentaires.
- des contraintes de temps et de coût.

5-L'organisation en réseaux

Les organisations sont amenées, de façon permanente, à recourir à d'autres organisations (recrutement de personnel, sous-traitant. ...). Au fil du temps se développe une logique de répartition des rôles et s'instaure une collaboration régulière, qui donne naissance à un réseau de partenaires. L'informatisation des systèmes d'information facilite les échanges et la collaboration entre organisations partenaires (ex : extranet, ...). La notion de distance est alors moins problématique. Pour les petites organisations, le fonctionnement en réseau peut permettre d'allier les avantages liés à la grande taille (économies d'échelles, partage du savoir-faire. ...) tout en gardant ceux liés à sa petite taille (souplesse, proximité avec la clientèle, ...). Cela peut prendre la forme de franchises, de concessions, de centrales d'achat,

Structure des réseaux

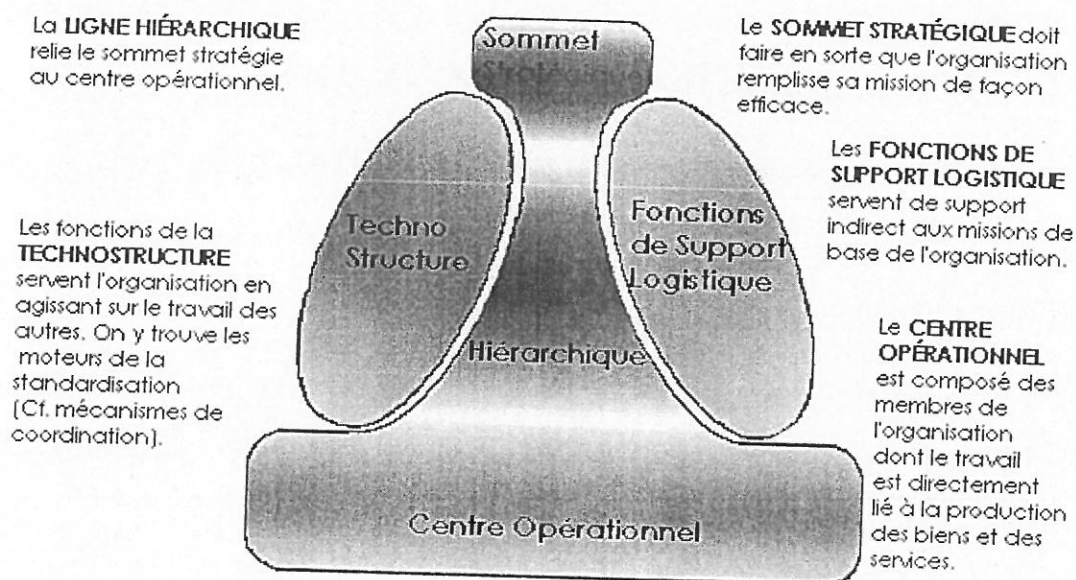


Structure fonctionnelle des réseaux et ouvrages

6-L'apport de Mintzberg

Mintzberg donne une nouvelle représentation de la structure des entreprises et la définit à partir de cinq composantes de base :

- **Le centre opérationnel** : Il désigne les membres chargés directement d'assurer la production, qui constitue la raison d'être de l'organisation.
- **Le sommet stratégique** : C'est l'instance où se prennent les décisions d'allocation des ressources dans le court et le long terme.
- **La ligne hiérarchique** : Elle transmet les décisions du sommet stratégique et en assure la mise en oeuvre. Elle sert aussi de support aux flux d'informations entre centre opérationnel et sommet stratégique.
- **La technostructure** : Elle est chargée d'élaborer et de suivre les programmes d'investissements. Elle vise à standardiser les procédures en vue de rendre le travail plus efficace.
- **Le support logistique** : Il assure les fonctions depuis la communication entre les différentes instances jusqu'à l'entretien, la documentation, les relations avec l'environnement. Sa fonction vise à maîtriser le maximum d'activités de l'entreprise, même si celles-ci sont marginales.



7-Les facteurs déterminants de la structure

Les entreprises n'ont pas toujours le choix dans l'adoption d'une structure organisationnelle.

Une entreprise doit organiser et réorganiser en permanence sa structure afin de répondre à des évolutions internes et externes.

Plusieurs facteurs déterminants contraignent les choix de structure.

Les facteurs qui influencent le choix de la structure d'entreprise :

- Le secteur d'activité : production en série / production d'un film.
- Les techniques de production, le système de gestion de production : production à l'unité / production de masse.
- La taille : par exemple structure divisionnelle.
- L'âge : spirale bureaucratique de l'entreprise qui croît.
- Le degré d'incertitude de l'environnement : structure d'autant plus souple et décentralisée que l'environnement est instable et complexe (adaptation, flexibilité).
- La culture managériale : relations stratégie / culture.
- La stratégie : relations stratégie / structure : D'après A. CHANDLER, la structure suit la stratégie. (Remarque : la structure peut aussi influencer la stratégie (cas des administrations)).

La Direction de l'entreprise

La fonction Direction et Administration générale consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures correctives.

Elle s'applique à définir les choix stratégiques de l'entreprise.

- Elle organise l'entreprise ; elle met en place des sous-systèmes, structures, méthodes et procédures nécessaires pour atteindre les objectifs.
- Elle rassemble, gère, anime les forces et les ressources nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.

Il faut pour cela avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise.

I-Définition de la direction

La fonction **direction générale** regroupe l'ensemble des postes de management global de l'entreprise ou d'une partie de l'entreprise. Elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle.

A un niveau stratégique, les cadres de direction assurent la définition de la stratégie (objectifs et moyens) pour l'entreprise ou une partie de l'entreprise (unité, filiale, etc). Ils doivent ainsi :

- élaborer des objectifs de modernisation et de développement de l'entreprise,
- définir les grandes lignes de la politique commerciale, de distribution et de conquête de nouveaux marchés.

