

**INSTITUT SUPÉRIEUR DES ÉTUDES
TECHNOLOGIQUES DE DJERBA**

Département de Sciences Economique et Gestion

Année Universitaire 2015/2016



Support de cours

**MANAGEMENT
DE
L'ENTREPRISE**

Proposé par
Salma Bardak
El Younsi

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

COURS « MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE »

AUDITOIRE :

Ce cours est destiné aux étudiants de lère année de licence « économie-gestion ».

COMPÉTENCES REQUISES :

L'apprentissage du cours « Management de l'entreprise » ne nécessite aucun pré-requis spécifique.

OBJECTIFS DU COURS :

Ce cours consiste en une initiation au management des entreprises. Il a pour objectifs :

de présenter d'une façon pratique et logique les notions et les analyses fondamentales de la science de gestion,

d'initier ainsi l'étudiant d'un premier niveau aux fondements de base d'une telle discipline.

PLAN DU COURS :

- ✓ Partie I : L'entreprise et son environnement
- ✓ Partie II : La gestion
- ✓ Partie III : Le processus de gestion

DURÉE ET MODE D'ÉVALUATION :

Le cours « Management de l'entreprise » se déroule sur un seul semestre à raison de deux séances de 1h30 de cours intégré par semaine.

Les exposés et les études de cas prévus tout au long de l'apprentissage de ce cours permettent de diminuer son aspect théorique et donnent la possibilité aux étudiants mieux comprendre les différentes notions apprises.

Première partie :
L'Entreprise et son Environnement

PLAN :

Chapitre I. L'entreprise
Chapitre II. L'environnement de l'entreprise

OBJECTIF DE LA PARTIE :

Connaître l'entreprise et son environnement.

Chapitre I : L'entreprise

PLAN :

Section 1 : Présentation de l'entreprise

- Quelques définitions
- Caractéristiques
- Les finalités, objectifs et stratégies de l'entreprise

Section 2 : Rôles de l'entreprise dans la société

- Le rôle économique
- Le rôle social
- Le rôle environnemental

Section 3 : Les fonctions de l'entreprise

- Fonction Marketing
- Fonction financière
- Fonction ressource humaine
- Fonction production
- Fonction Approvisionnement

Section 4 : Classification de l'entreprise

- Critères économiques
- Critères juridiques
- Critères de dimension

Section 5 : Les PME

- Définitions
- Caractéristiques

Objectifs pédagogiques :

A la fin ce chapitre, l'étudiant doit être capable de :

- Présenter l'entreprise
- Expliquer le rôle économique et le rôle social de l'entreprise
- Présenter les différentes fonctions d'une entreprise
- Décrire les PME

Section 1 – Présentation de l'entreprise

1- Quelques définitions :

Une entreprise est une unité de production à but lucratif qui vend ses produits sur un marché. Elle produit donc des biens et services marchands. Une banque, une exploitation agricole, une boucherie, un cabinet de médecin sont ainsi des entreprises.

En revanche, une administration (un tribunal, un lycée, un hôpital ...) est une unité de production de services non marchands¹, mais ce n'est pas une entreprise.

Selon le dictionnaire de gestion, l'entreprise est définie comme « *une organisation, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée* ».

Selon Capet, Causse et Meunier, l'entreprise peut être définie comme « *un groupe humain de production, autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant un effet d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité* ».

2- Caractéristiques :

- *L'entreprise est une organisation* : C'est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants².

- *L'entreprise est un groupe humain* :

L'entreprise est un lieu où se rencontre un groupe d'individus appelé acteurs sociaux.

Les individus impliqués dans l'entreprise sont porteurs :

* de compétences diverses et de savoir-faire multiples ;

* d'aspirations, d'intérêts, d'exigences individuelles et collectives.

Il faut donc assurer la cohérence entre les différents participants de l'organisation, la mise en place de procédures de coordination, de coopération et de communication.

- *L'entreprise est une unité de production* :

L'entreprise est une unité de production car elle est créée pour produire des biens et services qui seront destinés à la vente.

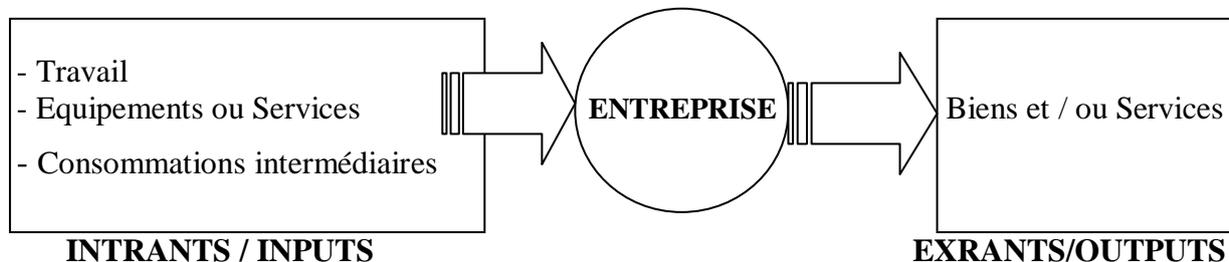
Par l'opération de production, l'entreprise transforme des flux d'entrée (Intrants ou Inputs) en flux de sortie (Extrants ou outputs).

Les intrants peuvent être classés en trois catégories :

¹ Service gratuit ou à un prix dérisoire.

² Robbins S.P., Théories des organisations, Prentice Hall, 1987.

- Le travail fourni par le personnel de l'entreprise ;
- Le capital technique : bâtiments, matérielsetc.
- Les consommations intermédiaires : ce sont les matières premières, les produits semi-finis, l'énergie, etc. ou les services (publicité, transport, ...etc.) incorporés au processus de production.



- *L'entreprise est une unité de création et de répartition de la valeur :*

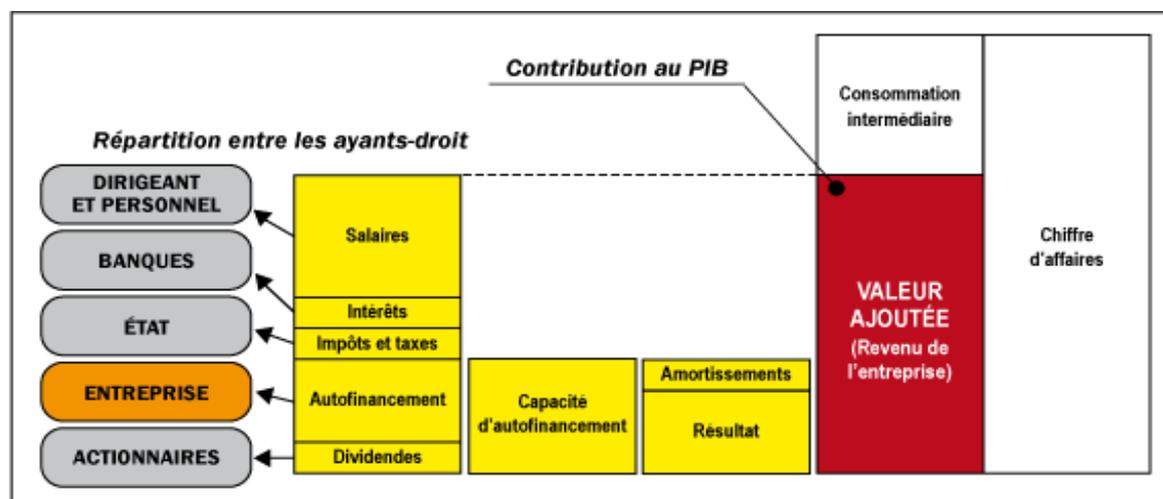
L'entreprise est une unité qui crée une richesse. Cette richesse est mesurée par la Valeur Ajoutée (VA).

On dit qu'une entreprise crée une VA lorsque la valeur de sa production est supérieure à la valeur des biens et services qu'elle a consommé.

VA = Valeur des biens et services produits – consommation intermédiaires

Une fois les richesses sont créés, elles seront partagées entre les agents qui ont participé à la réalisation de la production. La VA sera ainsi répartie entre :

- Le personnel qui reçoit le salaire en rémunération de son travail ;
- L'Etat, les organismes sociaux qui perçoivent les impôts et les cotisations sociales ;
- Les prêteurs qui reçoivent des intérêts ;
- Les apporteurs de capitaux qui reçoivent les dividendes rémunération du capital ;
- L'entreprise qui garde pour elle-même les revenus non distribués pour son autofinancement.



Répartition de la valeur ajoutée de l'entreprise (présentation simplifiée)

- **L'entreprise est autonome** : L'entreprise dispose d'une autonomie financière dans la mesure où elle peut utiliser librement ses ressources dans le cadre de son activité. De plus l'entreprise dispose de l'autonomie décisionnelle : elle fixe librement ses objectifs et choisit librement la politique et la stratégie à suivre pour la réalisation de ses objectifs. Elle choisit les moyens de production, le personnel...

- **L'entreprise dispose d'un patrimoine** : Le fonctionnement de l'entreprise nécessite des moyens matériels, financiers, humains...

- **L'entreprise est un système ouvert** : Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui, réunis, concourent à la réalisation d'un objectif commun. Il est composé d'éléments en interaction, il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition d'éléments mais d'un ensemble organisé de façon cohérente en fonction d'un but commun.

L'entreprise est un système ouvert composé de sous-systèmes qui échangent des flux d'informations, physiques et financiers avec son environnement : Il lui fournit les matières premières, les capitaux, les moyens techniques et les moyens humains (INPUTS). Pour sa part, l'entreprise fournit des flux de biens et de services (outputs) destinés à satisfaire les besoins de son environnement.

3- Finalités, Objectifs et stratégies :

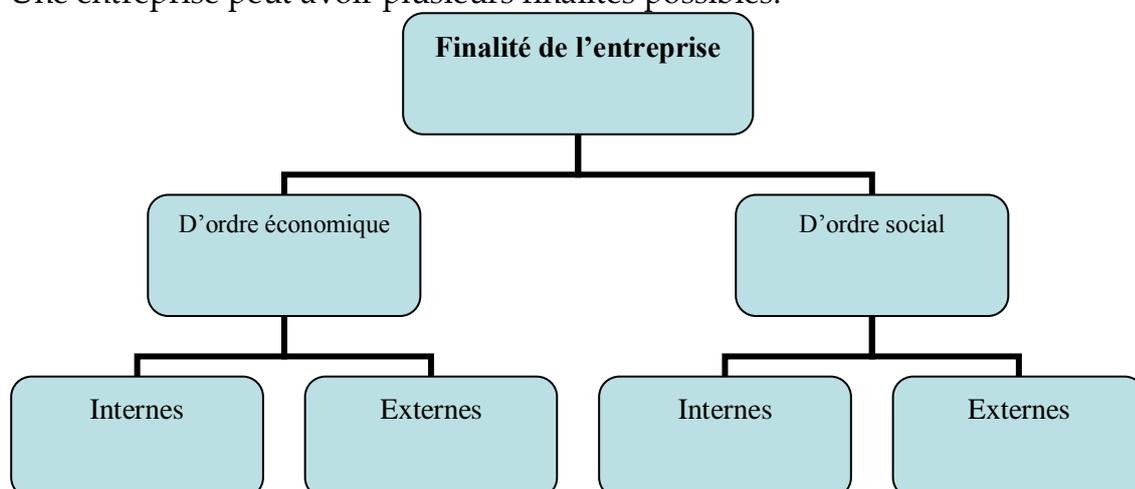
- Les finalités de l'entreprise

La notion de *finalité* fait référence au but principal de l'entreprise. A la mission qu'elle se propose. Ce but est général et impersonnel, (ex : développement et croissance). La finalité est ainsi difficilement quantifiable.

Elle répond aux questions :

- Quoi et pourquoi ? (raison d'être, l'entreprise fait quoi)
- Pour qui ?
- Comment ?
- Sur quel territoire ?

Une entreprise peut avoir plusieurs finalités possibles.



Les finalités externes et internes sont de sources différentes :

- La finalité interne est déterminée par la direction de l'entreprise.
- La finalité externe est dictée par l'environnement de l'entreprise : le système économique, le caractère privé ou public de la société, les normes culturelles, etc.

Les finalités de l'entreprise constituent la norme de référence de l'entreprise qui commande ensuite les objectifs et la stratégie à mettre en œuvre.

Exemples de finalités :

Finalités	Internes	Externes
Economiques	- Développement d'une bonne rentabilité - Survie	- Répondre aux besoins des consommateurs.
Sociales	- Participations des salariés aux décisions	- Sécurité et informations sur le produit.

- Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs sont les obligations et les contraintes que les responsables s'imposent pour assurer le développement de leur entreprise. C'est le résultat que l'entreprise souhaite atteindre.

Ils sont concrets et quantifiables. Ils doivent servir la finalité de l'entreprise.

Exp : contrôler 20% du marché mondial dans 3 ans.

On distingue :

- *les objectifs à long terme (stratégiques)* : ce sont les grandes orientations de l'entreprise fixés par la direction générale. Exp : S'implanter dans de nouveaux marchés.
- *les objectifs à moyens termes (tactiques)* : Sont fixés par l'encadrement (les directions fonctionnelles). Exp : mise en place d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001
- *les objectifs à court terme (opérationnels)* : permettent l'application des objectifs stratégiques et tactiques. Ils relèvent généralement des directions opérationnelles.

- La stratégie d'entreprise :

C'est l'ensemble de décisions et d'actions prises par la direction générale pour atteindre les objectifs à long terme dans le cadre de la finalité.

* *Les éléments essentiels de la définition de la stratégie :*

- La stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise.

- La stratégie permet de fixer les objectifs à long terme de l'entreprise.
- La stratégie délimite les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis.

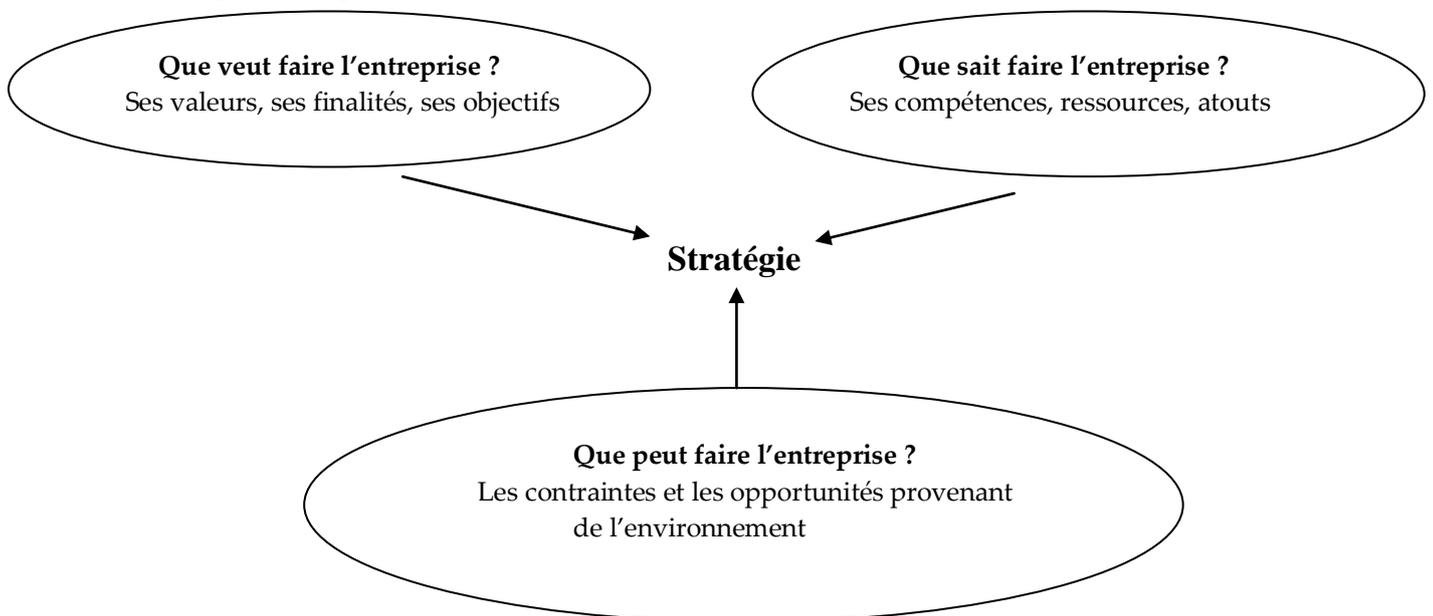
Exp : En 1982 la société IBM se fixe comme objectif d'entrer sur le marché de la micro-informatique et d'être leader dans les 4 ans par une orientation de diversification en investissant 10 millions de dollars.

*** L'identification de la stratégie :**

L'entreprise peut adopter des stratégies différentes pour assurer son développement et son avenir. Toutefois, la stratégie adaptée dépend d'un certain nombre de variables externes et internes à l'entreprise.

Elle se définit par l'adéquation entre les opportunités et les contraintes provenant de l'environnement, et les capacités et les ressources interne de l'organisation.

C'est l'interaction des réponses aux trois questions suivantes qui permet d'identifier la stratégie à adopter :



Section 2- Les rôles de l'entreprise dans la société :

Une conception traditionnelle confère à l'entreprise un rôle de production de richesses. Il s'avère que l'entreprise dépasse cette simple conception pour devenir un acteur à part entière de la vie sociale dont les différents rôles sont complémentaires et parfois antagonistes.

On distingue, le rôle économique, le rôle social et le rôle environnemental.

1- Le rôle économique de l'entreprise :

Au sens strictement économique, la mission fondamentale de l'entreprise est la production des richesses. Son objectif est d'optimiser la combinaison productive afin

de maximiser ses profits, sans se préoccuper des conséquences sociales et environnementales. L'entreprise a aussi une fonction de répartition des revenus (salariés, actionnaires, Etat et les organismes sociaux, etc.).