A un niveau opérationnel, ils supervisent et gèrent les moyens (organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques, etc.) pour réaliser les objectifs assignés.

Les organes de la fonction direction générale ^{comprennent} comprennent :

- **La direction globale de l'entreprise**, représentée par le directeur général et par le président directeur général selon la structure de l'entreprise. Leur

périmètre d'activité touche l'ensemble de l'entreprise (filiales, départements et zones d'implantations confondus). Dans les petites structures, le rôle des dirigeants est autant stratégique qu'opérationnel.

- **La direction d'une entité de l'entreprise**, limitée à une partie de l'entreprise. Cette fonction s'exerce principalement au sein des groupes organisés sous forme de filiales ou de sociétés, l'intitulé le plus fréquent étant directeur de filiale. Dans les petites et moyennes entreprises, cette fonction est peu ou pas présente.

La direction a une mission qui touche l'avenir de l'entreprise:

- décisions de financement, de stratégie commerciale, de politique sociale, de définition du projet d'entreprise, de la culture d'entreprise ;
- droit d'exercer au nom de l'entreprise les pouvoirs de direction, de contrôler ses activités, de déléguer son commandement ;
- coordonne les différentes fonctions de l'entreprise ;
- règle les difficultés et crises que l'entreprise traverse ;
- désigne les principaux responsables de l'entreprise et leurs missions ;
- contrôle les investissements matériels et immatériels de l'entreprise...

II- les tâches de la direction

La direction de l'entreprise remplit plusieurs tâches pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

A – S'informer sur les moyens de l'entreprise

Pour prendre une décision, il faut s'appliquer à connaître la situation interne et externe de l'entreprise en :

- mettant en place des systèmes d'information sur l'évolution externe de l'entreprise;
- mettant en place des systèmes de veille concurrentielle, technologique, sociétale : perception de l'environnement externe, " intelligence économique " ;

- mettant en place des systèmes de diagnostic de la situation interne (ex. :tableau de bord)...

B - Le choix des buts

Ces buts expriment la volonté de l'entreprise à suivre ses résultats et critères de performance en termes d'indépendance, de rentabilité, de services aux clients, d'expansion.

Les grandes orientations qualitatives de l'entreprise et ses buts généraux traduisent sa philosophie particulière et qui vont différés en fonction des entreprises et des dirigeants.

La politique générale découle de ces buts généraux. Elle indique en particulier les options qui seront mises en œuvre à moyen et à long terme, dans les différentes fonctions de l'entreprise. Ce sont les objectifs de l'entreprise.

Les objectifs sont des buts particuliers, précis, concrets, chiffrés qui doivent être atteints dans le cadre d'une politique. C'est un aspect quantitatif des buts de l'entreprise.

Les objectifs sont hiérarchisés les uns par rapport aux autres : les objectifs en terme de production sont définis après les objectifs commerciaux étant eux-mêmes définis après les objectifs stratégiques.

· Les objectifs doivent être intégrés, c'est-à-dire compatibles et qu'il y ait adéquation des objectifs personnels aux objectifs de l'entreprise.

C - L'organisation des moyens

1 - Les programmes

· Un programme est un plan de réalisation concret devant permettre d'harmoniser les moyens nécessaires pour atteindre un objectif.

· Un programme contient des données temporelles et des données quantitatives. Il contient une série de prévisions de nature quantitative et, ou une série de prévisions d'actions à mener.

· Limites des programmes de travail :

- risque de perte d'initiative des différents intervenants ;
- impression de perte de temps ;

- introduit une certaine rigidité.

2 - Les budgets

- Le budget est la traduction financière d'un programme. C'est aussi un moyen de contrôle de cohérence du programme.
- On compte 3 phases dans l'élaboration d'un budget :
 - valorisation financière des objectifs d'un programme ;
 - mesure des réalisations et mise en évidence des écarts et des causes des écarts ;
 - définition des actions correctives éventuelles et mise en œuvre.

D - La définition de la structure

La définition de la structure repose sur la définition des fonctions de chaque intervenant de l'entreprise. La définition de la structure suppose la définition d'un organigramme. Il faut préciser la structure des responsabilités ainsi que la hiérarchie des responsabilités.

La direction peut définir les limites de délégation de pouvoir accordées. Déléguer une responsabilité c'est confié à un subordonné la mission d'atteindre un objectif en lui laissant une certaine latitude dans le choix des moyens. La direction doit fixer le type d'objectif que devra atteindre chacun et de quelle autonomie la personne disposera pour atteindre ces objectifs.

Il appartient à la direction d'assurer la coordination des équipes et des groupes de travail. Enfin, il faut prévoir les modalités de communication interne et la remontée des résultats.

E - La conduite des hommes

Elle recouvre le style de commandement dans l'entreprise, les techniques de recrutement, la formation, le choix de perfectionnement des salariés, la rémunération...

Il existe 2 visions différentes sur la conduite des hommes :

- celui de la direction : les hommes sont un des moyens de l'entreprise ;
- celui des salariés : c'est le moyen de satisfaire un certain nombre de besoins.

A ce niveau, on gère le conflit, le pouvoir et le changement. On distingue plusieurs types de pouvoir : de rémunération, normatif, de coercition (sanction), légitime, de référence et d'expertise.

Le conflit est une source d'instabilité et de désagrégation dont l'origine peut être une mauvaise définition des rôles. La direction doit minimiser les effets des conflits en détectant rapidement les sources et en engageant les moyens de les réparer.

Le changement est un élément important de la direction car il modifie les croyances, les attitudes et les structures des organisations. C'est un élément d'adaptation aux évolutions de l'environnement de l'entreprise. Le changement a une démarche à long terme (diagnostic, plan d'action, mise en œuvre et suivi).

F - Le contrôle

De plus en plus, les directions générales doivent se soucier de mettre en place des systèmes de contrôle efficaces. Plus la taille de l'entreprise est grande et plus la nécessité d'un contrôle se fait ressentir. Il faut éviter le contrôle bureaucratique.

III - LES DIFFÉRENTS MODES DE DIRECTION

C'est le mode de direction qui apparaît spontanément lors de la création d'une entreprise.

1- La direction scientifique du travail

L'organisation scientifique du travail a pour but de rationaliser le travail et d'accroître le rendement individuel. Elle est basée sur:

- La séparation des tâches de conception, d'exécution et de contrôle (encore appelée division verticale du travail) ;
- La coordination du travail par les ingénieurs et la maîtrise ;
- La parcellisation des tâches : une tâche se réduit à une opération unique et simple, dont le temps a été préalablement défini, afin d'éviter les pertes de temps et améliorer la productivité. La parcellisation est aussi appelée division horizontale du travail.

L 'organisation scientifique du travail s'accompagne :

- D'un système de rémunération fondé sur le rendement, afin d'inciter le salarié à augmenter constamment ses rendements ;
- D'une conception précise des postes de travail pour optimiser le travail des salariés
- D'une sélection des salariés sur leurs compétences à accomplir les tâches qui leurs seront confiées
- De la mise en place de superviseurs (contrôleurs) chargés de vérifier la correcte exécution des tâches dans le temps imparti.

L 'enrichissement des tâches

Pour remédier aux effets pervers du taylorisme, les tâches ont été enrichies. Le salarié se voit, désormais proposé de mettre en oeuvre des compétences diverses, d'être responsable de son poste de travail et de sa mission, de donner du sens à sa tâche, d'avoir une certaine autonomie et d'être informé sur son rendement et son efficacité. L'enrichissement des tâches permet d'améliorer la motivation du salarié.

2 – La centralisation de la direction

La direction centralisée est caractérisée par la concentration du pouvoir de décision entre les mains d'un nombre limité de personnes de la direction générale ; c'est l'insuffisance des délégations de pouvoir.

- Inconvénients :

- le manque d'autonomie, donc déresponsabilisation ;
- la lourdeur des structures dans la communication ;
- un manque d'implication du personnel ;
- le risque de décision non adapté.

- Avantages :

- l'organisation est efficace : grande cohésion entre les décisions prises et la stratégie choisie par la direction générale (ex. : l'armée) ;

- une ligne hiérarchique efficace : les décisions prises sont exécutées et appliquées ;
- les responsables sont clairement identifiés.

3- La décentralisation de la direction

La décentralisation est la délégation du pouvoir de décision à des échelons hiérarchiques inférieurs. La décentralisation regroupe 2 éléments : la délégation du pouvoir de décision et l'autonomie des unités.

- Avantages :

- accroît la motivation et la satisfaction du personnel ;
- accroître la qualité des décisions prises (décisions mieux adaptées) ;
- favorise l'initiative et la créativité dans l'entreprise ; c'est aussi un facteur d'innovation ;

- Inconvénients :

- risque d'incohérence ;
- certaines décisions ne sont pas analysées du point de vue de leurs conséquences ;
- le subordonné peut privilégier le court terme au long terme ;
- risque de prises de décisions qui s'éloignent de la ligne stratégique établie par le DG.

· Pour **Mintzberg**, il existe 4 formes de décentralisation :

1. la décentralisation verticale : délégation du pouvoir aux échelons hiérarchiques qui sont supposés être mieux placés pour prendre des décisions plus adaptées à l'environnement de l'entreprise.
2. la décentralisation horizontale : pouvoir de décision délégué hors hiérarchie à des experts, conseillers, spécialistes ... situés en dehors de la ligne hiérarchique mais seulement pour certains types de décisions. D'où, la constitution d'un « staff » et apparition d'une technostructure dans l'entreprise.

3. la décentralisation sélective : répartition des décisions entre la direction (stratégiques) et la ligne hiérarchique (opérationnelles).

4. la décentralisation globale : le pouvoir de décision est transféré en totalité à un organe déterminé chargé de prendre l'ensemble des décisions (une filiale, par exemple).

4 - La direction par objectifs (DPO)

· Ce mode de direction est apparu dans les entreprises américaines dans les années 60.

L'entreprise est dirigée selon un ensemble d'objectifs à divers niveaux : objectifs stratégiques (fixes au plus haut niveau) ; objectifs opérationnels. Ces objectifs sont intégrés dans le système de planification globale de l'entreprise comprenant des plans par fonctions, des programmes par fonctions et des budgets par fonctions.

La direction générale fixe seule les objectifs stratégiques assignés individuellement aux différents responsables.

Une phase de dialogue limitée à l'évaluation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs s'ouvre : soit les responsables acceptent et doivent réaliser les objectifs fixés, soit ils les refusent à cause d'un manque de moyens ; soit la direction générale alloue des moyens, soit elle revoit ses objectifs à la baisse.

La participation dans ce système est limitée puisqu'elle n'intervient qu'à posteriori.

5 - La direction participative par objectifs (DPPO)

La DPPO est un mode de direction par objectif élargi. Le domaine du dialogue est beaucoup plus large. Les discussions portent à la fois sur les objectifs et sur les moyens de réaliser les objectifs.

La DPPO suppose que les objectifs soient fixés avec l'accord du personnel, chaque subordonné doit pouvoir participer à la discussion préalable. Cependant, tous les objectifs ne sont pas négociés.

- La négociation concerne davantage les objectifs opérationnels que les objectifs stratégiques. La révision des objectifs supérieurs est possible, si leur vision est peu réaliste. · La DPPO suppose une bonne formation du personnel, notamment dans le domaine de l'économie et de la gestion.

- la DPPO favorise le développement de la communication interne et améliore le climat social de l'entreprise ;

- elle contribue à la recherche de la qualité totale dans la mesure où chaque individu participe à la négociation des objectifs et est impliqué dans la réalisation ;

- elle favorise le développement d'un projet auquel adhère le personnel ;

- elle suscite la motivation et la responsabilisation du personnel ;

- elle exige par contre une bonne capacité de coordination des services.