2- Le rôle social de l'entreprise :

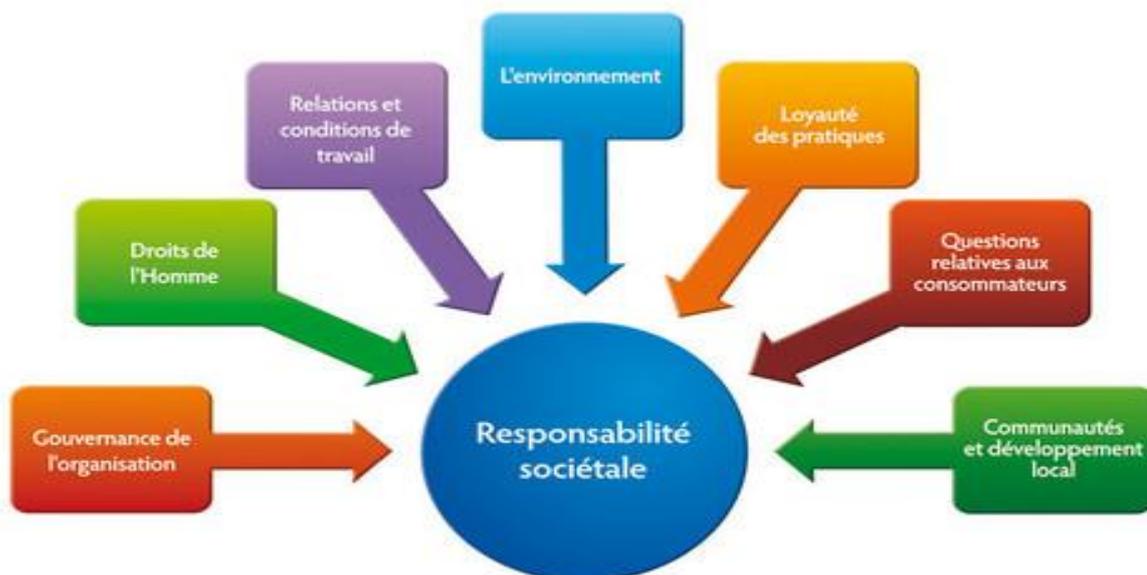
Les rôles sociaux de l'entreprise sont essentiels à la vie en société. On attend de l'entreprise qu'elle **offre des emplois stables** (en créant des emplois, elle contribue au bon fonctionnement de la société), de **bonnes conditions de travail** (horaires de travail, ergonomie, sécurité, etc.) et qu'elle **participe activement à la formation, à la qualification et à l'insertion des salariés** (valorisation du personnel, amélioration de la compétitivité, stages pour les jeunes, soutien a des établissements d'enseignement ou à des événements culturels, développement local, etc.).

3- Le rôle environnemental de l'entreprise :

Les activités industrielles et agricoles transforment l'environnement et leurs conséquences écologiques sont majeures (production de gaz à effet de serre, production de déchets radioactifs...). Les activités tertiaires ont aussi des conséquences sur le cadre de vie : développement des antennes pour le téléphone mobile, des antennes paraboliques.... La protection de l'environnement doit être une préoccupation centrale des entreprises. Elles doivent intégrer les principes du développement durable.

Ainsi, le rôle de l'entreprise dans la société s'est considérablement développé et sa responsabilité est devenue très importante vis-à-vis de la société (les salariés, les consommateurs, l'environnement, les partie prenantes).

La responsabilité sociétale de l'entreprise citoyenne



Section 3- Les fonctions de l'entreprise :

L'entreprise est un ensemble d'activités interdépendantes dont le fonctionnement permet de réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est constituée par différentes fonctions ayant chacune un rôle déterminé. On distingue généralement : la fonction de direction, financière, GRH, approvisionnement, production et commerciale. Le nombre et l'importance de ces fonctions dépend de plusieurs variables parmi lesquelles : son activité, sa taille, ses objectifs, les stratégies et valeurs des dirigeants

1- La fonction de direction:

Prévoir, organiser, coordonner et contrôler. Cette fonction a pour rôle de définir la politique générale, les stratégies et le programme d'actions intéressant l'ensemble de l'entreprise dans ses relations avec son environnement.

2- La fonction financière:

Consiste à rechercher, à obtenir et gérer les capitaux nécessaires à l'entreprise.

3- La fonction sociale ou personnel ou GRH:

Son rôle est de recruter, former, évaluer et d'animer la ressource humaine.

4- La fonction approvisionnement:

A pour tâche de fournir les inputs c'est à dire les moyens matériels nécessaires à la production et la gestion des stocks de matériels.

5- La fonction technique ou de production:

Assure la combinaison des facteurs qu'on désigne par les 5M : Men (main d'oeuvre); Machines; Matériels (matière première); Money (capitaux); Management (direction).

6- La fonction commerciale:

Elle assure la commercialisation des produits.

Selon la taille et l'activité de l'entreprise, chacune de ces fonctions peut être affectée à un service ou à une direction (unité hiérarchique constituée par une ou plusieurs personnes et qualifiée par la nature des travaux ou de la fonction qu'il assure).

Une fonction peut être répartie entre plusieurs services: exemple: La fonction commerciale peut être répartie entre plusieurs services:

- service étude marché
- service vente
- service marketing

Section 4- Classifications de l'entreprise :

L'entreprise peut être classifiée selon plusieurs critères : Le secteur d'activité, la branche d'activité, la taille, la forme juridique et le statut, etc..

1- Classification sectorielle :

Traditionnellement, on distingue 4 secteurs:

- *Le secteur primaire* : représentant toutes les activités économiques productives de matières premières/ l'agriculture, la pêche, l'extraction des ressources naturelles.

- *Le secteur secondaire* : couvrant l'ensemble des activités économiques destinées à transformer des matières premières en biens productifs ou en biens de consommation/ l'industrie y compris le bâtiment.

- *Le secteur tertiaire* : il s'agit, en général des services : banques, assurances...

- *Le secteur quaternaire* : il s'agit des activités de transport, le commerce, les communications, les finances et l'administration publique.

2- Classification selon la branche d'activité :

Selon l'INSEE (L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques), la branche d'activité regroupe des unités de production homogènes, c'est-à-dire qui fabriquent des produits (ou rendent des services) appartenant au même item de la nomenclature d'activité économique considérée. Au contraire, un secteur regroupe des entreprises classées selon leur activité principale.

Ainsi, à la différence du secteur, qui rassemble des activités variées, la branche ne regroupe que les entreprises fabriquant, à titre principal, la même catégorie de biens. (Entreprises de l'industrie pharmaceutique, industrie de l'automobile, etc.)

Les entreprises d'une même branche ont donc notamment pour points communs :

- L'usage d'une même technique.
- L'utilisation des mêmes matières premières.
- Des intérêts communs dans certains domaines : ce qui leur permet de regrouper certaines de leurs activités et de créer des services communs (achat ou vente, filiales communes, alliances, etc.).

3- Classification selon la taille :

La taille de l'entreprise est un critère qui sert pour des études économiques et statistiques. Cette classification permet de mieux rendre compte des différences au niveau des pratiques de gestion. Elle est assez délicate : un seul critère ne permet pas de comparer avec certitude la taille des entreprises. Pour cela plusieurs critères sont souvent retenus : on peut distinguer les critères structurels et les critères financiers.

- Critère structurel :

Le critère le plus utilisé est *l'effectif salarié*, qui nous permet de distinguer les Petites et Moyennes Entreprises des grandes entreprises.

Ainsi, on distingue : (Classification tunisienne)

- La micro entreprise qui comprend un seul salarié ;
- La petite entreprise, dont l'effectif ne dépasse pas 20 salariés ;
- La moyenne entreprise, dont l'effectif est compris entre 20 et 300 salariés ;
- La grande entreprise comprenant plus de 300 salariés.

(Classification selon la nomenclature de l'Union Européenne)

Classe	Très petites entreprises	Petites entreprises	Moyenne entreprise	Grande entreprise
Effectifs	De 0 à 9 salariés	De 10 à 49 salariés	De 50 à 199 salariés	200 salariés et plus

- Critères financiers :

* Le chiffre d'affaire : c'est le montant des ventes effectuées au cours de l'année. On a généralement recours à ce critère afin d'étudier la concentration d'un secteur à travers l'évaluation des parts de marchés des entreprises composant un secteur donné.

* La valeur ajoutée : Elle exprime la richesse créée au cours d'une année d'activité. C'est la différence entre le CA et les consommations intermédiaires au cours de la même année. Ce critère permet de réaliser des comparaisons entre entreprises de même branche d'activité.

4- Classification selon la forme juridique :

-Les entreprises du secteur public :

- Les entreprises publiques :

Ce sont des entreprises qui appartiennent en totalité à l'Etat ; ce dernier détient l'intégralité du capital, le pouvoir de gestion et de décision.

- Les entreprises semi-publiques :

Ce sont des entreprises contrôlées par les pouvoirs publics : choix des investissements, niveau des prix, politique de l'emploi...etc, mais où des personnes privées participent au financement et/ou à la gestion.

-Les entreprises du secteur privé :

Ce secteur rassemble les entreprises individuelles d'une part et les entreprises sociétaires de l'autre.

- Les entreprises individuelles :

Elles sont caractérisées par le fait qu'une même personne fournissant le capital, le travail et la direction est responsable sur ses biens personnels.

- Les entreprises sociétaires :

Elles comprennent :

- **Les sociétés de personnes :** Les relations entre les associés sont fondées sur la confiance réciproque qu'ils s'accordent. Les associés n'ont pas la possibilité de céder leurs parts sociales et le patrimoine de ces derniers se confond avec celui de l'entreprise. On y distingue :

→ Société en Nom Collectif (SNC) où tous les associés sont tenus personnellement et solidairement des dettes de la société.

→ Société en Commandite Simple (SCS) où certains associés sont tenus personnellement et solidairement des dettes de la société. Ce sont les commandités. Les autres associés n'ont pas la qualité de commerçant et ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports. Ce sont les commanditaires.

- *Les sociétés de capitaux* : Ces sociétés sont fondées sur l'apport de capitaux. Elles se composent d'au moins sept personnes appelés actionnaires. Ces derniers sont anonymes et leurs patrimoines ne se confondent pas avec celui de l'entreprise.

- *Les sociétés à responsabilité limitée (SARL)* sont une forme hybride de sociétés, forme intermédiaire entre la société de personnes et la société de capitaux. Les relations entre les associés reposent à la fois sur la confiance et sur l'apport en capitaux.

Étapes de réalisation de la classification d'une entreprise

1.
Définir le secteur d'activité de l'entreprise : le primaire, le secondaire, le tertiaire et la quaternaire.
2.
Ensuite déterminer la taille de la société (en termes d'effectif) : Petites entreprises, moyennes entreprises ou des grandes entreprises.
3.
Préciser la branche d'activité de l'entreprise.
4.
Spécifier l'origine des capitaux de la société : origine publique, privée, ou semi-publiques.
5.
Donner le statut juridique de l'entreprise : SARL, SA, entreprise individuelle ou EURL.

Chapitre II :

L'environnement de l'entreprise

PLAN :

- I. Définition**
- II. L'environnement immédiat**
- III. L'environnement général**
- IV. L'environnement de l'entreprise à l'ère du 21^{ème} siècle**

OBJECTIF DU CHAPITRE :

- Définir l'environnement de l'entreprise et identifier ses composantes.
- Expliquer les mutations de l'environnement.
- Déterminer les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise.

L'entreprise ne vit pas en autarcie : elle est conditionnée par le milieu dans lequel s'insère son activité et entretient des relations constantes avec son environnement. Aujourd'hui, l'entreprise doit être considérée comme une organisation conditionnée par le contexte environnemental dans lequel elle évolue. En effet, en tant qu'acteur doit tenir compte des contraintes et des objectifs économiques, sociaux, politiques, écologiques, technologiques de son environnement « sociétal » au-delà de sa seule finalité économique propre.

I. Définition de l'environnement :

L'environnement peut se définir comme « *l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent au profit et à l'encontre de l'entreprise. Il regroupe tous les facteurs sociologiques, économiques, juridiques et technologiques, qui ont une incidence sur la vie de l'entreprise* »³.

On décompose, en général, l'environnement de l'entreprise en deux sous ensembles:

- *L'environnement immédiat* (micro-environnement) : Qui rassemble les déterminants directs de l'organisation et que l'action de l'entreprise peut influencer plus ou moins sensiblement/ les fournisseurs, les clients, les employés, les distributeurs... de l'entreprise.

- *L'environnement général* (macro-environnement) : Sur lequel l'entreprise a des moyens d'actions limités ou nuls. Il comprend des dimensions : économique, politique, technologique, socioculturelle, et écologique.

II. L'environnement immédiat :

L'environnement immédiat se compose de nombreux acteurs, on parle des *parties prenantes de l'entreprise (Stakeholders)*. Chacune d'elle a des attentes qui ne sont pas toujours dans l'intérêt de l'entreprise.

La conception traditionnelle selon laquelle l'entreprise n'a de compte à rendre qu'à ses actionnaires est révolue. Aujourd'hui, sa responsabilité est plus importante. Elle se doit d'être à l'écoute de toutes les parties prenantes.

L'environnement immédiat peut être divisé en deux groupes : les participants internes qui sont les dirigeants, les actionnaires et les salariés et les participants externes qui sont les fournisseurs et sous-traitants, les pouvoirs publics, les clients, les concurrents, les riverains d'un site de production, les syndicats, les ONG.

³ Dictionnaire économique et social, édition Nathan 1994.

Les participants internes :

1- les salariés :

On distingue les cadres intermédiaires, les cadres inférieurs et les salariés de bases. Ils souhaitent améliorer leurs conditions de travail, améliorer leurs rémunérations, mais aussi être formés et valorisés au sein de l'entreprise.

2- les dirigeants :

Ce sont eux qui déterminent les objectifs, l'organisation, la politique et la stratégie de l'entreprise.

Ils peuvent être tentés de privilégier leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt global de l'entreprise.

3- les actionnaires :

Ce sont les propriétaires de l'entreprise de par les titres qu'ils détiennent. Ils visent la rentabilité maximale des capitaux qu'ils ont investis, grâce au versement de dividendes ou à une appréciation de leurs actions.

Les participants externes :

1- les fournisseurs et les sous-traitants :

Ce sont tous ceux qui approvisionnent l'entreprise en biens, services et équipements nécessaires à son activité. Ils visent le respect des délais de paiement et la mise en place de politique d'achat.

2- les clients :

Ce sont les personnes physiques ou morales qui achètent les produits ou services de l'entreprise. Leur objectif est d'acheter aux meilleures conditions de prix, de qualité et de délai. Ils exigent le respect des normes de sécurité, des informations sur la composition des produits qu'ils achètent, etc.

3- Les riverains de sites de production :

Ce sont les habitants de la région d'implantation de l'entreprise. Il cherche à éviter les nuisances sonore, réduire la pollution de la région, assurer l'emploi local, etc.

4- Pouvoir publics :

Exigent le paiement des impôts et taxes lui revenant, le respect des lois.

5- Les ONG :

Ce sont des associations à but non lucratif d'intérêt public ayant leur indépendance financière et politique qui ne relève pas de l'Etat. (exp Médecin Sans Frontière, La Croix Rouge, GreenPeace, etc.). Elles visent une meilleure transparence et le dialogue pour assurer le respect de certains éléments comme l'environnement, les droits de l'homme, etc.

6- Les concurrents :

Ce sont les entreprises qui vendent le même produit ou service. Il peut s'agir de concurrents directs ou indirects (substitués).

Les concurrents influencent les décisions de l'entreprise par leurs stratégies (actions-réaction), leur respect ou non de la concurrence loyale, les barrières à l'entrée qu'ils peuvent dresser, leur pouvoir de marché, etc.

Aujourd'hui l'entreprise a l'obligation de prendre en considération les intérêts, généralement divergents, des différentes parties prenantes. Une bonne gouvernance d'entreprise saura mettre en place un système de compromis et de conciliation.

III. L'ENVIRONNEMENT GENERAL :

Cet environnement de l'entreprise est multidimensionnel. Il comprend des dimensions : économique, politique, technologique, socioculturelle et écologique.

1- Environnement économique :

L'environnement économique comprend les politiques monétaires, le taux d'inflation, le taux de chômage, les niveaux de revenu, l'évolution de PIB et du PNB, etc. Il a un impact sur la productivité de l'entreprise et influence ses décisions (activités, recrutement, coûts, qualité, prix de vente, etc.).

2- Environnement technologique :

Englobe plusieurs éléments, tels que les dépenses publiques et privées en R&D, le taux d'obsolescence, les inventions et innovations, la vitesse des transferts technologiques, etc.

De nos jours, l'environnement technologique évolue très rapidement et son influence se fait surtout sentir sur les méthodes de conception, de production et de commercialisation des biens et des services, mais aussi au niveau de la

organisation et du système d'information des entreprises (la Gestion Assistée par Ordinateur, les ERP (progiciel de gestion intégré permettant la planification des ressources de l'entreprise), etc.)

3- Environnement politico-légal :

Il est formé par l'ensemble des lois, des réglementations et des politiques (politique fiscale, commerce extérieur, protection sociale, droit du travail, normes de sécurité et d'hygiène, etc) qui ont un impact sur les entreprises. Selon le cas, ces lois et règles peuvent être avantageuses (allègement d'impôt...) ou contraignantes (limitation des importations de matières premières...).