6 - La cogestion

- La cogestion est un modèle de direction allemand. La traduction littérale de cogestion co-détermination, c'est à dire déterminer ensemble. Ce modèle a été adopté après la seconde guerre mondiale, au début des années 50.

- Il existe 2 systèmes de cogestion :

- 1- régime particulier et spécial : adopté en 1951, concerne les entreprises sidérurgiques et minières. Négocié entre les syndicats et le gouvernement. Accorde plus de droits aux salariés que le régime général.

- 2- régime général : né en 1952. S'applique à l'ensemble des entreprises commerciales et industrielles du secteur privé.

- La cogestion repose sur une participation indirecte du personnel, exercée par des organes de représentation de celui-ci :

- 1- Le conseil d'établissement et le conseil d'entreprise sont composés de membres du personnel élus par l'ensemble des salariés âgés de plus de 18 ans. Ni les représentants de la direction, ni le personnel d'encadrement ne peuvent faire partie de ce conseil. Les syndicats n'ont pas le privilège de la représentation. Ces conseils peuvent s'opposer aux décisions de la direction de l'entreprise si celle-ci viole les lois, les conventions collectives ou les règlements intérieurs.

2- Le conseil économique a un pouvoir consultatif pour toutes les questions concernant les méthodes de fabrication et la situation économique de l'entreprise.

3- L'assemblée générale du personnel à laquelle les 2 types de conseils précédents doivent tenir compte et auxquels ils doivent exposer les actions qu'ils envisagent d'engager.

3- Les conseils de surveillance qui existent dans les sociétés de capitaux et dont 1/3 des membres est désigné par le personnel.

7 - L'autogestion

· L'autogestion est apparue dans les sociétés coopératives de production. Ce modèle de l'autogestion a été développé en Yougoslavie.

· L'autogestion repose sur le principe de la décentralisation totale et sur le principe de la souveraineté du personnel.

· Dans les entreprises autogérées, 3 types de conseils existent :

- le conseil ouvrier formé par l'ensemble du personnel ;

- le conseil de direction animé par un directeur ou un secrétaire. Ce conseil est chargé de déterminer les grandes orientations de l'entreprise ;

- le conseil de surveillance contrôle les activités du conseil de direction.

Les 2 derniers conseils doivent rendre compte de leur activité au conseil ouvrier qui peut remplacer les membres de ces conseils.

8-Le toyotisme

Elaboré par le constructeur automobile Toyota, le toyotisme vise à produire dans des délais brefs des biens de qualité qui correspondent aux exigences des clients en limitant les coûts de production. Le toyotisme repose sur:

- Le juste-à-temps, qui permet de produire et de livrer un produit juste à temps pour être vendu. La production se fait sans stock, sur commande. Le juste-à-temps repose sur la technique du kanban : la production d'une pièce est déclenchée après demande de l'atelier auquel elle est destinée.

- Le kaizen, qui repose sur le principe de l'amélioration continue, implique tous les salariés, des ouvriers au directeur. C'est une démarche qui ne nécessite ni moyens importants, ni bouleversement brutal des pratiques.

- Le partenariat interentreprises, qui consiste à développer de véritables partenariats avec ses sous-traitants.

9-La direction par la flexibilité

Le processus de production doit s'adapter aux variations de la demande. Cela passe, entre autres, par davantage de flexibilité dans le processus de production. La flexibilité peut être :

- quantitative : ajuster le nombre de salariés (embauche, intérim, licenciement, etc.) et le temps de travail (heures supplémentaires, temps de travail annualisé) en fonction des besoins.

- salariale : le coût du travail peut être fonction des résultats de l'entreprise (rémunération par objectif, primes, intéressement, ...).

- fonctionnelle : les salariés sont polyvalents et peuvent changer de poste de travail en fonction des besoins.

- externe : certaines tâches peuvent être externalisées, c'est-à-dire confiées à une autre organisation, qui assumera alors les variations d'activité.

Le contrôle dans l'entreprise

L'entreprise est tenue d'installer un système de veille qui répond aux différentes contraintes de son environnement interne et externe, ceci pour prendre de bonnes décisions.

Les mécanismes de veille doivent être pris au sens large :

- Veille technologique : peut-on faire la même chose autrement ?
- Veille concurrentielle : comment font les autres ?
- Veille de marché : comment évolue le consommateur ?
- Veille financière : nos hypothèses de taux d'intérêts se vérifient-elles ?
- Veille organisationnelle : quel est l'impact d'intranet ?
- Veille juridique : où en est la législation ?
- Veille administrative : annonce-t-on des subsides ?
- Veille commerciale : quel type de projet lance-t-on à l'étranger ?
- Veille externe : quels risques nous menacent ?

Pour réussir cette veille, il faut installer un système d'information et de contrôle efficace à l'intérieur de l'entreprise.

I-Le système d'information

L'organisation administrative, et la prise de décision efficace et rationnelle, se basent sur le système d'information et communication mis en place dans l'entreprise.

Le système d'information est ensemble d'éléments (matériels, personnel et logiciels) qui permettent d'acquérir, traiter, mémoriser et de communiquer les informations.

C'est la mémoire collective de l'organisation. C'est un système qui enregistre ce qui s'est passé dans l'entreprise, et qui permet de contrôler les activités. Les délais d'obtention de l'information sont moins importants que leur exactitude, ce qui signifie que toutes ces données doivent avoir un contrôle rigoureux.

C'est un moyen de coordination des activités, par exemple le système de traitement des commandes clients, coordonne la force de vente, les livreurs et les comptables. C'est un outil d'aide à la décision. Ses fonctions sont la saisie, la collecte et la mémorisation.

a- Les indicateurs de la performance financière et technique

1- La rentabilité

La rentabilité est la recherche du profit maximal. Elle permet à l'organisation de rémunérer les propriétaires (associés, actionnaires, ...) et lui fournit des moyens financiers supplémentaires pour investir et se développer.