4- Environnement social et culturel :

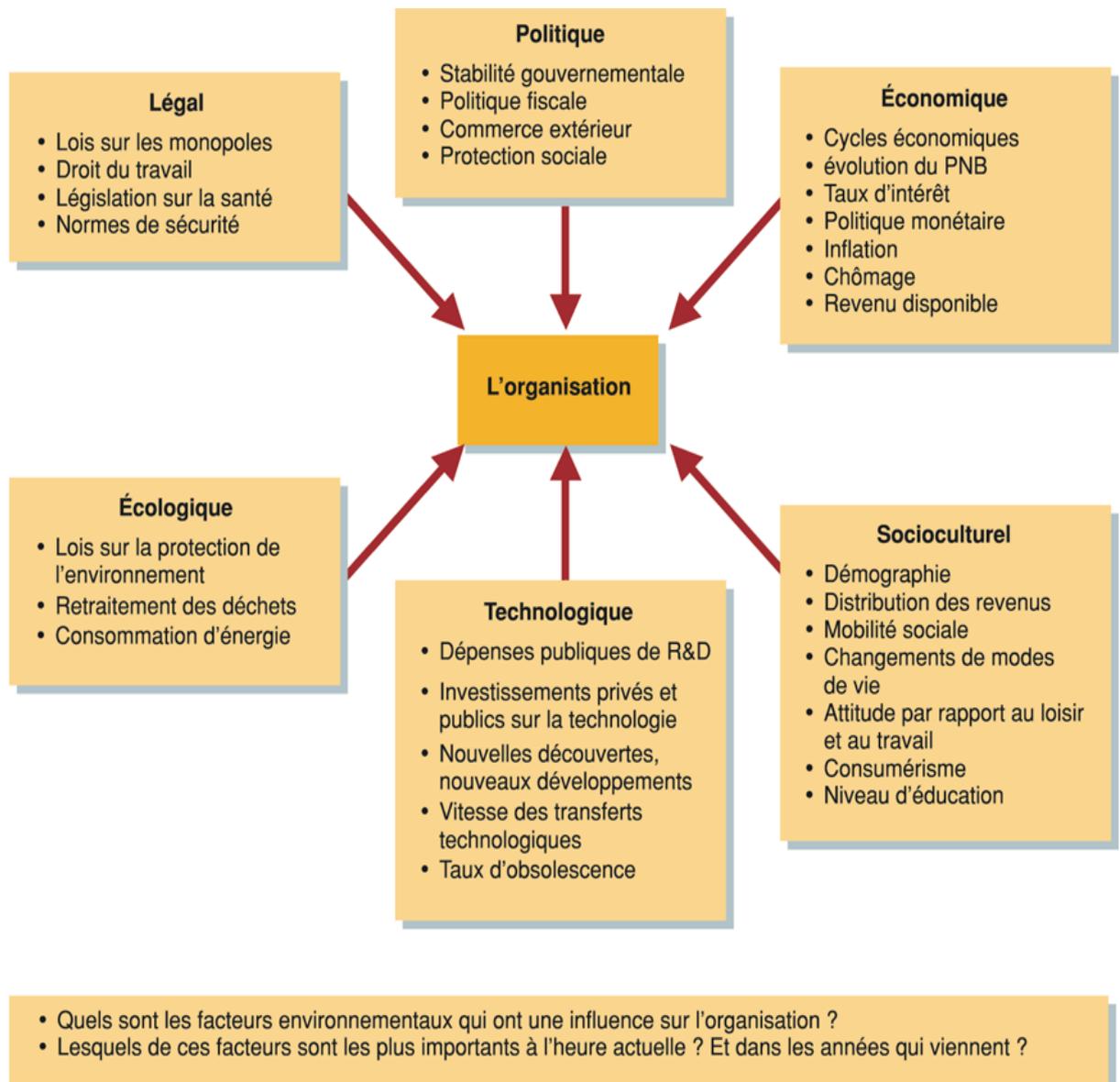
Il est formé par la démographie, les attitudes, les convictions, les habitudes et le niveau d'éducation des individus, la mobilité sociale, etc. Son analyse permet à l'entreprise d'identifier les attentes et besoins de ses clients mais aussi leur évolution.

5- Environnement écologique :

Comprend les lois sur la protection de l'environnement mais aussi toutes les pressions que peuvent subir les entreprises de la part des ONG ou toute autre institution ayant pour objectif la protection de l'environnement.

Aujourd'hui on parle du développement durable pour désigner une forme de développement respectueux de l'environnement, du renouvellement des ressources et de leur exploitation rationnelle de manière à préserver les matières premières pour les générations futures.

Les dimensions du macro-environnement



Intrants de l'environnement	Agent de transformation (l'entreprise)	Extrants de l'environnement
Environnement social <ul style="list-style-type: none"> valeurs éthiques, morales, sociales groupes de pression changements 	Gestionnaires	Effets sociaux
Environnement politique <ul style="list-style-type: none"> aspects juridiques gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux 	Employés	Effets économiques
Environnement économique <ul style="list-style-type: none"> offre et demande prix de vente coûts à l'achat importations 	Structure organisationnelle	Effets sur le système de valeurs éthiques, sociales et morales
Environnement physique <ul style="list-style-type: none"> ressources technologie 	Objectifs, plans, politiques et orientations	Effets politiques
Autres	Responsabilité et imputabilité	Effets juridiques
	Prise de décisions	Qualité de vie au travail
	Motivation	Efficacité
	Ressources	Effets commerciaux
	Opérations	
	Idées	
	Autres	

Source: P.-C. Bergeron, *La gestion moderne*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, 1983, p. 31.

IV. L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE A L'ERE DU 21^{ème} SIECLE :

L'environnement actuel subi des mutations qui touchent ses différentes dimensions (politico-légales, économiques, technologiques, socioculturelles et écologiques). Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces mutations (l'innovation technologique, le capital humain, la mondialisation, etc.

Afin de survivre et de se développer, l'entreprise doit mettre en place de nouveaux systèmes de management prenant en considération les nouvelles caractéristiques de son environnement.

1- Les déterminants des mutations de l'environnement :

- L'innovation technologique :

L'innovation technologique modifie les paramètres selon lesquels les entreprises rivalisent entre elles. Les nouvelles technologies, notamment, les TIC (l'Internet, Intranet, les logiciels et progiciel de gestion, etc.) ont conduit les entreprises à reconsidérer leurs méthodes de management et leurs systèmes de production (robotisation).

Aujourd'hui, l'informatisation des tâches administratives et la connexion en réseau de tous les matériels a permis une gestion plus efficace permettant de mieux gérer les nouvelles structures organisationnelles (les structures en réseau) et profiter d'une meilleure communication interne et externe.

- Le capital humain

Aujourd'hui, le capital humain n'est plus ce qu'il était, une simple main d'œuvre qui exécute les directives du chef.

L'innovation, promue par la concurrence, pousse les entreprises à reconnaître l'importance du capital humain, c'est à dire les connaissances, la formation, les compétences et l'expérience des travailleurs d'une entreprise. L'entreprise, a intérêt alors à recycler, former et valoriser son personnel, mais aussi a mettre en place une organisation qui favorise le croisement des savoirs et connaissances.

- La déréglementation

La déréglementation est une composante importante de la mise en œuvre des principes du libéralisme économique.

Il s'agit de la suppression de la réglementation qui régit les activités des entreprises : diminution du nombre de lois touchant les activités des entreprises et des pouvoirs gouvernementaux chargés de l'application de ces lois. Elle entraîne, ainsi, la réduction de l'intervention de l'Etat dans les affaires

La déréglementation a pour objectif de garantir le maintien de la concurrence et de combattre la constitution de monopoles.

- La mondialisation (déterminants et conséquences) :

Le terme mondialisation (globalisation) désigne le processus d'intégration des marchés et de rapprochement des hommes qui résulte notamment, de la libéralisation des échanges (constitution des ZLE, exp l'ALENA, suppression des obstacles tarifaires et non tarifaires), du développement des moyens de transport de personnes et de marchandises, et des retombées des technologies de l'information et de la communication à l'échelle planétaire.

Elle se manifeste par l'interdépendance croissante des économies (mondialisation économique), l'intensification de la concurrence, l'expansion des échanges, etc.

Cette internationalisation constitue aussi bien un avantage qu'une contrainte pour l'entreprise. Elle représente un avantage parce qu'elle offre à l'entreprise la possibilité de multiplier et de varier sa clientèle et d'augmenter son chiffre d'affaires. Elle représente une contrainte dans la mesure où elle développe la concurrence.

- Le développement de la concurrence

L'environnement actuel est caractérisé par une concurrence très rude du fait de la multiplicité des entreprises qui fabriquent le même bien. Le client se trouve ainsi, face à plusieurs choix. Une entreprise ne peut donc réussir qu'en étant compétitive c'est-à-dire en offrant le meilleur rapport qualité/prix.

2- Les caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise :

La mondialisation, le développement du capital humain, l'innovation technologique, etc. ont eu un grand impact sur l'environnement actuel de l'entreprise. Toutes ces mutations rendent l'environnement turbulent, complexe, hostile.

La turbulence (incertitude, imprévisibilité) de l'environnement est liée aux changements, aux instabilités que celui-ci peut rencontrer. Cette turbulence peut donc résulter de changements économiques, sociaux, technologiques,

d'instabilité politique. Plus ces changements sont rapides, importants, voire imprévisibles et plus l'environnement sera qualifié de turbulent.

La complexité de l'environnement est fonction du nombre de facteurs et de relations qui compose cet environnement. Plus les échanges entre l'entreprise et son environnement sont variés, plus il est difficile à l'entreprise de contrôler ces relations

L'hostilité de l'environnement repose sur la nature des relations qui le lient à l'entreprise. Elle dépend de la concurrence, des disponibilités des ressources dans l'environnement, des relations sociales, de la stabilité gouvernementale, etc. Un environnement hostile a tendance à être dynamique, exigeant de la part des entreprises des réactions rapides.

Deuxième Partie :

La Gestion

PLAN :

Chapitre I. La gestion et le gestionnaire

Chapitre II. Evolution de la théorie des organisations

Chapitre III. La prise de la décision

OBJECTIF DE LA PARTIE :

- *Décrire la gestion et expliquer les rôles du gestionnaire.*
- *Décrire l'évolution des théories des organisations.*
- *Expliquer la prise de décision.*

Chapitre I

La gestion et le gestionnaire

PLAN :

- I. *Définition de la gestion*
- II. *La gestion entre science et art*
- III. *Le gestionnaire*

OBJECTIF DU CHAPITRE :

- *Définir la gestion.*
- *Appréhender les rôles du gestionnaire.*

Les entreprises doivent faire en permanence des choix pour survivre.

La gestion (ou le management) définie également comme la « science des choix » est une constituante vitale de toute organisation, quelle que soit son activité, sa taille ou son objectif.

Les multiples décisions qui sont prises à tous les niveaux de l'organisation constituent la gestion même de l'entreprise ou son pilotage.

I- Définitions de la gestion :

On distingue plusieurs définitions de la gestion.

Selon Fayol : « *gérer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.* »

D'une manière générale et simpliste, la gestion peut être définie comme *l'art et la manière d'organiser, de conduire ou de piloter une activité ou une entité quelconque.*

Dans ce sens, la gestion s'applique à plusieurs domaines autres que l'entreprise (la famille, le temps,...).

En général la gestion ou le management est, associé à deux axes :

Le management stratégique : concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision externe de la gestion qui consiste à gérer à la fois l'environnement externe et les ressources internes de manière à créer des avantages compétitifs. Il engage l'entreprise à long terme.

Le management opérationnel : concerne la gestion des processus propres de l'entreprise, c'est une vision à court terme, interne et centrée sur l'organisation elle-même.

Management et Gestion :

Initialement, "gestion" est la simple traduction française du terme anglais "management". Mais, ces termes sont utilisés avec des connotations légèrement différentes selon qui les emploie et dans quel contexte, cadre... Généralement dans l'entreprise : Les gestionnaires orientent leurs activités vers les tâches, les managers orientent les leurs vers les résultats. Les gestionnaires se contentent de résoudre les problèmes, les managers s'évertuent à découvrir les vrais problèmes pour leur apporter, ensuite, des solutions originales. Les gestionnaires se plaisent à «donner des ordres» et «commander les autres», les managers se contentent de «montrer la voie» et ont, pour devise : «diriger les autres, se commander soi-même». Les activités des gestionnaires sont centrées sur la maîtrise des travaux courants et visent avant tout l'efficacité, celles des managers sont centrées sur la vision et visent l'efficacité.

II- La Gestion entre Science et Art :

La combinaison et la transformation des ressources dont dispose l'entreprise pour la conduire vers son objectif nécessite d'une part, l'utilisation de certaines techniques de gestion et d'autre part, certaines aptitudes et qualités humaines qui permettent au responsable de gérer efficacement les ressources humaines et de prendre les décisions au moment opportun. C'est dans ce sens que la gestion est considérée à la fois comme une science et comme un art.

- La gestion est une science dans la mesure où elle constitue un domaine d'étude ayant développé un ensemble de théories, de concepts et de démarches. Elle utilise également des techniques et des outils scientifiques comme la finance, la comptabilité ou les statistiques. La gestion s'appuie aussi sur des disciplines comme la psychologie ou la sociologie qui permettent de rendre compte que l'entreprise est un groupement humain.

- La gestion est un art dans la mesure où à côté des techniques et des outils utilisés, le gestionnaire doit avoir certaines aptitudes et qualités humaines indispensables pour une évaluation exacte des situations et une gestion efficace des ressources humaines dont il est responsable. Ainsi, l'aptitude à saisir les opportunités et à s'adapter en permanence à l'environnement de l'entreprise et à trouver les solutions aux problèmes qui se posent constitue l'art en matière de gestion.

Ainsi, l'art et la science sont deux aspects complémentaires de la gestion.

III- Le gestionnaire :

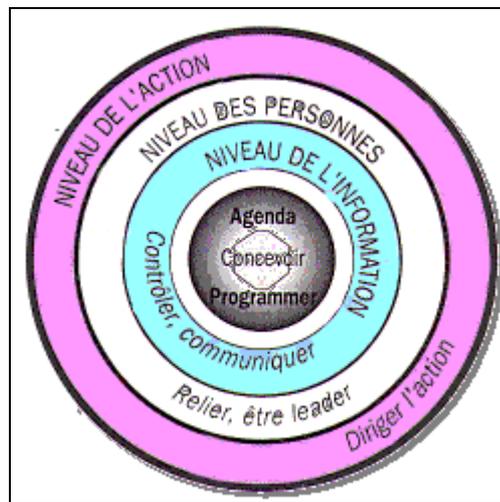
Le manager doit conduire les acteurs d'une organisation pour qu'ils coopèrent ensemble afin d'atteindre les objectifs fixés pour l'entreprise tout en favorisant leur développement personnel.

De façon instinctive, un manager est vu comme une personne qui organise, planifie, coordonne, contrôle.

1- Les rôles du gestionnaire selon H Mintzberg :

Les travaux de H.Mintzberg ont montré que le gestionnaire exerce une activité sur 3 niveaux différents : l'information, le contact avec les personnes (interpersonnel) et la décision ou l'action.

Figure 1 : Les 3 niveaux de l'activité du gestionnaire selon Mintzberg



Groupes	Rôles	Objets
Interpersonnels	Représentant	Représentation son unité administrative et représente le pouvoir hiérarchique auprès de son équipe.
	Leader	Elabore une vision, fixe les objectifs et les règles, motive et développe l'efficacité de son équipe.
	Agent de liaison	Entretien des contacts avec l'extérieur.
Information	Observateur	Scrute son environnement à la recherche d'informations pour son équipe.
	Informateur	Diffusion de l'information interne.
	Porte- parole	Communication de l'information vers l'intérieur et l'extérieur.
Décision / Action	Entrepreneur	Lancement des projets pour l'entreprise.
	Gestionnaire de ressources	Distribue les ressources affectées, fixe les responsabilités de chacun, définit les compétences requises,
	Gestionnaire de crises	Gestion de différentes perturbations : les conflits, les imprévus, les problèmes de personnes.
	Négociateur	Négociation avec tous les acteurs de son environnement pour avoir les meilleures conditions.

2- Les compétences requises :

Les compétences qu'un gestionnaire doit avoir peuvent être classées en trois catégories : les compétences techniques, les compétences en relations humaines et les compétences conceptuelles.

Les compétences techniques :

Il s'agit des compétences associées à l'exécution de tâches spécialisées dans une entreprise. Les compétences en traitement de texte d'une secrétaire ou en comptabilité d'un comptable, sont des exemples de compétences techniques. La formation et l'expérience permettent d'approfondir ces compétences.

Cependant, au fur et à mesure que le cadre gravit les échelons au sein de son entreprise, les compétences techniques deviennent de moins en moins essentielles à son travail. Les cadres supérieurs n'ont souvent besoin que d'une connaissance sommaire de tâches exécutées par les employés de la base de la pyramide.

Les compétences conceptuelles :

Les principales compétences conceptuelles sont l'aptitude à la pensée abstraite et la capacité de reconnaître et d'analyser différentes situations ainsi que de réfléchir au delà du moment présent.

C'est grâce à leurs compétences conceptuelles que les gestionnaires peuvent reconnaître les nouvelles possibilités commerciales. C'est aussi grâce à elles que les gestionnaires savent quand ils doivent aller de l'avant et quand ils doivent battre en retraite.

Les compétences en relations humaines :

Comprendre les gens, bien s'entendre et communiquer avec eux : voilà les éléments de base des compétences en relations humaines. Dans la plupart des domaines, ces compétences sont essentielles pour réussir en tant que gestionnaire. Un gestionnaire ne possédant pas ces compétences aura des conflits avec ses collègues et subordonnés, et il constatera que de nombreux employés démissionnent ou demandent à être mutés et que les employés qui demeurent manquent de motivation.

En revanche, un gestionnaire qui possède des compétences en relations humaines sera mieux habilité à résoudre des problèmes et plus susceptible de savoir garder les employés compétents et de motiver ses subordonnés.

Chapitre II

Les principales écoles de pensée en gestion

PLAN :

- I. L'école classique
- II. L'école des relations humaines
- III. L'école de la contingence
- IV. L'approche systémique

OBJECTIF DU CHAPITRE :

- Présenter la genèse de l'école classique.
- Identifier les principes de l'école des relations humaines.
- Présenter les fondements de l'école moderne.

La recherche de meilleures performances pour l'entreprise a conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations.

Plusieurs écoles et courants se sont succédés, juxtaposés, enrichis jusqu'à aujourd'hui. On est passé d'une vision mécaniste simple à une vision systémique complexe de l'organisation.

Nous limiterons notre étude aux écoles suivantes : l'école classique, l'école des relations humaines, l'école de la contingence et l'école systémique.

I. L'école classique :

1- Les différents courants :

- *Le courant scientifique (OST) de Frederick Winslow Taylor (1856-1815) : La rationalité productive*

Afin d'améliorer la productivité au niveau des usines, Taylor propose des rationaliser le comportement de l'homme au travail de telle sorte que sa productivité puisse augmenter sans fatigue supplémentaire tout en améliorant son salaire.

Il se base sur 5 principes :

- *L'utilisation des méthodes scientifiques et division horizontale du travail* afin de déterminer la meilleure façon de travailler. On effectue des mesures de temps et des mouvements afin d'établir des standards de production. Une fois ces standards déterminés et les tâches divisées, il faut les faire respecter par les ouvriers.

- *Sélection scientifique des ouvriers* basée sur des critères retenus pour chaque poste de travail et les perfectionner par un entraînement. Ainsi, chaque individu devient spécialisé dans l'exécution d'un nombre restreint de tâches très bien délimitées et chronométrées.

- *Un contrôle rigoureux* de l'application par les ouvriers des tâches standardisées et des normes en termes de quantité et de délai.

- *Division verticale du travail* conduit à la séparation entre ceux qui décident et ceux qui exécutent le travail.

- *Motivation par le salaire à la pièce* : Le salaire au rendement équitable permettra d'augmenter la productivité dans les usines en motivant les hommes à produire plus.

C'est donc un « One Best Way » que propose Taylor : il n'existe qu'une manière possible d'augmenter la productivité. Il faut une organisation rationnelle du travail, dont le stimulant essentiel sera de nature financière.