2- La productivité

La productivité mesure l'efficacité d'un ou plusieurs facteurs de production (travail ou capital). La recherche de la productivité, associée à la flexibilité, favorise fortement l'amélioration ou le maintien de la compétitivité d'une organisation. La compétitivité est la capacité d'une organisation à être plus performante que ses concurrents en termes de qualité, de prix, de délai,...

3- La qualité

La qualité vise à rechercher la satisfaction optimale du client ou de l'utilisateur. Cela passe par la mise en œuvre d'une démarche qualité

- anticiper les besoins (prospectives, ...)
- impliquer toute l'organisation (esprit d'équipe):
- utiliser des outils et des méthodes (cercles de qualité, groupes de résolution de problème, ...)
- être constant.

4- Les coûts

Une des obligations de toute organisation est de répondre rapidement à la demande des clients ou des usagers, tout en proposant un produit ou un service à un prix acceptable. La maîtrise, voire même la baisse des coûts, passe notamment par une amélioration de la productivité et de la qualité (moins de rebuts ou de retours).

5- Les délais

La maîtrise des délais passe par la maîtrise de la chaîne logistique (approvisionnement, production et distribution). La réponse au besoin exprimé par le client doit être fournie le plus rapidement possible, sous peine de le voir se tourner vers une autre organisation ou de préférer un produit de substitution. Les consommateurs acceptent de moins en moins d'attendre pour obtenir satisfaction de leurs besoins.

b- Les indicateurs de la performance sociétale

1- Les indicateurs sociaux

Les indicateurs de la performance sociale concernent essentiellement le personnel de l'organisation. Il peut s'agir des types de contrats de travail, de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, de l'embauche et de l'insertion de travailleurs handicapés, des conditions de travail, etc.

2- Les indicateurs environnementaux

L'organisation est également jugée sur son rôle dans l'environnement : formation des personnels, nature des installations, gestion des déchets, utilisation d'énergies renouvelables, économies d'énergies mises en œuvre, respect d'une charte environnemental.

3- Le jugement des clients

Les clients sont les meilleurs juges de l'entreprise puisque de leur consommation ou non dépend la survie de celle-ci. L'organisation doit tenir compte de leurs remarques (service après vente, enquête de satisfaction,...) et de leurs aspirations pour améliorer sa prestation et mieux satisfaire leurs besoins.

4- Le jugement des fournisseurs et des autres partenaires

Les partenaires directs de l'entreprise (fournisseurs) portent aussi un jugement sur elle. C'est ainsi, par exemple, que des agences de notation émettent régulièrement des indications sur la capacité des entreprises cotées en bourse à honorer leurs dettes. De bons indicateurs favoriseront la recherche de capitaux. A contrario, de mauvais indicateurs rendront cette recherche plus difficile et pourront même entraîner un retrait de certains actionnaires (vente de leurs actions).

II-Le contrôle peut prendre plusieurs formes :

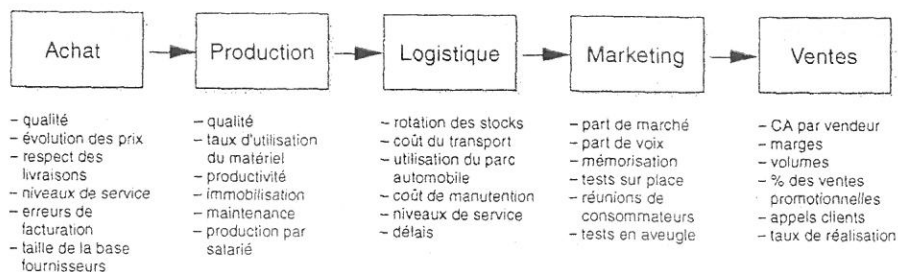
- **des cellules de crise** : qui vont évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources allouées et l'efficacité des tâches accomplies. Les cellules de crises sont généralement mises en place dans des situations critiques ou lorsque l'image de toute l'organisation est menacée.
- **des audits** : qui vont permettre d'examiner méthodiquement et de manière indépendante si les activités et les résultats satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en oeuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs fixés.
- **analyse des réactions des clients et des usagers** : réclamations, service consommateur.

Le contrôle peut être

- **en amont** : il est effectué directement chez les fournisseurs, sur les matières premières, les personnels, les matériels, les procédures,
- **pendant la production** : mis en place par l'encadrement, il permet d'évaluer la cohérence des plans des différents services ou unités de production avec celui de l'organisation. Il est basé sur la méthode de l'échantillonnage.
- **à posteriori** : mis en place par les exécutants, il permet de vérifier la conformité des tâches effectuées avec celles qui étaient programmées. Il est basé sur des grilles d'auto évaluation, des entretiens.

Si les résultats souhaités ne sont pas atteints, il faut identifier les causes de l'échec et s'ils s'avèrent irréalisables, les revoir à la baisse.

Un processus de contrôle peut concerner toutes les fonctions d'une entreprise (production, achat, marketing, etc.).



Pour réussir le processus d'information, un travail de communication est nécessaire.

III-Le système de communication :

La communication peut être formelle ou informelle ; écrite ou orale ; interne ou externe ; descendante, ascendante ou transversale. On définit ces types de communication comme suit :

-Les communications descendantes : ce sont des directives, informations relatives à la nature du travail, informations sur l'entreprise...

-Les communications ascendantes : sont des compte rendus, rapports, tableaux de bord...

-Les communications transversales : les membres de l'entreprise sont plus ou moins interdépendants et échangent des informations régulièrement. Exemple : DPO, coordination par ramification.

Les communications internes correspondent à quatre styles de direction :

Style de direction	Degré de communication	Sens de circulation de l'information
Autoritaire exploiteur	Très faible voire inexistante	Descendante
Autoritaire paternaliste	Faible	Descendante, Ascendante (rarement)
Consultatif	Relativement faible à moyen	Descendante, Ascendante.
Participatif de groupe	Très élevé	Descendante, Ascendante, Transversale.