Cette approche repose sur la conviction que les travailleurs accepteront une structure rigide dans l'organisation de la tâche et y adhéreront en contrepartie d'une rémunération plus élevée, souvent à l'intérieur d'un programme de rémunération au rendement.

- *Le courant administratif de Henry Fayol (1841-1925) : La rationalité administrative*

Fayol a défini les principes de direction dès 1916. Son objectif est de créer une science de gestion des entreprises qui serait universelle, applicable en tous lieux, en tout temps, et dans toute entreprise.

Il identifie 6 fonctions de l'entreprise :

- ♦ Technique (production, transformation).
- ♦ Commerciale (achat, vente, échange).
- ♦ Sécurité (protection des hommes et des biens).
- ♦ Comptable.
- ♦ Financière (recherche et usage optimaux de capitaux).
- ♦ Administrative (prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler).

Pour Fayol, c'est la fonction administrative qui est la plus importante car c'est la seule qu'un dirigeant ne peut déléguer. Cette fonction doit être la principale occupation du dirigeant de l'entreprise. (Par administratif, il faut comprendre management).

Selon Fayol, le dirigeant devrait :

- Prévoir, c'est à dire scruter l'avenir et établir un plan d'action.
- Organiser, c'est à dire fournir les ressources nécessaires à la réalisation de ce plan et mettre en œuvre les activités requises.
- Commander, c'est à dire donner des ordres à ses subalternes et en tirer le maximum ou mener, sélectionner et évaluer les travailleurs.
- Coordonner, c'est à dire assurer l'unification, l'harmonisation et l'intégration des activités et faire en sorte que les efforts de chacun tendent vers un même but.
- Contrôler, c'est à dire veiller à ce que tout se déroule comme il a été prévu et prendre les mesures appropriées lorsqu'on s'écarte du plan établi

Pour compléter le contenu de la fonction administrative Fayol a énoncé 14 principes à respecter lorsqu'on fait le métier de gestionnaire au plus haut niveau.

Figure 1: Les 14 principes d'administration de Fayol

Les 14 principes de Fayol
1- division du travail
2- autorité + responsabilité
3- discipline
4- unité de commandement
5- unité de direction
6- subordination à l'intérêt général
7- rémunération équitable du personnel
8- centralisation
9- hiérarchie
10- ordre
11- équité
12- stabilité du personnel
13- Initiative
14- union du personnel

- *Le courant bureaucratique de Max Weber (1864-1920) : La rationalité structurelle*

Weber décrit une typologie des organisations fondée sur l'origine de l'autorité :

- *L'organisation charismatique* : fondée sur les qualités personnelles du leader. Elle fonctionne grâce au dévouement de ses membres envers le dirigeant (ex Henry Ford, Citroën, etc.). Ce type d'organisation est instable par nature et la succession pose toujours problème.
- *L'organisation traditionnelle* : utilise une autorité basées sur les précédents et les usages (père en fils, culturelle, etc.)
- *L'organisation bureaucratique* : Selon Weber, c'est l'organisation la plus efficace car l'autorité découle de règles écrites sur la base de critères objectifs (diplômes, concours, etc.) le pouvoir de chacun est limité et légitime, ce qui élimine tout arbitraire lié à la personnalité des individus.

6 Bilan de l'école classique :

- *Les apports de l'école classique :*

- 1- La rationalisation de l'organisation du travail (Taylor) et l'application des principes de la direction (Fayol) sont à l'origine des importants gains

de productivité réalisés dans l'industrie pendant la première moitié du 20^{ème} siècle.

2- L'école classique est la première formalisation d'une organisation et une référence de base pour les autres théories.

- **Les limites de l'école classique :**

Les fondements de la doctrine classique sont nombreux et discutables :

- L'homme est un être économique uniquement motivé par le salaire.
- L'entreprise est réduite aux seules dimensions technique et économique, les dimensions politique et sociale sont ignorées
- L'entreprise est un organisme fermé, statique ne subissant pas d'influence de la part de son environnement.
- Il existe un One Best Way de production avec des principes d'organisation universels qui peuvent s'appliquer à toutes les circonstances.
- Les effets pervers du Taylorisme liés à son succès économique auront un impact important :
- La parcellisation du travail ouvrier entraînera la déqualification et la démotivation de la main d'œuvre.
- La dureté des conditions de travail (cadences imposées, contrôle strict, etc.) a été à l'origine de conflits sociaux.
- Le formalisme du modèle bureaucratique est source de dysfonctionnements : insatisfaction du personnel, pauvreté des innovations, etc.

II. L'école des relations humaines :

Cette école est née en réaction contre une conception trop formelle des organisations réduisant la motivation des ouvriers aux gains pécuniaires et ignorant les relations entre les membres d'un même groupe de travail.

1- Les différents courants :

- **Les expériences d'Elton Mayo et l'appartenance :**

Psychosociologue, Mayo montre que la productivité ne dépend pas seulement des conditions de travail mais également de la vie de groupe.

E. Mayo a réalisé des expériences sur 2 groupes d'employées à l'usine Hawthorne Electric qui consistaient à améliorer l'environnement du travail (éclairage, température,...) pour un groupe et pas pour l'autre. Le résultat a montré une augmentation de la productivité dans les deux groupes de travail.

Ces expériences lui ont permis de conclure que :

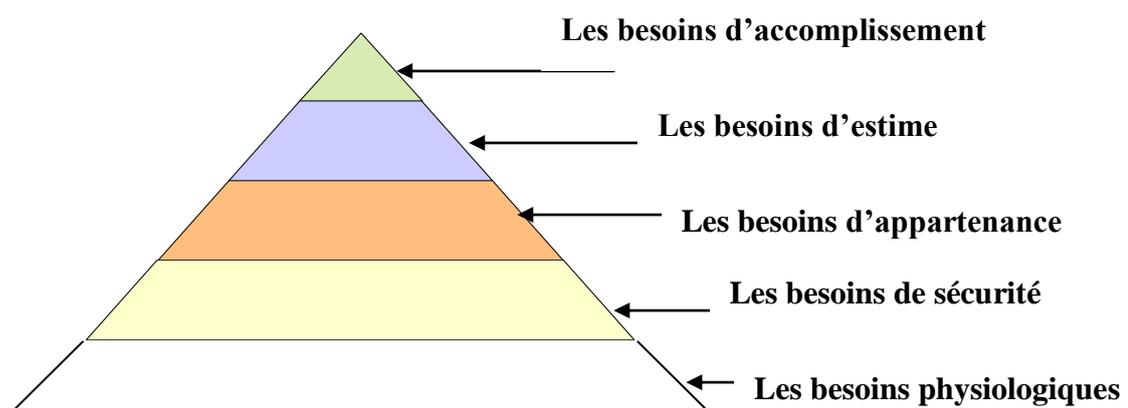
- Le simple fait de faire l'objet d'une observation dont le but est d'améliorer les conditions de travail, entraîne une réaction positive des employés.
- La productivité d'un employé dépend des relations formelles (officielles) et informelles (imprévues) avec les membres du groupe auquel il appartient. Ce qui conduit les individus à adhérer aux normes informelles produites par ce groupe.
- Le moral du groupe dépend de l'entente entre les employés et des relations avec la hiérarchie qui doit jouer un rôle d'animation.

- **La théorie besoins d'Abraham Maslow :**

D'après Maslow, l'homme au travail exprime des besoins de nature différente qu'il est possible de classer dans une pyramide. La coopération et la productivité dépendront du niveau de satisfaction de ces besoins.

- L'être humain a des besoins qui ne peuvent jamais être entièrement satisfaits ;
- Les actions de l'être humain visent surtout à satisfaire les besoins non comblés ;
- L'être humain tend à satisfaire ses différents besoins selon un ordre hiérarchique préétabli. Il ne cherchera à satisfaire un besoin supérieur que s'il a déjà satisfait les besoins précédents.

Figure 2 : La pyramide des besoins de Maslow



- **Besoins physiologiques** : Besoins fondamentaux de survie : se nourrir, se vêtir, se loger ...

- **Besoins de sécurité** : Besoins de protection contre des forces physiques et psychologiques : vivre et travailler en sécurité.

- **Besoins sociaux** : Sentiment d'appartenance à une collectivité : participer à un groupe, communiquer avec autrui.

- **Besoins d'estime** : Avoir l'estime de soi et avoir un statut dans le groupe.

- **Besoin d'accomplissement** : Besoin de réalisation personnel, pouvoir exercer l'ensemble de ses facultés et la capacité d'exercer sa propre créativité.

Exemple : Selon Maslow, il ne sert à rien de proposer à un individu d'organiser son travail comme il l'entend (besoin d'estime) si ce travail est précaire car le besoin de sécurité n'est pas encore satisfait.

- **La théorie X et la théorie Y de Mac Gregor:**

Mac Gregor a développé une approche à 2 volets concernant les hypothèses qu'un gestionnaire peut développer à propos des travailleurs. Il a recours à une distinction entre deux conceptions de l'homme et la façon de le diriger.

Théorie X	Théorie Y
-estime que les êtres humains sont par nature paresseux, irresponsables et peu enclin à collaborer. -Il faut les menacer, les punir ou les récompenser. (système carotte/bâton)	- estime que l'être humain est par nature, dynamique, motivé et responsable et recherche les possibilités de croissance et de productivité.

L'attitude du gestionnaire selon Mc Gregor, sera influencée grandement par les hypothèses auxquelles il adhèrera. En conséquence, les travailleurs réagiront à cette situation en adoptant un comportement qui aura tendance à confirmer les hypothèses du gestionnaire.

- **Herzberg : la théorie des 2 facteurs :**

Herzberg met en évidence 2 groupes de facteurs ayant une incidence sur la satisfaction du personnel au travail :

- **Les facteurs d'hygiène** : les conditions de travail, les relations avec la hiérarchie, le salaire, les procédures de contrôle utilisées, sont source d'insatisfaction et non de satisfaction ; lorsqu'ils sont améliorés ces facteurs permettent d'éviter les conflits, les revendications mais ne contribuent pas à la motivation du personnel.
- **Les facteurs de motivation** : sont liés à la nature du travail lui-même, à la possibilité d'avoir des responsabilités, à la reconnaissance des collègues, aux

perspectives de promotion. Ces facteurs « valorisants » sont les seuls capables de motiver le personnel.

Figure 3 : La théorie des deux facteurs de Herzberg

<i>Facteurs d'hygiène</i>	<i>Facteurs de motivation</i>
Préviennent l'insatisfaction	Favorisent la satisfaction
Environnement de la tâche	Contenu de la tâche
(Conditions de travail, statut, relations interpersonnelles, salaires)	(Considération, Responsabilisation)

Les travaux d'Herzberg sont à l'origine de nouvelles formes d'organisation du travail : L'élargissement des tâches, l'enrichissement des tâches, les groupes semi-autonomes.

2- Bilan de l'école des Relations Humaines :

- *Apports de l'école des relations humaines :*

- Le comportement de l'homme dépend du groupe auquel il appartient (ambiance, relations entre les membres, relations avec la hiérarchie, etc.)
- L'homme au travail ne peut pas avoir comme seule motivation l'argent. Il exprime des besoins multiples dont la satisfaction conditionnera sa motivation.
- L'analyse des facteurs de motivation a permis de relativiser l'importance des conditions de travail et de souligner le rôle déterminant de l'organisation du travail sur le comportement du personnel.

- *Limites de l'école des relations humaines :*

- 1- La hiérarchie des besoins de Maslow, même si elle traduit en partie la réalité, est trop rigide. Les besoins de l'homme dépendent de sa culture, de son âge, sa situation économique, etc. Ils sont donc différemment hiérarchisés selon les individus. Des besoins d'estimes pourraient être privilégiés sur des besoins sociaux par exemple.
- 2- La relation de cause à effet entre la satisfaction et la productivité n'est pas forcément vérifiée. Un travailleur satisfait peut être improductif.
- 3- Elle néglige l'existence de l'environnement et ne tient compte que de l'aspect humain de l'organisation.

III. L'approche contingente :

A la différence de l'école classique qui cherche le « one best way » applicable à toutes les organisations, de nouveaux auteurs réfléchissent à des solutions satisfaisantes pour une entreprise spécifique dans un contexte particulier.

Cette approche considère que l'entreprise est soumise à des facteurs de contingence (internes et externes) qui influencent ses décisions, ses actions et son management.

1- Les différents courants :

- *Les travaux de Joan Woodward : la technologie comme facteur de contingence*

D'après ses analyses, elle trouve que les technologies utilisées dans les systèmes de production (petite ou grande séries, processus continu ou discontinu) expliquent les différences structurelles constatées entre les entreprises.

- *Les travaux de Burns et Stalker : Influence de l'environnement*

Leurs travaux ont montré qu'il existe un déterminisme entre les choix structurels des entreprises et le type d'environnement dans lequel elles évoluent. Une structure centralisée, basée sur des règles formelles et un management mécanique est mieux adaptée dans un environnement simple et stable et une structure décentralisée basée sur des règles moins formelles et un management organique est mieux adaptée à un environnement complexe et turbulent.

- *La synthèse de Henry Mintzberg :*

Considère que les principaux facteurs de contingence internes sont : l'âge, la taille, la technologie utilisée, le style de pouvoir, la stratégie. Les facteurs de contingence de l'environnement sont : sa variabilité, sa complexité, sa turbulence, son incertitude.

2- Bilan de l'approche de la contingence :

- *Les apports de l'approche contingente*

Ces auteurs montrent qu'un système mécanique de management caractérisé par des règles formelles et la centralisation des décisions est le mieux adapté à un environnement stable où l'innovation technologique est faible et le marché est régulier, ainsi la production se fait à la chaîne.

Alors qu'un système organique de management caractérisé par des règles moins formelles et la décentralisation des décisions est le mieux adapté à un

environnement instable où l'innovation technologique est forte et la production se fait de façon unitaire.

- *Les limites de l'approche contingente*

Les modèles de la contingence ont été critiqués par de nombreux auteurs notamment. En effet, ces modèles sont déterministes : telle situation entraîne tel type de management où l'homme n'a pas de place en tant qu'acteur politique. De plus, ces modèles sont des modèles d'adaptation unilatérale qui considèrent l'environnement comme un phénomène externe contraignant sur lequel l'entreprise n'a aucune influence et doit donc s'y adapter.

IV. L'approche systémique :

Bertalanffy (1951), définit le concept de système comme un ensemble de parties coordonnées en vue d'atteindre un ensemble de buts.

Cette théorie repose sur l'idée que pour bien comprendre le fonctionnement d'un tout, il faut comprendre le fonctionnement de ses différentes parties.

Selon cette approche, l'entreprise est présentée comme un système, ayant des buts, composé de sous-systèmes en interaction les uns avec les autres et orientés vers la réalisation des buts de l'entreprise.

L'analyse systémique considère que l'employé n'est pas un élément isolé dont le comportement et l'attitude peuvent être analysés à part. Il est plutôt un élément du système dont le comportement est déterminé non seulement par ses besoins, mais aussi par ses rapports avec les autres éléments du système.

L'application de la théorie des systèmes en gestion a donné naissance aux concepts de la promotion du travail d'équipe, de la gestion intégrale de la qualité..., qui permettent de relier des unités administratives d'une organisation les unes aux autres.

Ainsi, il démontre que l'entreprise fonctionne comme un système ouvert qui demeure en constante relation avec son environnement.

C'est ainsi que la gestion moderne considère l'entreprise non plus comme un système, fermé en vase clos, indépendant de son milieu externe, mais comme une entité, en corrélation avec son environnement. Le fait de s'y adapter devient un impératif pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise et de l'organisation, plus généralement.

Chapitre III

La prise de la décision

PLAN :

- I. Définition de la prise de décision
- II. Typologie de la prise de décision
- III. Le processus décisionnel
- IV. La prise de décision et la rationalité des décideurs

OBJECTIF DU CHAPITRE :

- Enumérer les différents types de décisions.
- Appréhender le processus décisionnel.
- Appliquer les techniques de prise de décision.

La prise de décision est au cœur de l'activité du gestionnaire. Chacune des fonctions de la gestion à savoir : La planification, l'organisation, la direction et le contrôle nécessite la prise de certaines décisions.

I- Définition de la prise de décision

Les concurrents grignotent des parts de marché, quelles décisions prendre pour regagner nos positions face à leurs actions ?

- Définitions :

Mélèse définit la décision comme « le comportement de l'homme qui opère des choix dans une situation d'information partielle ».

Nizard considère la décision comme « une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème ; ce choix suppose un traitement d'informations selon des critères de choix et une volonté de réalisation ».

Mintzberg analyse la décision comme un processus qui consiste à être en permanence, placé devant des choix.

On retiendra alors que, la décision est « le processus qui amène à choisir, à un moment donné, dans un contexte donné, parmi plusieurs alternatives possibles, une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs, compte tenu d'un ou de plusieurs critères d'évaluation des solutions ».

Quelle que soit la définition retenue, il est possible de repérer 3 points essentiels :

- La **perception d'un problème** et la nécessité de le résoudre,
- L'**utilisation d'informations pertinentes** pour mieux comprendre le problème, ses dimensions et les alternatives possibles,
- Des critères de sélections pour aboutir à un **choix**.

Exp : L'entreprise a des difficultés de trésorerie (perception du problème), il faut collecter les informations sur les crédits aux clients, les crédits des fournisseurs, les conditions bancaires (informations pertinentes) et retenir des critères de rentabilité, de sécurité, de solvabilité pour juger les solutions envisageables.

- **Les contraintes liées à la prise de décisions**
- La contrainte du temps : Le temps est une contrainte essentielle de la décision. On peut considérer qu'en consacrant plus de temps à la recherche des solutions, on améliorera le résultat obtenu.
- La contrainte des moyens : humains, matériels et financiers. Prendre une décision revient à chercher l'allocation optimale des ressources rares en tenant compte des moyens disponibles.

II- Typologie des décisions :

Il existe plusieurs classifications des décisions, on a retenu la classification selon la nature de la décision, selon l'univers de prise de décision et selon la possibilité ou non de programmation.

1- Classification selon la nature des décisions :

Igor Ansoff distingue trois grandes catégories de décisions : les décisions stratégiques, les décisions administratives et les décisions courantes (opérationnelles).

- **Les décisions stratégiques** : Ce sont décisions qui concernent l'ensemble de l'organisation et déterminent tout son avenir. Elles sont prises à long terme en fonctions des opportunités et menaces provenant de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise. Elles sont prises au niveau de la direction générale et dépendent étroitement des valeurs et objectifs fixés par les dirigeants.

Exp : Construction d'une nouvelle usine, intégrer une nouvelle activité, produire et vendre un nouveau produit, abandon d'une activité non rentable, implantation d'une filiale à l'étranger, etc.

- **Les décisions administratives ou tactiques** : Sont relatives à la gestion des ressources et sont plutôt à moyenne échéance. Elles sont la responsabilité des cadres intermédiaires qui ont reçu une délégation de pouvoirs.

Exp : Installation d'un logiciel de gestion des stocks, formation pour les salariés, signer un contrat avec un fournisseur pour 2 ans, etc.

- **Les décisions opérationnelles** : Ces décisions sont en relation intime avec le travail technique que les employés effectuent dans les différentes unités organisationnelles. Elles portent sur l'exploitation courante. Sont des décisions prises essentiellement par les cadres inférieurs qui n'engagent l'entreprise qu'à court terme.

Exp : Passer une commande à un fournisseur habituel, réapprovisionnement en fournitures de bureau,

2- Classification selon la nature de l'univers :

Les décisions prises le gestionnaire peuvent être effectuées dans un univers certain (déterminé) ou dans un univers incertain.

- **Univers certain (déterminé)** : Dans cet univers, le décideur est en mesure d'élaborer le résultat de la décision pour chaque option car il possède les informations nécessaires à son choix. Exemple : si un gestionnaire décide d'acheter une nouvelle machine, il ne risque pas de se tromper s'il a les renseignements nécessaires concernant : le coût de la machine, la garantie offerte par le fournisseur, les économies possibles, le rendement de la machine, etc.
- **Univers incertain** : Dans un univers incertain, le gestionnaire est à la merci des événements. Il devra décider sans pour autant qu'il ait des informations objectives complètes concernant les fluctuations de l'environnement. Le décideur, dans ce cas, sera amené à se baser sur son jugement, son expérience et son intuition.

Aujourd'hui les décideurs sont de plus en plus contraints à prendre des décisions dans un univers incertain.

3- Classification selon la possibilité ou non de programmation

On peut distinguer deux types de décisions selon leur caractère répétitif ou non :

- **Les décisions programmées** : Les décisions programmées sont des décisions répétitives et routinières qui peuvent être prises au moyen de procédures ou de règles établies. Exp : commander une certaine quantité de fourniture lorsque le stock atteint son niveau minimum.

Comparaison des décisions programmées et non programmées

	Programmées	Non programmées
Type de décision	Programmable, routinière, générale, qui peut faire l'objet d'un calcul	Non programmable, unique, innovatrice
Nature de la décision	Axée sur la logique, prévisible, avec informations et critères de décision bien définis	Nouvelle, non structurée, informations incomplètes, critères inconnus
Stratégie	S'appui sur les règles et le	S'appui sur les principes,

	calcul	le jugement, la résolution générale de problèmes
Importance accordée aux techniques de prise de décision	Elevée : On fait appel à des sciences de la gestion et à l'informatique	Faible : On fait davantage appel au jugement, à l'intuition et à la créativité

III- La prise de décision et la rationalité des décideurs :

1- La théorie du décideur rationnel :

Conçue dans l'optique de la micro-économie classique, cette théorie présente les objectifs de la firme et ceux de l'entrepreneur décideur unique comme identiques : « c'est la maximisation du profit et la minimisation des coûts dans un environnement certain. » c'est-à-dire avec des informations parfaites et des acteurs rationnels agissant objectivement.

Ainsi les décisions sont prises en fonction de l'optimisation quantitative des profits et des coûts en dehors de tout autre facteur. Le décideur cherche alors la décision optimale.

On admet que le gestionnaire rationnel :

- Dispose d'une information complète et parfaite au sujet de la situation,
- Peut cerner un problème parfaitement sans être troublé par des symptômes ou par d'autres obstacles,
- Peut identifier tous les critères de la prise de décision et les pondérer de manière précise en fonction de ses préférences,
- Connaît toutes les options et les possibilités et peut les apprécier individuellement en regard de chacun des critères identifiés,
- Peut facilement calculer la valeur perçue de chaque possibilité et retenir la plus élevée d'entre elles.

2- La théorie du décideur à rationalité limitée :

Pour H. Simon, la prise de décision s'effectue dans le cadre d'une rationalité limitée. Il s'oppose au principe de rationalité parfaite (théorie classique simplificatrice) pour développer le concept de choix réalisé par des acteurs ayant une rationalité limitée ou procédurale. En effet, leur perception de l'environnement est limitée par le temps ou l'abondance d'informations. Ils vont donc arrêter leurs décisions en fonction de leurs

propres aspirations, sur le choix qu'ils estiment satisfaisant, et non sur un choix optimal au sens classique.

Les décisions prises par des gestionnaires sont limitée par 3 séries de facteurs :

- *L'information et le temps disponible* : Le décideur ne peut connaître parfaitement toutes les informations pour choisir de manière optimale et rationnelle, il ne peut appréhender toutes les dimensions d'un problème avec toutes les données nécessaires car celles-ci ne sont pas disponibles ou trop coûteuses.
- *La motivation du décideur* : Le système de valeurs, les buts, la psychologie, le comportement du décideur influencent ses décisions bien plus que la logique intrinsèque du problème à traiter (exp : attitude personnelle d'un gestionnaire d'un portefeuille vis-à-vis du risque va plus l'influencer dans ses décisions d'achats et de vente de titres que les données chiffrées résultant de l'analyse financière.)
- *Les capacités du décideur* : les réflexes, les dons, les connaissances du décideur limitent sa compréhension de la situation.

Dans un univers incertain, les décisions sont prises dans un contexte de rationalité partielle, évolutive, non répétitive. Compte tenu de sa situation, le décideur ne cherche plus à atteindre l'optimum, mais se limite à une solution satisfaisante.

IV- Le cadre actuel de la formulation de la décision :

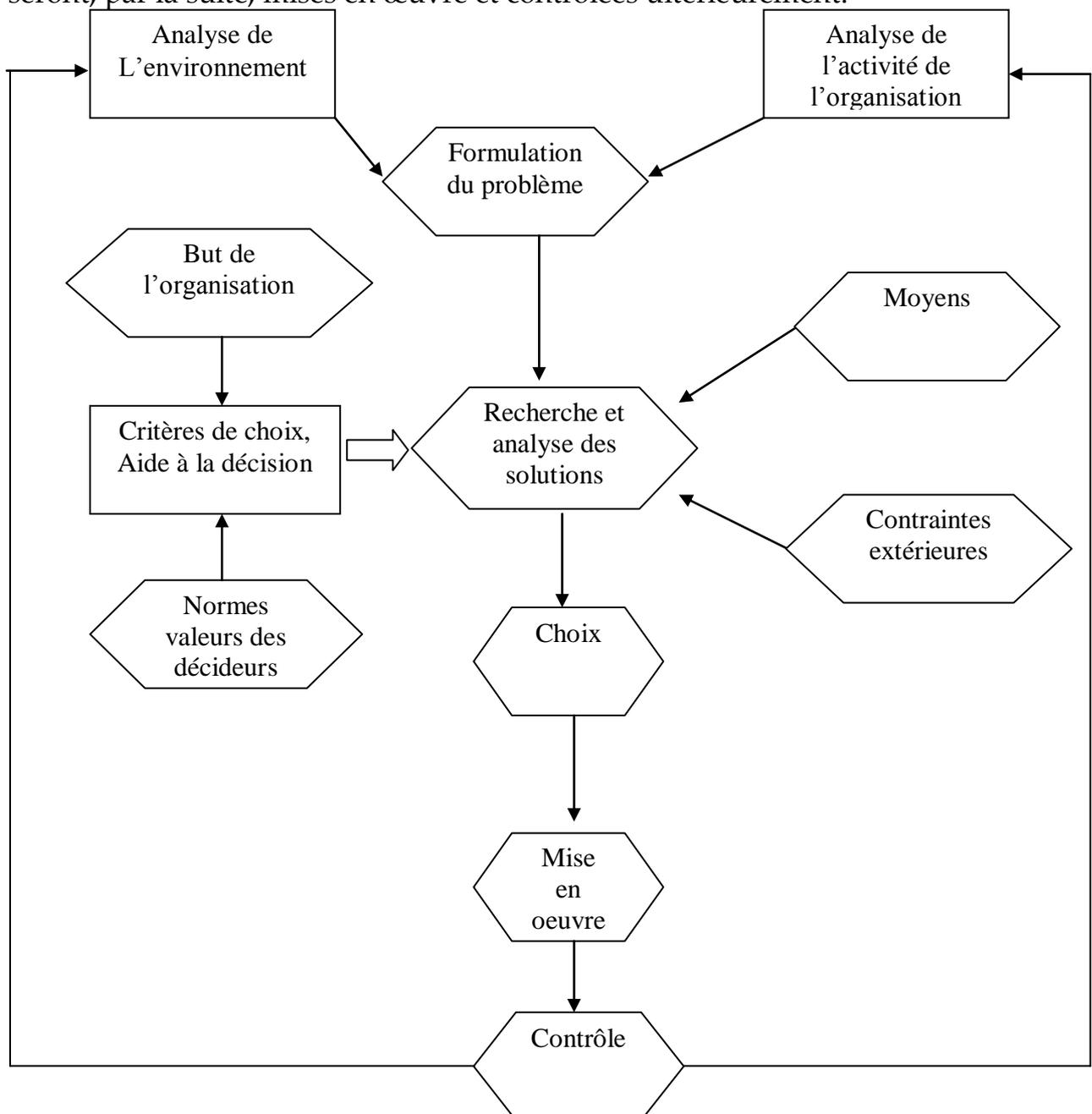
Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain. Le cadre de la prise de décision a évolué, ce qui rend la prise de décision devient de plus en plus difficile.

- **La diversité d'objectifs des parties prenantes** : Les parties prenantes n'ont pas tous les mêmes objectifs, ni les mêmes intérêts. Cette diversité des objectifs amènent les acteurs à négocier des compromis. La prise de décision est alors, souvent, le résultat d'un compromis.
- **La rationalité limitée des acteurs** : Les participants à l'action de l'organisation ont une rationalité limitée par leur système de valeurs et leur champ des connaissances (ils ne peuvent pas tout savoir d'un problème, ni même tout comprendre). L'organisation doit gérer cette rationalité limitée en réduisant les écarts entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels.
- **L'information incomplète** : La rationalité décideurs est d'autant plus limitée que les informations aux quelles ils ont accès sont incomplètes. De plus, les informations collectées sont parfois erronées (asymétrie d'information).

- **Le critère de satisfaction minimale** : La diversité des objectifs, la rationalité limitée et l'information incomplète justifient la recherche d'un niveau minimal de satisfaction dans la prise de décision. La décision retenue dans une organisation n'est pas la solution optimale, mais une solution acceptable et acceptée, compte tenu des informations disponibles et comprises par les participants.

V- Le processus de prise de décision :

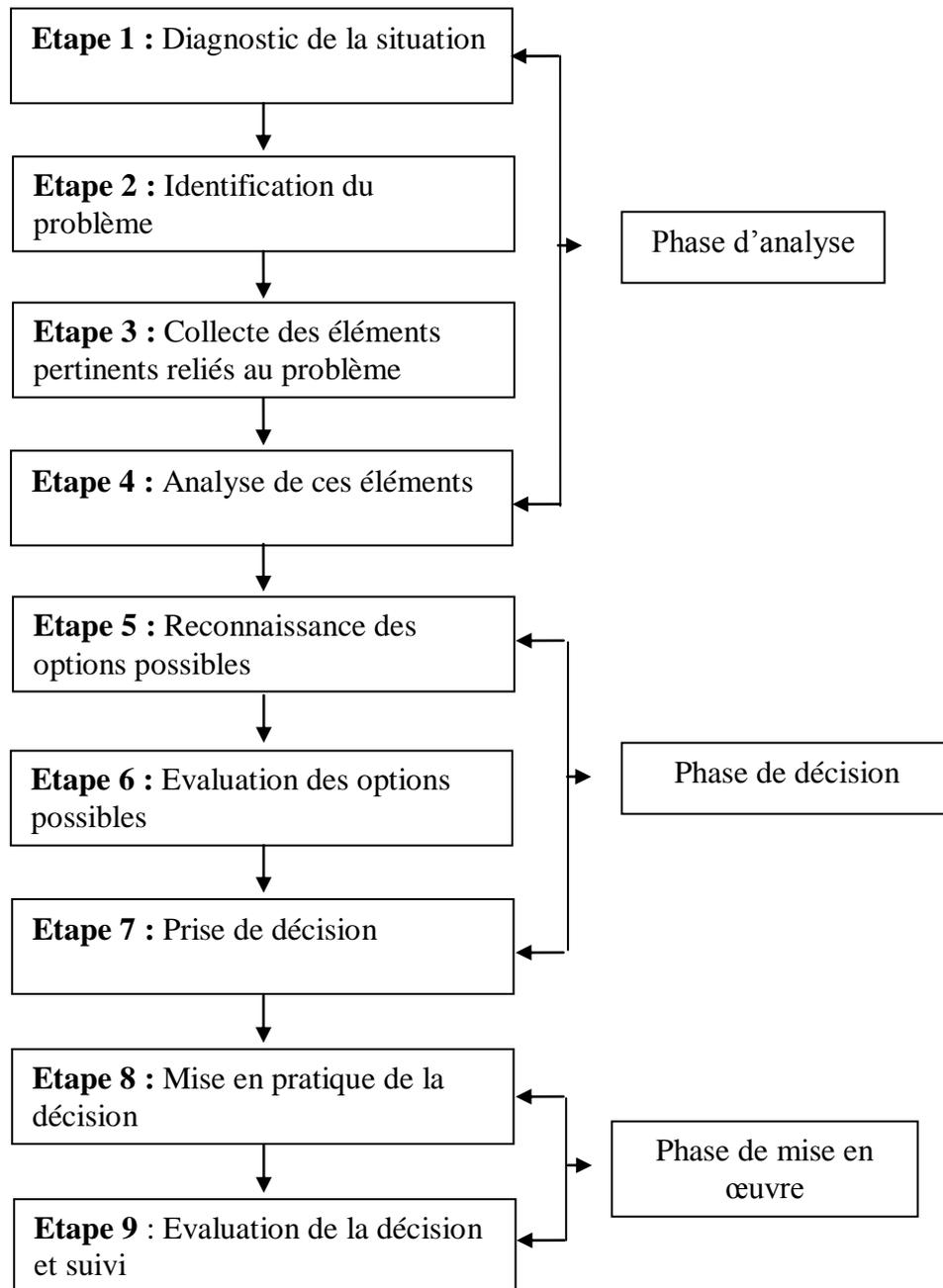
En se référant aux objectifs de l'organisation, aux moyens disponibles et aux contraintes extérieures, le gestionnaire prend en considération une multitude de critères pour définir et analyser les solutions possibles. Ce sont ces critères qui permettent au gestionnaire d'apprécier la pertinence des décisions qui seront, par la suite, mises en œuvre et contrôlées ultérieurement.



1- Les différentes étapes de la prise de décision :

Le processus décisionnel est composé de neuf étapes que l'on peut regrouper autour de trois phases distinctes : la phase d'analyse, la phase de décision et la phase de mise en œuvre.

Les étapes du processus rationnel de décision



Phase d'analyse :

Elle regroupe les étapes 1 à 4 à savoir :

Etape 1 : Diagnostic de la situation

Consiste à reconnaître la nécessité de faire un choix. En général, c'est un problème, ou un écart entre une situation donnée et une situation visée, qui exige une décision. La résolution de ce problème ou la correction de cet écart est considérée comme l'objectif à atteindre. Avant de définir le problème, le décideur doit examiner la situation pour se familiariser avec les conditions de l'environnement qui l'entoure et obtenir le plus de renseignements possibles afin d'améliorer la qualité de son choix.

Etape 2 : Définition du problème

Un problème représente un obstacle qui empêche l'organisation de fonctionner ou d'atteindre des objectifs. Un gestionnaire qui veut remédier à une situation défavorable doit au préalable, identifier le problème en cause. Un problème défini avec précision est un problème à moitié résolu. La qualité du choix dépend de la qualité de la définition du problème.

Etape 3 : Collecte des éléments pertinents liés au problème

Une fois le problème est identifié, le gestionnaire collecte le maximum d'informations pertinentes à son sujet. Ces données aideront à reconnaître les différentes options possibles ainsi qu'à en étudier les avantages et les inconvénients.

Etape 4 : Analyse des éléments

Cette étape permet d'analyser les informations obtenues à l'étape précédente. Tout décideur peut classer et trier les renseignements à sa disposition d'une manière qui rend possible une meilleure analyse. Cette étape permet de mettre en évidence les contraintes limitant la réalisation des objectifs visés. Exemple : tenir compte de la contrainte temps afin de déterminer le temps alloué pour remédier à la situation.

Phase de décision :

Elle comprend les trois étapes suivantes :

Etape 5 : Reconnaissance des options possibles

Le décideur doit éviter de retenir la première ou la deuxième option trouvée simplement pour se débarrasser de son problème. Il est essentiel d'envisager le plus grand nombre de solutions possibles. La créativité est fondamentale en vue d'envisager les différentes options.

Etape 6 : Evaluation de ces options

Il s'agit de la détermination des avantages et des inconvénients de chaque option, en examinant sa faisabilité et ses conséquences. Il faut évaluer chaque possibilité en

comparant ses coûts avec ses avantages et en tenant tout particulièrement compte de l'objectif visé.

Etape 7 : Prise de décision

Avant d'arrêter sa décision, un gestionnaire doit comparer toutes les options en tenant compte de leur faisabilité, de leurs avantages et leurs inconvénients pour ensuite adopter celle qui apparaît la plus profitable et qui répond aux objectifs établis. Cette opération de sélection correspond à la décision proprement dite et les étapes précédentes ne sont en fait que préparatoires à la décision.

Phase de mise en œuvre :

Elle regroupe les deux dernières étapes :

Etape 8 : Mise en pratique de la décision

Parfois, la mise œuvre de la décision est relativement facile. Dans des situations plus complexes, un plan d'actions s'impose et qui indique toutes les étapes à franchir pour réaliser cette décision.

Etape 9 : Evaluation de la décision à suivre

Il s'agit de vérifier périodiquement le déroulement des actions conduisant à la situation désirée, s'assurer qu'il n'a pas eu de complications au niveau de la mise en œuvre et de réévaluer les forces et faiblesses afin de s'assurer que la décision initiale demeure toujours valable compte tenu des changements qui ont affecté certains facteurs.