Les Différentes Approches de l'entreprise

Les approches traditionnelles

I- L'Ecole Classique:

L'allemand M. Weber s'est penché sur les types d'autorité légitime et a démontré l'efficacité du style bureaucratique,

L'américain F.W.Taylor a étudié l'agencement des ateliers de production, et a conçu l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Il met l'accent sur la gestion des postes de travail.

Le français H. Fayol, s'est intéressé aux problèmes de direction et a établi les bases de la théorie administrative,

L'américain H. Ford, quant à lui, a conjugué taylorisme et accroissement de la mécanisation à l'intérieur de grandes sociétés divisées en de nombreux services, et a préconisé la production sur des chaînes d'assemblage mobiles des composants standards et des produits finis.

B/-Principes:

Les auteurs se sont basés sur un ensemble d'hypothèses:

- L'amélioration de la productivité passe par l'amélioration des rendements de l'ouvrier au travail, ce qui conduit à la mise au point de méthodes fondées sur une analyse scientifique des tâches, réalisée par des spécialistes,
- Le personnel est supposé ne pas avoir la capacité et la motivation nécessaires à cette analyse, dans la mesure où l'amélioration de son rendement n'entraîne pas une augmentation de son salaire, qui seule l'intéresse.
- La personne la plus apte à réaliser la tâche est alors désignée puis formée, un système de rémunération variable selon les quantités produites est établi,
- Le travail et la responsabilité sont nettement séparés; l'ouvrier n'est qu'un exécutant.

II- L'approche néoclassique:

Le mouvement néoclassique se propose de tirer des enseignements d'expériences vécues par des entreprises. D'une part, les auteurs de cette école - parmi lesquels figurent Peter Drucker et Alfred Sloan - tentent de proclamer l'indépendance des sciences relatives à l'entreprise, c'est dans ce sens qu'ils se rapprochent des adeptes du mouvement classique, d'autre part, ils sont conscients du rôle que l'Homme joue dans l'organisation.

L'objectif de toute organisation est la maximisation du bénéfice, l'entreprise est vue comme le moteur principal de la richesse économique.

B/-Principes:

- La firme est un élément-clef permettant l'étude de l'équilibre du marché et la construction d'une théorie des prix,

- L'organisation de la firme est supposée n'avoir aucun effet sur la décision, le comportement n'est influencé que par les conditions du marché,

- P. Drucker décrit les attributions majeures des managers à travers trois points :

La définition de la mission de l'organisation,

L'instauration d'un agencement des tâches profitable à l'organisation et aux individus,

L'analyse de l'interaction entre l'organisation et son environnement.

- A. Sloan a mis en place les principes de base de la décentralisation fédérale, fondée sur l'autonomie des filiales ou des départements qui restent soumis au contrôle stratégique et financier d'une équipe de dirigeants.

III - Le Mouvement Behavioriste ou Comportemental ou des Relations Humaines:

Des expériences dirigées par Elton Mayo de 1927 à 1932 sur deux groupes d'employées de la Western Electric ont consisté à opérer des modifications sur les conditions de travail pour l'un d'entre eux. Le résultat en était que le rendement des deux groupes s'était amélioré.

Mayo utilisa les résultats de cette expérience pour démontrer que la cohésion et l'estime de soi étaient essentielles dans la réalisation des performances bien plus que l'amélioration des conditions de travail.

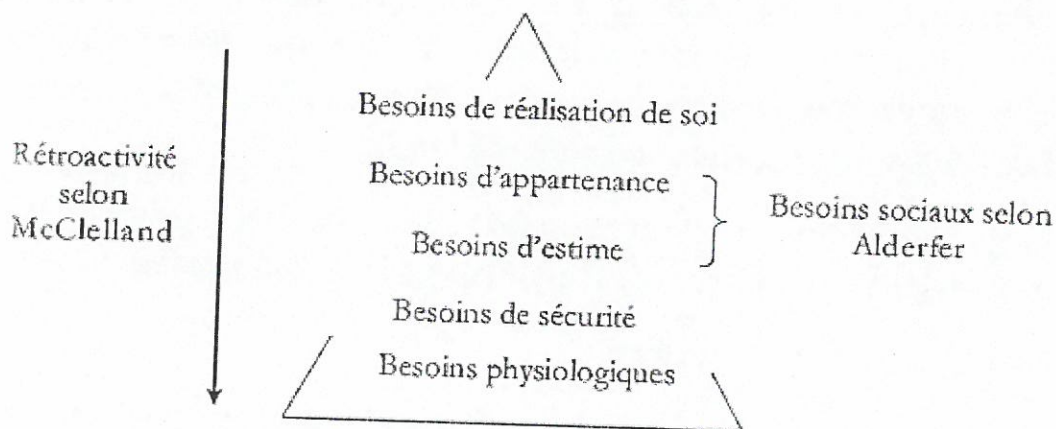
Kurt Lewin a apporté une importante contribution à cette école par ses travaux sur l'interdépendance de la personnalité psychique et du milieu environnant. Il a étudié les problèmes de motivation des groupes et des individus ainsi que les caractéristiques de la personnalité.

B/-Principes:

- L'individu au travail est apte à:
- Prendre la décision à son niveau,
- Etre responsable de la tâche à accomplir,
- Etre passible de la confiance et de la délégation.
- Les moyens matériels et financiers ne sont pas à eux seuls des facteurs de motivation,
- Les individus sont, dans ce contexte, étudiés par rapport aux groupes auxquels ils appartiennent, le superviseur est un agent pris du groupe pour assurer la communication à l'intérieur et avec les autres groupes,
- Les différents styles de commandement selon K. Lewin suscitent des réactions différentes : Démocratique, Autoritaire, Laisser-faire, Le manager ne parviendra à diriger les membres d'une organisation que si les employés, dans leurs groupes informels, acceptent sans réserve ce leadership,

C/-Extensions du mouvement:

Abraham Maslow exprima en 1954 une théorie relative à l'existence d'une hiérarchie dans les besoins naturels de l'Homme. Selon A.Maslow, tous les individus souhaitent satisfaire cinq catégories de besoins, classables par ordre d'importance, hiérarchie qu'il matérialise par une pyramide :



Les besoins apparaissent dans un ordre d'importance croissante. Pour qu'un besoin soit ressenti, il faut que celui qui le précède soit satisfait.