2- Le contrôle des décisions

Toute décision sera matérialisée par des objectifs pour lesquels on aura précisé les moyens de contrôle.

Le contrôle de la décision prend des formes diverses : contrôle de procédure, contrôle de résultat, autocontrôle.

- *Le contrôle de résultat.* C'est la forme la plus courante. Il consiste à vérifier l'adéquation du résultat aux objectifs afin de pouvoir apporter les corrections éventuellement nécessaires (contrôle de gestion, contrôle budgétaire)
- *L'auto contrôle permanent.* Il permet d'éviter les inconvénients du contrôle de résultat à posteriori (délai de réaction, blocages, rebuts).
- *Le contrôle de procédure.* Il s'applique plutôt sur les modes opératoires et non pas sur le résultat. Ce type de contrôle consiste à vérifier que les étapes de la décision et de la mise en œuvre respectent bien les normes prévues.

Troisième Partie

Le processus de gestion

PLAN :

Chapitre I. La planification

Chapitre II. L'organisation

Chapitre III. La direction

Chapitre IV. Le contrôle

OBJECTIFS DE LA PARTIE :

- **Comprendre la planification.**
- **Saisir le sens de l'organisation.**
- **Comprendre la direction.**
- **Expliquer le contrôle.**

Chapitre I :

La planification

PLAN :

- I. Définition et caractéristiques
- II. Le processus de planification
- III. Avantages et inconvénients

OBJECTIF DU CHAPITRE :

- Distinguer les caractéristiques de la planification.
- Décrire le processus de planification.

Planifier est une nécessité, car l'entreprise d'une certaine taille doit prendre en compte le temps et les moyens nécessaires pour réaliser les changements désirés et mettre en œuvre sa stratégie. Même si chaque entreprise s'efforce de gagner en souplesse face aux rapides évolutions de l'environnement, les changements demandent du temps et exigent de la coordination entre les différentes parties de l'entreprise.

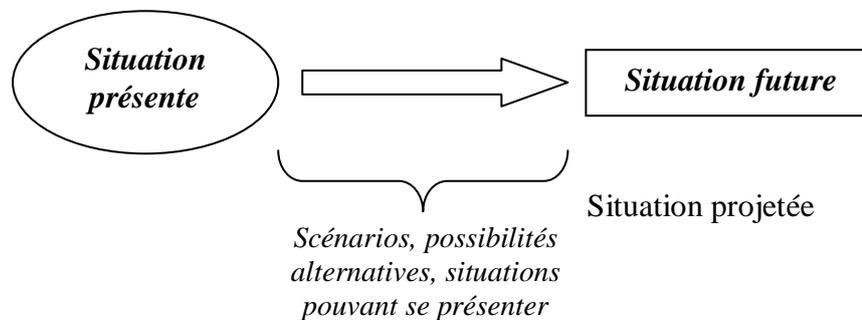
I. Définition et caractéristiques :

I.1. Définition :

La planification est *un processus qui consiste à fixer les objectifs, déterminer les moyens nécessaires pour la réalisation de ces objectifs et définir les étapes à franchir pour les atteindre.*

Ainsi, planifier consiste à formaliser la mise en œuvre d'une ou de plusieurs stratégies. L'élaboration d'un plan s'appuie sur une prévision de l'évolution de l'environnement pour les prochaines années. Il faut, en effet, choisir des orientations, quitte à les ajuster ensuite, si l'environnement change de manière significative.

L'acte de planification consiste à élaborer un schéma permettant d'envisager des scénarios d'évolution et de développement futur de l'entreprise.



La planification consiste donc à répondre aux trois questions : Quelle est la situation actuelle ? Quelle est la situation future que nous pouvons forger ? Quels sont les moyens et la méthode à suivre pour y arriver ?

I.2. Les différents types de planification :

Au niveau de la planification, Igor ANSOFF, distingue la planification stratégique, tactique et opérationnelle.

1.2.1. La planification stratégique :

La planification stratégique conduit à déterminer les grandes orientations qui vont permettre à l'entreprise d'améliorer ou de maintenir sa compétitivité, de modifier son champ d'action ou de changer dans le temps.

Ainsi, la planification stratégique est un :

- Plan dépassant en général 5 ans;
- Plan déterminant les objectifs généraux de l'entreprise;

Plan déterminant les objectifs, les stratégies et les politiques qui faciliteront l'affectation et l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs.

Exp : L'objectif de détenir une part de marché de 50% du marché local ou être présent à l'échelle internationale.

1.2.2. La planification fonctionnelle ou tactique :

Indique comment les plans stratégiques de la haute direction doivent être concrétisés au niveau des différentes fonctions (marketing, production, GRH, financière, etc.). Elle concerne les ressources et les moyens à mettre en œuvre afin de concrétiser les choix stratégiques. Elle est à moyen terme.

Un plan fonctionnel revient à :

- élaborer des plans à moyen terme, généralement sur une période ne dépassant pas 5 ans et dont la valorisation constitue les budgets;
- éclater les objectifs stratégiques en sous objectifs spécifiques;
- attribuer à chaque service le sous objectif qu'il doit réaliser, ainsi que le rôle et la responsabilité qu'il doit assumer, pour la mise en œuvre de la stratégie retenue.

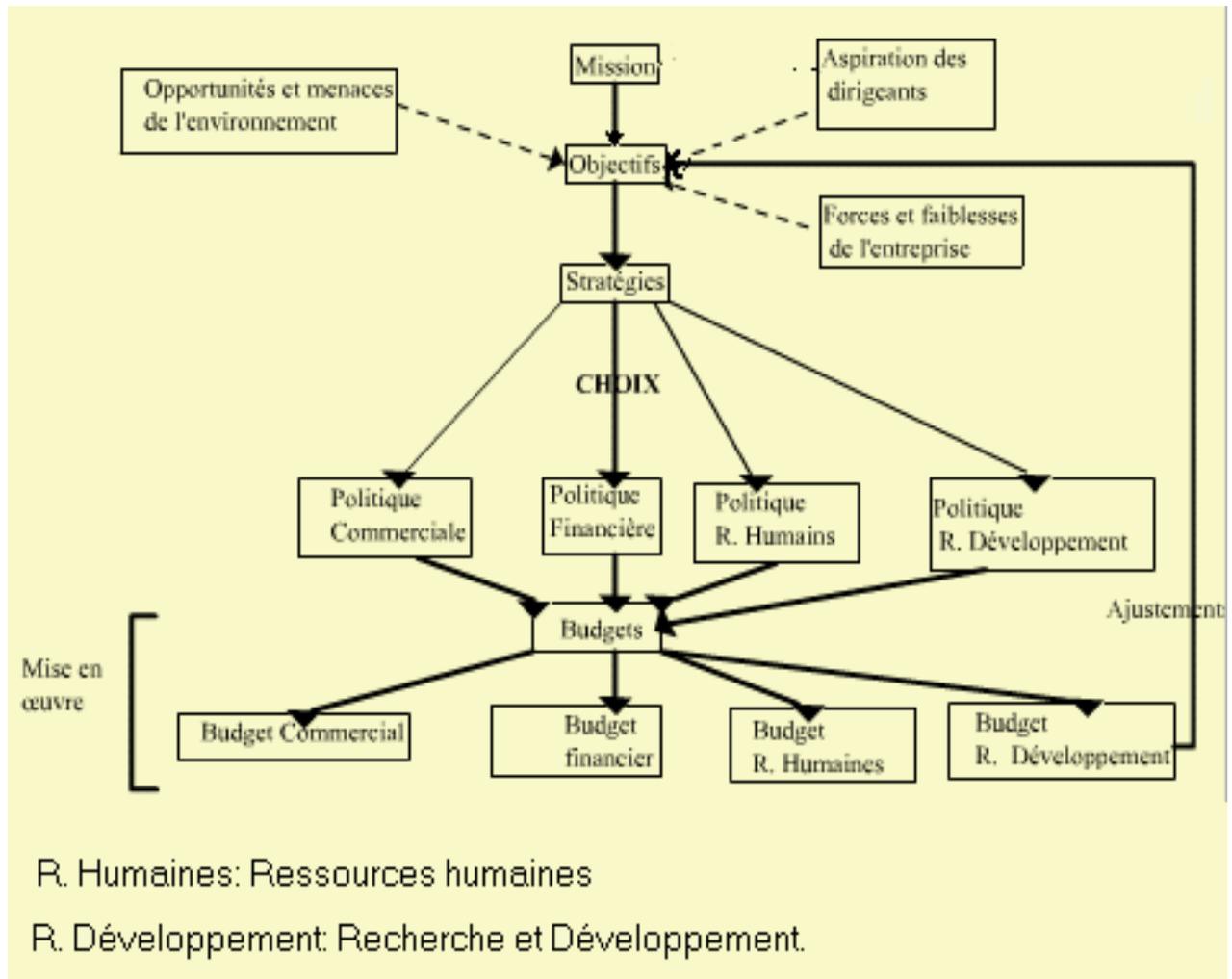
Exp : Fixer comme objectif tactique l'augmentation de la production annuelle ou l'amélioration de la gestion quotidienne en intégrant un logiciel d'aide à la gestion.

1.2.3. La planification opérationnelle :

La planification opérationnelle concerne la gestion courante, quotidienne de l'entreprise.

La planification opérationnelle a donc pour action, de traduire les orientations définies préalablement au niveau tactique des différentes fonctions ou divisions en objectifs à court terme. Elle est beaucoup plus précise. *Par exemple : le nombre exact de travailleurs qui seront affectés à des machines précises. Ou le nombre d'unités qui seront produites au cours de la journée.*

II. Le processus de planification :



- *Mission* : Un énoncé indiquant les raisons pour lesquelles nous sommes en affaires. L'énoncé de mission décrit le créneau dans lequel l'entreprise a choisi de s'établir et la raison pour laquelle elle a été fondée.

- *Vision* : Un énoncé indiquant la situation où l'entreprise veut être dans 5 ou 10 ans.

- *Stratégie* : Elle revient à formuler des buts et des objectifs. Les buts visent l'atteinte de résultats à long terme et sont énoncés en termes généraux. Elle dépend des Opportunités et Menaces de l'environnement, et des Forces et Faiblesses de l'entreprise. Elle dépend également de la volonté et des valeurs des dirigeants.

- *Les objectifs* : Sont énoncés en termes plus précis et indiquent les méthodes à suivre pour atteindre le résultat escompté. Ils précisent la marche à suivre, le

rôle de chacun et les échéances établies. Les objectifs doivent être mesurables, de façon à permettre l'évaluation des résultats obtenus.

- *Politiques* : Ensemble des actions ou intentions pour la concrétisation de la stratégie au niveau de chaque fonction de l'entreprise.

- *Budget* : C'est l'étape de la mise en œuvre. Il s'agit de l'expression monétaire d'un programme préétabli.

- *Programme* : Constitue l'ensemble des actions concrètes issues de l'application des politiques, c'est un listing d'actions.

- *Résultat* : Peut être soit tangible ou intangible, quantitatif ou qualitatif. Il sera comparé à un référentiel (standard, norme, repère) afin d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

- *Ecart* : C'est la différence entre le résultat réalisé et le référentiel, il s'agit donc d'envisager des actions correctives.

III. Avantages et inconvénients de la planification :

III.1. Avantages de la planification :

La planification oriente et motive

L'élaboration d'un plan sert de cadre unificateur par rapport auquel les décisions peuvent être mesurées

En effet, la planification aide l'entreprise à bâtir son projet pour l'avenir. Elle oblige tout le monde à faire le point de la situation, à vérifier la pertinence des décisions et la cohérence des actions qui sont actuellement menées.

La planification réduit le nombre de décisions improvisées

La planification canalise les efforts de tous vers les résultats souhaités et donc minimise les comportements improductifs.

La planification révèle les possibilités et les dangers futurs

Elle permet de connaître avec précision les moyens dont dispose l'entreprise grâce aux différentes questions concernant le futur que le responsable se pose au moment de la planification et aux difficultés qu'il rencontre souvent pour disposer de tous les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs. Ainsi, elle permet de réduire les risques à long terme.

La planification facilite le contrôle

Elle fournit une base de contrôle car la planification ne consiste pas seulement à prévoir les objectifs à atteindre et les moyens à utiliser, mais aussi

à fixer certaines normes qui serviront de critères de mesure du degré de réalisation des objectifs.

III.2. Inconvénients de la planification :

Les inconvénients de la planification peuvent être résumés à travers les points suivants :

- Le risque d'erreur car, les prévisions qui sont à la base de la planification, sont fondées sur des informations recueillies par les services de l'entreprise. Mais ces informations peuvent être fausses ou imprécises.

- La planification coûte chère car elle suppose la collecte d'informations et la conduite de certaines études. Certains responsables qui négligent cette fonction pensent que le coût de la planification est trop élevé par rapport à son apport.

- Les exigences de la planification sont multiples car elle nécessite un grand effort d'imagination et des études sur l'état présent et passé de la situation, qui font appel à la rigueur. Si les responsables ne se plient pas à ces exigences, les résultats de la planification sont souvent médiocres.

Quelque soient les avantages et les inconvénients, la planification constitue un acte essentiel du management, il permet à l'entreprise d'avoir des repères et de se positionner afin d'assurer la continuité de l'exploitation voire la survie en cas de turbulences.

Chapitre II :

L'Organisation

PLAN :

- I. *Définition et principes de base de l'organisation*
- II. *La structure de l'entreprise*
- III. *Les différents types de structures*
- IV. *Les déterminants d'une structure*

OBJECTIF DU CHAPITRE :

- *Expliquer l'importance et la nature de la fonction organisation*
- *Distinguer les types de structures organisationnelles.*

I. Définition et principes de base :

I.1. Définition :

« *Organiser c'est répartir l'ensemble en parties et définir le type de relations qui doit exister entre ces parties de manière à assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise.* » M Capet

Ainsi, l'organisation consiste à diviser le travail et préciser la nature des rapports de chaque individu avec les autres membres de l'entreprise permettant ainsi une clarification de l'autorité de chacun. Elle permet aussi à chaque responsable de prendre seulement les décisions qui relèvent de ses compétences et de connaître les limites de son autorité.

I.2. Principes de base :

La répartition des tâches et la précision des relations qui lient les membres de l'entreprise doit respecter un certain nombre de principes :

I.2.1. Principe de départementalisation :

L'entreprise est divisée en plusieurs unités ou zones de pouvoir appelés départements devant concourir à la concrétisation d'une mission visant une finalité. Exemple : l'entreprise peut être divisée en départements : ressources humaines, finances, production...

I.2.2. Principe de spécialisation :

La départementalisation est suivie de l'attribution à chaque membre de l'entreprise d'une tâche étroite et limitée. Cependant, il faut éviter une spécialisation très poussée qui rend le travail routinier.

I.2.3. Principe d'éventail des subordonnés :

Il désigne le nombre d'individus travaillant sous l'autorité du même supérieur hiérarchique, la capacité humaine étant limitée, l'efficacité du pouvoir suggère que plus on augmente le nombre d'individus sous l'autorité d'un seul chef, plus le pouvoir est dilué.

Certaines études montrent qu'en principe un chef ne peut pas commander plus de 6 ou 7 personnes. Dans la réalité le nombre de subordonnés travaillant sous l'autorité d'un même chef est variable selon les activités, les tâches, la quiétude des subordonnés (dociles ou contestataires) et le doigté managérial du chef.

1.2.4. Principe de l'équivalence de l'autorité et de responsabilité :

Il s'agit de donner à chaque responsable l'autorité qui lui permet de diriger et de contrôler ses subordonnés.

1.2.5. Principe de l'unité de commandement :

Logiquement tout subordonné ne peut avoir qu'un seul supérieur hiérarchique pour légitimer le pouvoir et localiser la responsabilité. Dans la réalité, un subordonné peut dépendre de plusieurs chefs.

II. La structure de l'entreprise :

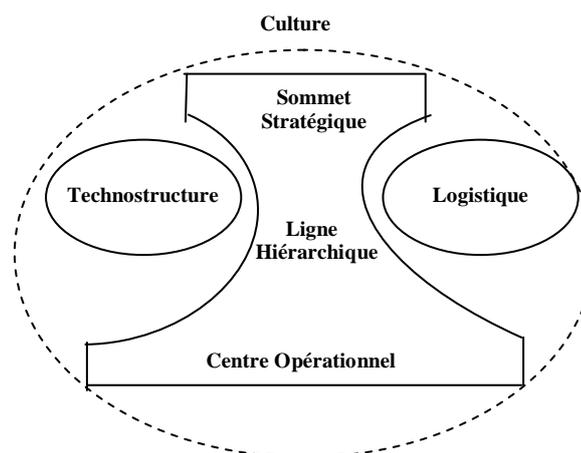
Mintzberg définit la structure comme : « *la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination entre les tâches.* »

La notion de structure peut également se définir comme « *l'ensemble des fonctions et des relations, déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités* »

La structure est donc, la manière dont sont agencées et articulées les différentes composantes d'une organisation.

II.1. Les éléments de Base d'une Structure :

Mintzberg distingue 5 éléments qui composent la structure :



- La culture : les us, les coutumes, les normes, les valeurs, les croyances qui conditionnent un comportement

- Le sommet stratégique : centre du pouvoir qui concrétise la mission, lieu où se dessine la vision de l'entreprise et la stratégie.

- Le centre opérationnel : exécution des tâches en vue de produire des biens et des services
- Ligne hiérarchique : liaison entre sommet stratégique et centre opérationnel. C'est la procédure d'exécution du pouvoir ou style de direction.
- La technostructure : le savoir faire, l'intelligence organisatrice, méthodes, manière de faire.
- La logistique : ressources, moyens.

Comment coordonner alors ces différents éléments ?

II.2. Les différents modes de coordination :

Afin de coordonner le travail entre les différents membres de l'organisation plusieurs modes peuvent exister, mais généralement l'un d'entre eux est dominant et influence grandement de design organisationnel (l'architecture structurelle). Il s'agit de :

- L'ajustement mutuel : la coordination se fait par contact direct
- Supervision directe : la coordination se fait à travers la hiérarchie
- La standardisation des tâches : la coordination se fait par un code de procédures.
- La standardisation des résultats : La coordination s'effectue à travers le résultat à atteindre.
- La standardisation des qualifications : la coordination est garantie par les compétences individuelles nécessaires

II-3 Les composantes d'une structure :

Une structure est formalisée par un organigramme. composée d'organes et de liaisons entre les organes.

Les organes :

L'entreprise est structurée en deux niveaux : décision et exécution, d'un côté et réflexion et aide à la décision de l'autre. On distingue les organes opérationnels (qui prennent les décisions et donnent les ordres aux exécutants) et fonctionnel qui conseille les opérationnels à l'aide de leurs spécialisation et expertise.

Les organes opérationnels : Servent directement l'exploitation de l'organisation. Ils concourent directement à l'activité de l'entreprise : services

Achats, Ventes, Livraisons, Magasin. Si un opérationnel cesse de travailler, la production correspondante n'est pas fournie. Les opérationnels font partie de la ligne hiérarchique. Ils comprennent les responsables des directions, des services et les employés.

Les organes fonctionnels : Soutiennent les organes opérationnels ou les contrôlent. Ils ont pour rôle de conseiller, d'assister : Recherche, Contrôle, Marketing, DRH., fonction de Secrétaire Général, fonction d'Assistant. Il peut exister ce que l'on appelle un état-major, qui est composé de spécialistes qui ont un rôle de conseil. Ils peuvent être chargés d'étudier un dossier spécifique afin de proposer une solution. En cas d'absence d'un fonctionnel, l'entreprise va continuer à produire même si certaines décisions doivent être retardées.

Dans la réalité de l'entreprise, la frontière est souvent difficile à établir entre ces deux catégories. En effet, les services fonctionnels ont un rôle de conseil mais ont souvent une délégation d'autorité sur les services dans leur domaine de compétence (ex : Directeur Marketing sur Service Commercial).

Les liaisons entre les organes :

Peuvent être soit, hiérarchiques basée sur des directive et une subordination directe, soit fonctionnelles c'est-à-dire, relation de contrôle et de planification dans les domaines de compétence spécialisée ou de conseil qui concerne souvent des organes dépendant d'une direction générale et n'ayant pas de pouvoir de commandement.

III. Les différents types de structures :

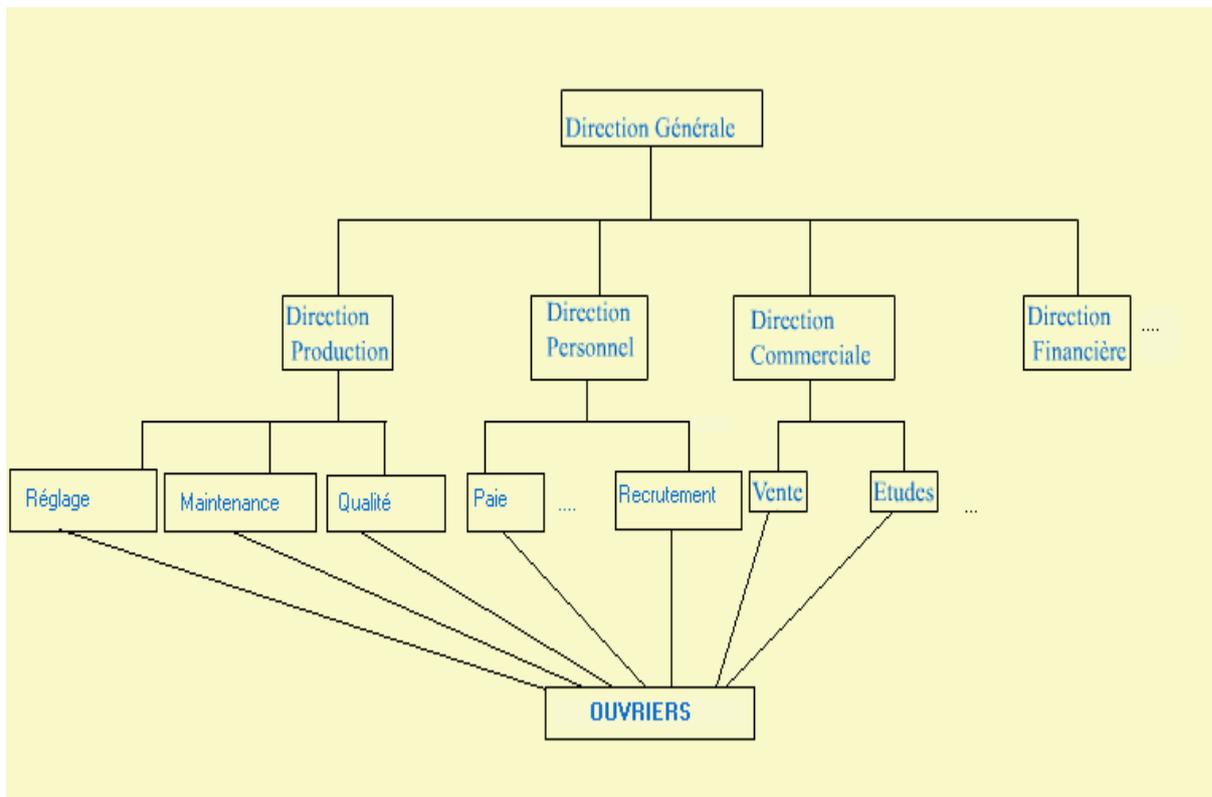
Il y a une diversité de systèmes d'organisation, toute structure est représentée par un organigramme. C'est un système de relations entre les unités composant une entité organisationnelle.

- La structure fonctionnelle :

Elle découle directement de la nécessité de spécialisation. Elle se caractérise par une spécialisation fonctionnelle de chaque responsable, et une diversité des connaissances et des compétences professionnelles de l'entreprise.

Tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine propre.

Exemple :



Avantages	Inconvénients
Compétence accrue ; Diversité des conseils de la part de spécialistes ; Meilleure qualité d'exécution des tâches les plus pointues ; Meilleur rendement ; Spécialisation favorisant l'expertise.	Dilution des responsabilités ; Difficultés pour résoudre les problèmes relevant de plusieurs domaines ; Conflits entre spécialistes de compétences différentes ; Manque de traçabilité des erreurs à cause de l'existence de plusieurs chefs ; Structure du pouvoir peu claire.

- La structure hiérarchique :

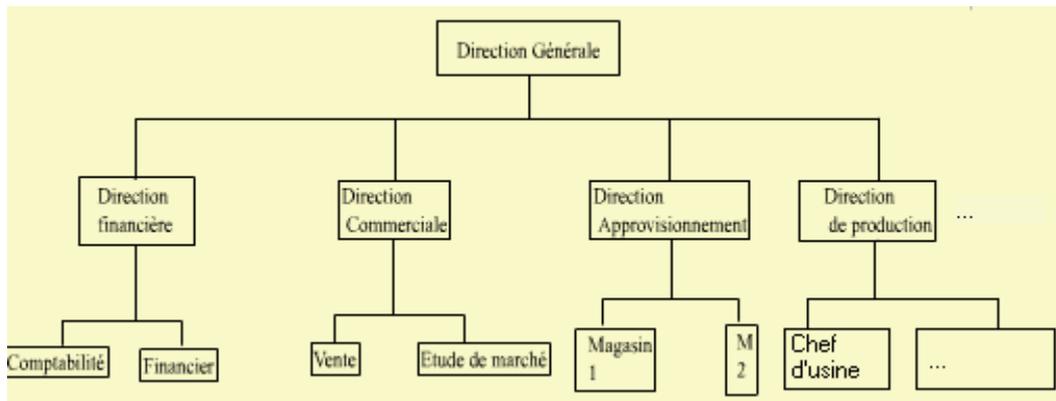
C'est H. Fayol qui a proposé le système hiérarchique. La structure repose sur l'unité de commandement. Chaque salarié ne dépend que d'un seul chef hiérarchique, le découpage des responsabilités peut se faire par fonctions, produits, unités...

Cette structure se base sur:

- L'unité de commandement: Un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef (Principe de Fayol) ;

- La hiérarchie: C'est la voie que suivent toutes les communications partant de l'autorité supérieure en passant par tous les niveaux de décision ;
- La formalisation des procédures : Une procédure est une façon spécifiée d'exécuter une opération. La formalisation des procédures revient à spécifier par écrit l'exécution des opérations et donner un cadre formel à toutes les activités au sein de l'entreprise.
- Le pouvoir de décision: Centralisé autour de la direction générale.

Exemple :



Avantages	Inconvénients
Plus grande clarté ; Responsabilités bien définies ; Disciplines et contrôle facilités ;	Rigidité ; Lenteur de communication ; Arbitrage de conflits difficile ; Initiative peu stimulée ;

- Structure Hiérarchico - Fonctionnelle (Staff and Line):

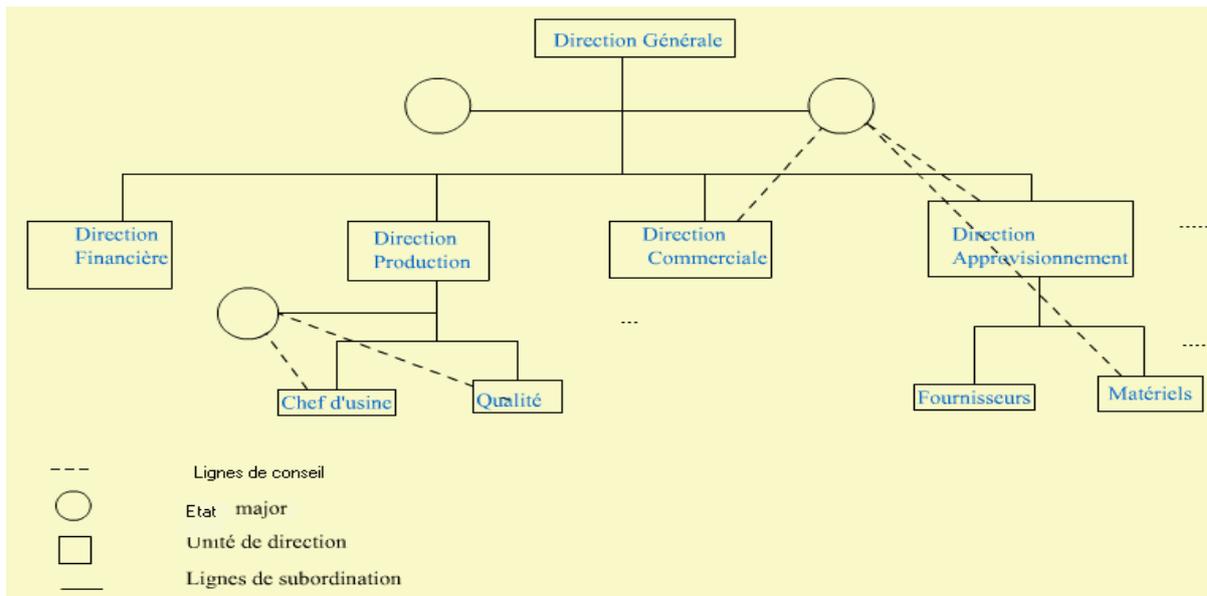
C'est une structure qui va intégrer les bases d'une structure fonctionnelle et d'une structure hiérarchique.

Elle repose essentiellement sur le principe hiérarchique d'unicité de commandement et celui du recours à des organes de conseil composés de spécialistes : les responsables hiérarchiques bénéficient de l'assistance de conseillers pour des domaines d'activité précis. Les décisions stratégiques globales étant prises par les dirigeants, les responsables fonctionnels sont là pour y contribuer et l'optimiser selon la spécialité liée au service de chacun.

La structure hiérarchico-fonctionnelle est composée d'une double ligne :

- Une ligne de gestion disposant d'une autorité générale (pouvoir de commandement et de décision) : les directeurs opérationnels.
- Une ligne de conseil et d'assistance disposant d'une autorité dans la spécialité (directeurs fonctionnels).

Exemple :



Avantages	Inconvénients
Décisions assistées plus facilement par des spécialistes ; Meilleure connaissance des problèmes ; Meilleure communication entre concepteurs et exécuteurs.	Manque de prise d'initiative par les fonctionnels ; Possibilité d'abus de pouvoir par les états major ; Risque de conflits entre opérationnels et fonctionnels.

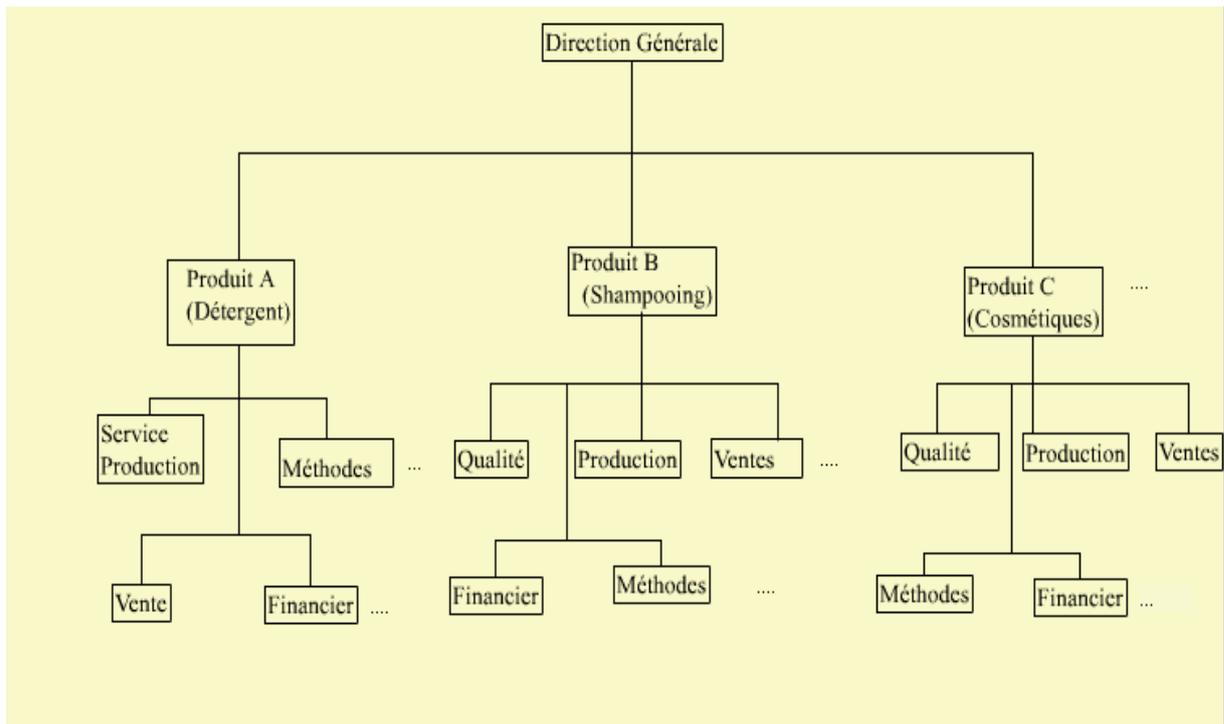
- Structure divisionnelle (décentralisée):

Les divisions reposent le plus souvent sur des marchés produits, clientèle, zone géographique.

Ce type de structure est généralement adopté par les grandes entreprises où une large autonomie est accordée aux différentes divisions.

Leur objectif, est de nature globale fixé par la direction générale : profit, rentabilité. Chaque division doit répondre aux besoins de son marché propre et correspond à une entreprise mono-activité : c'est donc un ensemble intégré d'unités autonomes dont la direction générale constitue le sommet stratégique.

Exemple :



Avantages	Inconvénients
Motivation ; Délégation des pouvoirs ; Flexibilité aux exigences produits/ marchés ; Assure une bonne coordination autour de chaque activité.	Risque de conflits ; Déséconomie d'échelle à cause de la dispersion des ressources ; Difficulté de coordination entre divisions.

- Structure Matricielle ou en Projet :

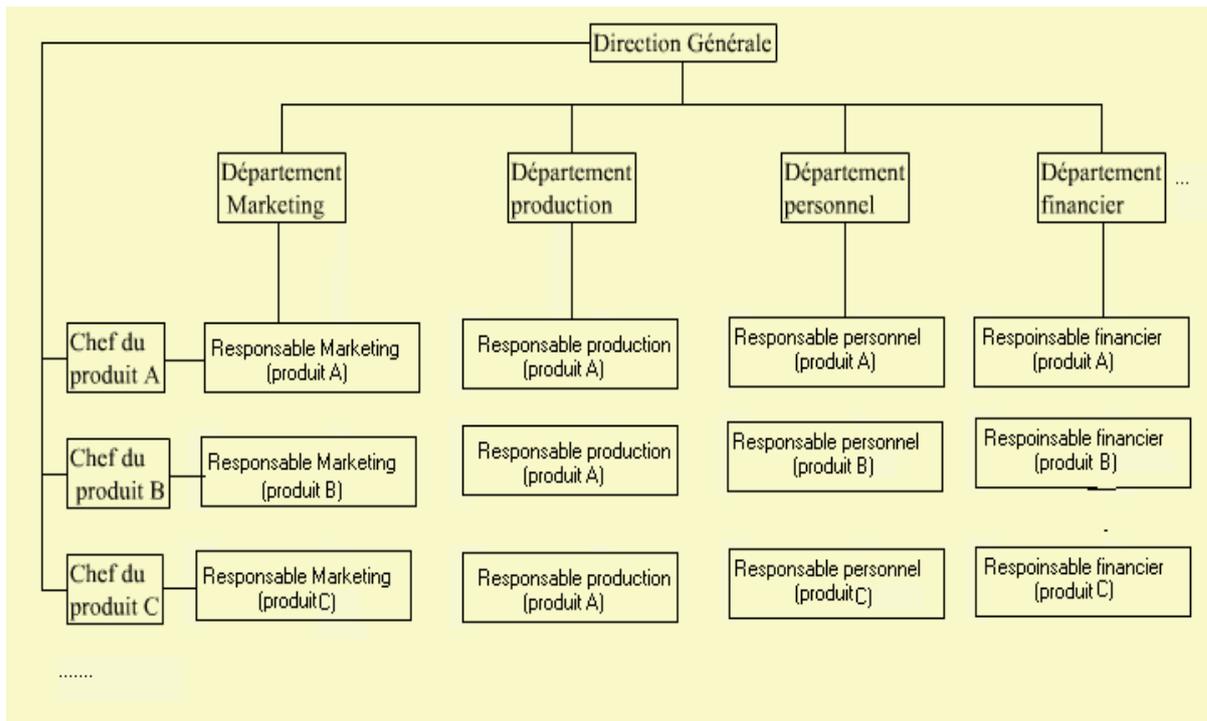
Sa vocation est de remédier aux inconvénients des structures fonctionnelles et divisionnelles par la création d'une double structure d'autorité.