Gregor et Frederick Herzberg.

-R. Likert s'est préoccupé de développer les interactions entre les membres du groupe, ainsi, il distingue quatre styles de management : Le style autoritaire, le style paternaliste, le style consultatif, le style participatif.

-McGregor, s'inspirant du modèle de Maslow sur les besoins humains, a adressé une critique aux théories administrative et scientifique du travail, qui, selon lui, reposent sur une vision très particulière de la nature de l'Homme. Il développe ainsi deux théories:

- La théorie X:** L'Homme éprouverait une aversion pour le travail, serait paresseux, et devrait appréhender la sanction pour accomplir son travail, par ailleurs, il serait dépourvu d'ambition, fuirait les responsabilités, souhaitant être dirigé et préférerait la sécurité au changement.

- La théorie Y:** L'Homme n'a pas d'aversion pour le travail qui peut devenir source de satisfaction, il peut se diriger lui-même, rechercher des responsabilités, apporter à l'entreprise son potentiel de créativité, à condition que l'organisation instaure un cadre propice à la satisfaction de ses besoins.

-Herzberg a décomposé les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction, il démontre qu'à la source du sentiment de satisfaction, se trouvent les facteurs de

«motivation », à savoir; la réalisation de soi, la promotion, la reconnaissance et l'extension bénéfique des responsabilités. A l'inverse, l'insatisfaction est provoquée par des insuffisances au niveau des facteurs d'«hygiène », tels que les conditions de travail, le salaire, la sécurité du travail...

Herzberg préconise «l'Enrichissement du Travail» comme moyen de responsabilisation et d'octroi de l'autorité, et donc de motivation.

IV-La Théorie de la contingence:

En se basant sur les critiques liées à la théorie classique de management et à celle des relations humaines, les théories contingentes insistent sur l'incidence des variables liées à l'environnement et d'autres facteurs sur le comportement des organisations.

B/-Principes:

Les travaux d'Henry Mintzberg qui reconnaissent cette incidence insistent sur le rôle des facteurs de contingence dans la détermination des comportements organisationnels.

☐-Le type de technologie conditionne l'importance de la fonction.

☐-L'environnement:

☐-L'âge

☐-Le pouvoir

V- L'Ecole des Systèmes Sociaux:

Les adeptes de cette école se veulent être en opposition avec les idées de l'école classique. En fait, Chester Barnard, considéré comme le père spirituel de ce mouvement, conçoit l'organisation comme un ensemble d'êtres humains animés par des motivations individuelles.

L'intérêt doit être porté sur les facteurs psychosociologiques qui influencent les individus au travail, afin de les mettre au service des objectifs de l'entreprise.

B/-Principes:

Le fondement et la nature du leadership sont des facteurs décisifs dans la création de valeurs,

La véritable fonction du gérant est de diriger les valeurs de l'organisation et d'assurer la motivation des employés,

- La communication doit obéir aux règles suivantes :

Ligne courte,•

Ligne utilisée habituellement dans toute sa longueur,•

Informations authentifiées.•

La communication informelle doit également être cernée,

- La décision à prendre est la plus satisfaisante et non la plus rationnelle formulée par Herbert Simon,

- Un objectif stratégique doit être privilégié en fonction du pouvoir du groupe auquel il est associé,

- La distribution du pouvoir et la structure hiérarchique entraînent un changement des objectifs au sein de la firme.

V- L'Approche Systémique ou Fonctionnaliste:

Parmi les principaux auteurs de cette approche, on trouve Blau et Scott.

Bien que chacun des auteurs fonctionnalistes ait porté son attention sur des aspects différents de l'organisation, il existe une dominante commune dans leur analyse: l'attention portée aux propriétés des structures organisationnelles et plus particulièrement aux processus formels de fonctionnement des organisations.

L'approche fonctionnaliste étudie les relations entre la structure et les procédures au sein des organisations d'une part, et la société dans laquelle ces organisations évoluent d'autre part. Les auteurs cherchent notamment à répondre aux questions suivantes :

- Comment les membres de l'organisation perçoivent-ils leurs tâches ?

- Quel est le degré de contrôle du système ?

- Quelles sont les contraintes liées à l'environnement?

L'approche fonctionnaliste est la première conception de l'organisation qui a établi une liaison entre les organisations et leurs environnements, elle voit les organisations susceptibles d'avoir un ascendant sur leur environnement.

LES NOUVELLES APPROCHES:

I- La Théorie Evolutionniste

S. Winter et R. Nelson décrivent la firme évolutionniste comme un ensemble dynamique de compétences ; ce qui différencie une entreprise par rapport à une autre serait la nature du savoir-faire accumulé. Ce capital immatériel contient les facultés d'adaptation et d'apprentissage.

B/-Principes:

Les deux économistes ont distingué quatre particularités propres à l'environnement sélectif d'une innovation:

- La nature des coûts et bénéfices justifie l'adoption d'une innovation au lieu d'une autre,
- La manière dont les préférences des consommateurs, les normes et les réglementations orientent la définition des activités,
- Le profit est à la source de l'expansion ou de contraction des unités organisationnelles.
- La nature de l'apprentissage organisationnel comme condition de succès d'une innovation.

II-La firme hiérarchique et la firme horizontale:

Aoki Masahiko a cherché (en 1991) à expliquer les fondements du fonctionnement de l'entreprise japonaise comparé à ceux de son homologue américaine.

Les éléments de différenciation sont :

- La firme américaine se caractérise par une spécialisation rigide, un mode hiérarchique autoritaire de répartition des fonctions, la distinction entre conception et exécution,

- A l'inverse, la firme japonaise présente une division du travail flexible, la notation des tâches, une coordination basée sur l'initiative, un partage du pouvoir entre propriétaires, gestionnaires et employés.

La structure souple et horizontale du système d'information de la firme japonaise est plus efficace et mieux adaptée à l'environnement contemporain.

III- La Théorie de l'Agence:

La Théorie de l'Agence est le renforcement et la généralisation de la théorie du droit de propriété. Elle repose sur deux hypothèses complémentaires :

- Les individus maximisent leur fonction d'utilité,

- Une conscience anticipe rationnellement et sans biais l'incidence des relations d'agence sur la valeur de leur patrimoine.

B/-Principes:

- La firme est considérée comme un «marché privé » ou «nœud de contrat» dans lequel se réalise un processus complexe d'équilibre entre les objectifs conflictuels,

- Les individus, dans leurs activités coopératives vont chercher à profiter des failles de contrats liées à l'incertitude pour maximiser leur utilité,

- Ce comportement conduit à des coûts d'agence (coût de surveillance, coût d'observation et pertes résiduelles...) que les agents vont chercher à minimiser par l'établissement des contrats appropriés,

L'apport le plus important de la théorie d'agence est l'intérêt porté aux formes juridiques des organisations et aux systèmes de contrôle des dirigeants.

IV- La Gouvernance de l'Entreprise:

La gouvernance selon Pierre Charreaux est relative aux systèmes définissant, délimitant et influençant les pouvoirs et les décisions des dirigeants.

La gouvernance de l'entreprise s'inscrit dans une perspective de contrôle des dirigeants et de définition disciplinaire des « règles du jeu managérial ».

Cependant, les principales théories de la gouvernance développent le paradigme fonctionnaliste de l'efficacité et reposent toutes sur un modèle particulier de création et de répartition de la valeur par l'organisation.

A/-Le modèle financier de la gouvernance:

Ce modèle privilégie une perspective managériale financière à court terme, les pratiques organisationnelles reposent sur le découpage de l'entreprise en «centres de responsabilité» (centres de coûts, centres de profits, centre d'investissement...). C'est un modèle de référence culturelle anglo-saxonne. L'efficacité est vue comme la capacité de réaliser un profit avec économie de moyens.

La division de l'entreprise en centres de responsabilité conduit à soumettre son appareil à une logique de marché et donc à poser les problèmes d'articulation entre ces centres de responsabilité à la lumière d'une même logique, de ce fait:

- L'échange entre les différents centres est vu comme une relation client/fournisseurs impliquant la détermination d'un prix de cession interne,
- La genèse du profit global passe par l'articulation des profits locaux,
- La création de valeur par chaque centre est jugée en tenant compte du profit réalisé et du coût du capital.

B/- Le modèle ingénierique du gouvernement de l'entreprise:

L'entreprise est vue comme un appareil qui permet la transformation des inputs en outputs moyennant ajout de valeur. Selon ce modèle, l'efficacité est tributaire de l'optimisation des coûts liés à chaque élément du processus.

L'objectif des méthodes de gestion qui sont inspirées par ce modèle est de piloter le processus, indépendamment des personnes qui les assument et par référence à un savoir faire de type technique.

Conclusion

En fin de ce travail, on revient pour dire que le management se penche sur les tâches suivantes :

- Elaborer et veiller à l'application de la stratégie d'entreprise;
- Organiser et répartir le travail entre les équipes;
- Planifier le travail et s'assurer du respect des délais fixés;
- Gérer le budget et les négociations avec les clients et les fournisseurs;
- Assurer la coordination et la communication entre la direction et les salariés;
- Assurer le contact et les relations avec les administrations, les pouvoirs publics, etc.
- Motiver ses troupes de travail, désamorcer les éventuels conflits et veiller à ce qu'il y ait une bonne ambiance de travail;
- Se porter garant de la qualité des prestations et services rendus, etc.
- Manœuvrer par auto-régulation pour corriger toutes les failles qui se produisent dans l'activité de l'entreprise.

Bibliographie

- Aktouf, O. « Le management entre tradition et renouvellement », Gaetan Morin, 1989.
- Autissier, D. Bensedaa, F. Boudier, F. « L'Atlas du management », Eyrolles, 2008
- Balland, S. Bouvier, A-M. « Management des entreprises », Dunod, 2008
- Boyer, Poirée et Salin., « Précis d'organisation et de gestion de la production », , Edition d'organisation 1988
- Bruno Jarrosson ., « *100 ans de management* », Dunod
 - Carole Bournonville., « *Introduction aux théories des organisations* », Collection AES Plus, Foucher, 1998
 - Catherine Ballé., « *Sociologie des organisations* », Que sais-je ?, n°2499, Puf, 2001
 - Henry Mintzberg., « *Structure et dynamique des organisations* », Éditions d'Organisation, 1995/1998
 - Henry Mintzberg., « *Le management, Voyage au centre des organisations* », Éditions d'Organisation, 2002
 - Luc Boyer et Noël Equilbrey., « *Histoire du management* », Editions d'organisation 1990, ISBN: 2-7081-1240-6
 - Lusin Bagla-Gökalp., « *Sociologie des organisations* », Repères, La Découverte, 1998
 - J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni., « *Management, Stratégie et Organisation* », Gestion, Vuibert, 1996/2000
 - Raymond-Alain Thiétart., « *Le management* », Que sais-je n°1860, Puf, 1998
 - Pierre-Antoine Pontoizeau., « *Les hommes et le management* », , Vuibert Entreprise 1993, ISBN: 2-7117-7732-4
 - Pierre Morin., « *Le management et le pouvoir* », Edition d'organisation 1991, ISBN: 2-7081-1348-8
 - Philippe Bernoux., « *La sociologie des entreprises* », Collection Points-Essais, Seuil, 1995.
 - W. Jack Duncan., « *Les grandes idées du management, des classiques aux modernes* », Afnor, 1990