Le principe consiste à maintenir des départements par fonctions et d'y superposer des groupes opérationnels.

Les membres de l'organisation sont rattachés à la fois :

- De manière permanente à un département en fonction de leur spécialité ;
- Pour une durée variable, à une cellule opérationnelle en fonction du produit, de la région ou du projet sur lequel ils travaillent.

Exemple :



Avantages	Inconvénients
Adaptation rapide au changement ; Segmentation des marchés ; Economie d'échelle ; Développement de compétences spécialisées ; Adaptée pour les grandes entreprises.	Problème de coordination ; Fragilise l'organisation à cause de la double hiérarchie ; Coûteuse en personnel.

V. Les déterminants d'une Structure :

De nombreux auteurs ont tenté d'expliquer les différences de structure entre les entreprises, et ont cherché les facteurs qui conditionnent le choix d'une structure⁴.

⁴ Darbelet M., Lzard L., Scaramuzza M., "Notions fondamentales de management", 4ème édition, les éditions Foucher, Vanves 2004.

Il n'excite pas de structure idéale qui convienne à toute entreprise. Elle dépend étroitement de plusieurs déterminants.

- Le secteur d'activité :

Les entreprises qui exercent dans un même secteur d'activité adoptent souvent des structures très proches.

- La technologie :

Plus le nombre des niveaux hiérarchiques augmente, plus le nombre des salariés augmente et plus la structure est complexe et le système de production plus difficile à gérer.

- Les caractéristiques propres de l'entreprise :

- Taille: Plus l'effectif augmente, plus la structure est complexe, et il est nécessaire d'augmenter le niveau de division de travail. Le nombre de niveaux hiérarchiques et le degré de spécialisation augmentent, impliquant la mise en œuvre de nouveaux moyens de coordination.

- Age : Ce facteur, tout comme la taille de l'entreprise, exerce une influence sur la structure.

- Culture d'entreprise: C'est ce qui fait qu'une entreprise n'est jamais exactement comparable à une autre. C'est la somme de ses particularismes, qu'ils soient liés aux coutumes internes, au contexte local d'implantation, à la personnalité et au mode de management de ses dirigeants. Il s'agit e fait, d'un ensemble de règles implicites, issues de l'apprentissage collectif au sein de l'organisation lui conférant une véritable identité.

La culture d'entreprise explique ainsi pourquoi, deux entreprises d'un même secteur opèrent des choix différents d'organisation.

- Caractéristiques de l'environnement :

Plus l'environnement est incertain et instable, plus l'entreprise a intérêt à mettre en place une structure souple et faiblement formalisée. En revanche les structures formalisées sont efficaces dans un contexte stable et prévisible.

- Orientations stratégiques de l'entreprise :

CHANDLER a montré que chaque changement important de stratégie conduisait à des modifications de la structure. Il établit ainsi une relation directe entre stratégie et structure.

Chapitre III :

La Direction

PLAN :

- I. Définition*
- II. La motivation*
- III. Le leadership*
- IV. Typologie de styles de direction*
- V. Choix du style de direction*

OBJECTIF DU CHAPITRE :

- Identifier les styles de direction.*
- Expliquer les déterminants du choix du style de direction.*

La planification devrait permettre d'élaborer un schéma de développement de l'activité de l'entreprise.

L'organisation essaye de déterminer les centres de responsabilité afin de pouvoir réaliser le plan.

La direction suppose une action double : commander d'abord et coordonner ensuite.

En effet, l'entreprise évolue au sein d'un environnement qui nécessite des efforts d'adaptation et des efforts d'impulsion.

I. Définition :

Nous pouvons définir la direction comme, « un élément qui consiste à pousser (pouvoir et commandement) ou inciter (motivation) les membres d'un groupe pour qu'ils travaillent ensemble et de plein gré, à des tâches liées les unes aux autres, afin d'atteindre les objectifs fixés. »

La direction est donc, le processus par lequel on amène les individus à réaliser leurs tâches non seulement parce qu'ils sont obligés, mais parce qu'ils le veulent. La direction assure la mise en oeuvre des plans élaborés au cours du processus de planification et pousse tous les membres d'une organisation à collaborer d'une manière efficace. Tout manager doit par conséquent guider, motiver, former, encourager et stimuler ses subordonnés.

II. La motivation :

La motivation, ne fait pas l'objet d'un mode universel, il y a plutôt une diversité de modes de motivation, ce qui nécessite l'existence d'un gestionnaire compétent, leader et qui a des qualités personnelles de charisme et des compétences techniques et professionnelles.

Le gestionnaire doit créer et maintenir un contexte organisationnel susceptible de faciliter le rendement et la satisfaction des individus travaillant ensemble. Il doit créer les conditions favorables à la motivation.

II.1. Définitions :

Le terme « *motivation* » dérive du verbe latin « *mover* », qui signifie « *mouvoir* », ou « *mettre en mouvement* ». Or pour mettre les individus en mouvement au sein d'une organisation, il faut comprendre ce qui les anime.

Les gens peuvent réagir à des stimuli externes (comme une promotion, une prime ou une hausse salariale), et à des stimuli internes (telles la satisfaction et la reconnaissance que leur procure leur travail).

On peut donc définir la motivation, comme étant « l'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins, des préférences, qui incitent une personne à réagir favorablement ». La motivation est donc étroitement liée au comportement d'un individu.

Une autre définition, considère que la motivation est l'ensemble des forces, des raisons, des besoins, des dessins qui poussent l'individu à agir.

La motivation peut, par ailleurs, être définie comme un élément d'encouragement et d'incitation qui permet de mobiliser efficacement les efforts des membres de l'entreprise vers l'épanouissement.

II.2. L'importance de la motivation :

Les employés motivés s'avèrent plus productifs, peuvent accomplir de plus grandes choses et souhaitent davantage contribuer à la réalisation des objectifs de leur organisation. Les employés devraient-ils recevoir une formation plus poussée ? Bénéficier de ressources additionnelles telles que le matériel et outillages ? Si les managers sont incapables de cerner les besoins de leurs employés et d'établir ce qui leur apporte une motivation, ils ne pourront tout simplement pas accroître le rendement.

II.3. Les variables liées à la motivation :

Qu'est ce qui influence les gens ? Est-ce l'argent ? Un bureau de grande dimension ? Une situation importante ? Un emploi qui les satisfait ? Ou la reconnaissance ? Des centaines d'éléments peuvent ainsi contribuer à la satisfaction et à la motivation des travailleurs. On peut toutefois les regrouper en trois catégories, soit les différences individuelles, les caractéristiques de l'emploi et les pratiques de l'organisation.

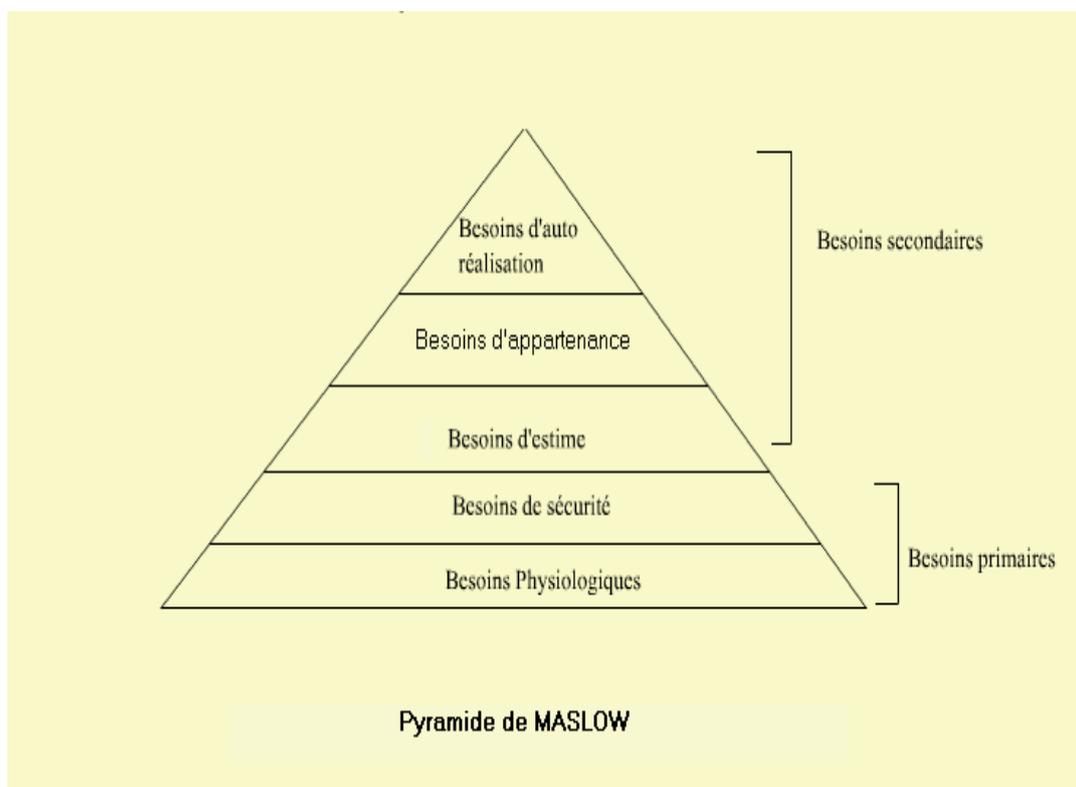
II.4. Les théories de la motivation :

Les théories de la motivation, axées sur le contenu du travail tentent de répondre à une question fondamentale, à savoir : quels sont les éléments qui incitent un individu à se comporter d'une certaine manière ?

Ces théories mettent l'accent sur la compréhension :

- des besoins, des désirs et des motifs fondamentaux (pulsions internes), qui poussent les individus à accomplir une tâche particulière ;
- des mesures que les gestionnaires peuvent prendre dans le but de leur faire obtenir une récompense (éléments externes).

II.4.1. La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow :



Dans la société actuelle, les besoins primaires jouent un rôle mineur pour plusieurs personnes.

En ce qui concerne la motivation des hommes au travail, les théoriciens stipulent que c'est sur les besoins secondaires qu'on doit axer.

Cette théorie a contribué, de façon significative, à comprendre et à détecter les différentes motivations des individus au travail.

La découverte de Maslow a été de comprendre que :

- Aucun des désirs n'est absolu, dès que l'un d'eux est satisfait, il cesse d'être important ;
- Quand un besoin est satisfait, un autre surgit et se substitue au précédent.

Comment satisfaire alors les besoins secondaires ?

- **Besoins sociaux :**

- Promouvoir l'esprit d'équipe ;
- Organiser des rencontres régulières avec les subordonnés ;
- Assigner les tâches nécessitant des rapports interpersonnels....

- **Besoins d'estime :**

- Offrir des tâches présentant des défis réels;
- Déléguer plus d'autorité ;
- Faire participer les subordonnés à l'élaboration des objectifs ;
- Encourager les subordonnés et reconnaître leur travail....

- **Besoins de réalisation de soi :**

- Promouvoir la créativité et l'innovation ;
- Donner des tâches nécessitant l'utilisation des compétences diverses/ intellectuelle, artistique...

II.4.2. La théorie des deux Facteurs de Herzberg :

Cette théorie suppose l'existence de deux classes d'éléments motivants :

- **Des facteurs d'insatisfaction ou d'hygiène :** principalement reliés à l'environnement même où s'effectue le travail ; sécurité de l'emploi, salaire, conditions de travail, relations interpersonnelles.... *Ce sont des facteurs qui ne déclenchent pas la motivation s'ils sont satisfaits mais engendrent l'insatisfaction s'ils sont absents.* L'absence d'hygiène nous expose à la maladie mais y recourir ne garantit pas la santé.

- **Des facteurs de satisfaction ou de motivation** : principalement liés au travail lui-même ; sentiment d'achèvement, progression, possibilité de promotion, accomplissement, intérêt du travail, responsabilité... *Ce sont des facteurs qui déclenchent véritablement la motivation.*

Pour Herzberg, les facteurs d'insatisfaction peuvent être éliminés par de bonnes conditions de travail, une bonne rémunération... et les facteurs de motivation peuvent être assurés par l'enrichissement et l'élargissement des tâches.

Ces théories ont été critiquées car elles supposent qu'il existe une façon unique et universelle de motiver tous les travailleurs.

III. Le leadership :

Leader est un individu qui veille sur les intérêts des autres en inspirant confiance, en remettant le statu quo en cause, en posant les bonnes questions et en prenant les initiatives appropriées. Un leader s'intéresse aux résultats. Il est capable d'exercer son influence personnelle et son pouvoir de persuasion sur ses subordonnés pour les amener à accomplir leurs tâches afin d'atteindre les objectifs fixés.

Le leadership comporte deux dimensions :

- la première réside dans la nécessité d'influencer les autres et de les convaincre d'accomplir le travail requis ;
- la seconde, dans la réaction positive des subalternes qui acceptent d'effectuer leurs tâches parce que leur leader se montre sensible à leurs besoins et sait y répondre.

III.1. Définition :

Le leadership est l'action d'inspirer la conduite des autres (individus ou groupes) ou d'influencer sur celle-ci dans le but de les amener à réaliser de plein gré et avec enthousiasme des objectifs clairement définis.

III.2. Les fondements du pouvoir :

Le pouvoir traduit la capacité d'influer sur le comportement d'un individu ou d'un groupe. John French et Bertram Raven reconnaissent cinq formes de pouvoir que l'on peut regrouper en deux catégories : le pouvoir lié au poste occupé et le pouvoir personnel.

III.2.1. Le pouvoir lié au poste du travail :

1- Le pouvoir légitime :

Constitue l'autorité officielle que l'on accorde au titulaire d'un poste afin de lui permettre de diriger certaines personnes et de s'en faire obéir. Son ampleur varie généralement selon le poste en cause. Ainsi le pouvoir légitime du PDG dépasse celui de ses vice-présidents, lequel est lui-même plus étendu que celui de leurs subordonnés. *Le pouvoir n'existe que si l'on accepte l'autorité de la personne en cause.*

2- Le pouvoir de la récompense :

Est la capacité d'offrir quelque chose aux gens pour leur faire adopter une certaine conduite. Un supérieur peut offrir à l'un de ses subordonnés une récompense tangible comme une promotion, une prime, une hausse salariale ou une occasion d'effectuer un travail stimulant. La récompense peut être intangible ou psychologique, en félicitant le subalterne ou en approuvant la façon dont il a accompli la tâche.

3- Le pouvoir coercitif :

Se rattache à la capacité d'un individu d'en punir d'autres, telle que la perçoivent ses subalternes. Un supérieur peut l'exercer en refusant à un subordonné une hausse salariale, en lui attribuant des tâches déplaisantes, en le rétrogradant.

III.2.2. Le pouvoir personnel :

1- Le pouvoir dû à la compétence :

Dénote la capacité d'influer sur la conduite d'autrui en faisant appel aux connaissances et à l'expertise technique ou professionnelle que l'on possède.

2- Le pouvoir charismatique :

Est lié à la capacité d'influencer les autres grâce à une forte personnalité et à l'admiration qu'ils leur inspire. Il se manifeste, par exemple, lorsqu'un cadre débutant s'identifie à son supérieur et affirme qu'il souhaite devenir comme lui.

IV. Typologie de styles de direction :

Dans le contexte de la gestion, le style de leadership reflète le comportement qu'adopte un cadre envers ses subordonnés dans le but d'atteindre ses objectifs. Il traduit la manière dont un gestionnaire use de son pouvoir ou délègue son autorité pour aider ses subalternes à accomplir leur travail.

Chaque gestionnaire agit de façon différente, car il possède un système de valeurs et des habiletés qui lui sont propres. Il évolue en outre dans un environnement distinct où les gens ont une formation, des valeurs et des aptitudes variées.

En fait, on peut difficilement décrire avec précision le style qu'un leader devrait adopter dans une situation particulière. Le comportement d'un leader dépend sensiblement de son pouvoir, de la nature du travail qu'effectuent ses subalternes et des relations qu'il entretient avec ces derniers.

Selon le point de vue traditionnel, les divers styles de leadership se situent entre deux extrêmes, l'autocratie et le laissez faire. Il existe toutefois une autre manière de les classer, soit d'après l'intérêt qu'un gestionnaire manifeste pour ses subordonnés et pour le travail à exécuter. Les différents styles de leadership s'inscrivent alors entre les deux extrêmes définis par une attention centrée exclusivement sur l'aspect humain ou sur la réalisation de la tâche.

On peut distinguer cinq types de leadership, à savoir : les styles autocratique, paternaliste, démocratique et collégial ainsi que le laissez faire.

IV.1. Le style autoritaire :

Un gestionnaire autoritaire commande, prend toutes les décisions et exige des subordonnés qu'ils fassent leur travail exactement comme il le désire. Ses subalternes ne participent aucunement au processus décisionnel; la communication se fait à sens unique du haut vers le bas. Un gestionnaire autocratique n'a pas confiance en ses subordonnés qu'il juge paresseux et sans ambition. Il manque aussi de confiance en lui car il croit devoir surveiller et vérifier de près tout ce que font ses subalternes.

IV.2. Le style paternaliste :

Il reflète une attitude bienveillante ou paternelle. Bien qu'il se préoccupe avant tout des tâches à réaliser, le gestionnaire paternaliste offre à ses subordonnés différents stimulants comme un bon salaire ou d'excellentes conditions de travail. Il se montre également généreux et désire accroître le sentiment de sécurité de ses employés. Un gestionnaire paternaliste prend soin

de ses subordonnés, mais ces derniers doivent agir conformément à ses ordres pour éviter d'être punis.

IV.3. Le style consultatif :

Le dirigeant consulte les subordonnés avant de prendre une décision. Il écoute et apprécie leurs idées et suggestions; celles-ci peuvent être prise en compte pour la décision finale. Il encourage le travail en équipe, et favorise la communication à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, les employés se sentent écoutés et valorisés. Ils acceptent les décisions et s'impliquent davantage dans l'organisation. Cependant, à long terme, si les avis et suggestions ne sont pas pris en considération dans la prise de décision, l'effet sera néfaste et on constatera un désengagement de la part des subordonnés.

IV.4. Le style démocratique / Participatif :

Un gestionnaire démocratique encourage ses subordonnés à prendre part dans le processus décisionnel. Il s'oppose fermement au style autocratique parce qu'il a confiance en ses subalternes et les juge dotés d'un esprit imaginatif et novateur.

Tout gestionnaire véritablement démocratique n'impose pas ses idées, mais il en discute plutôt avec ses subordonnés avant de prendre une décision. Il privilégie une communication bidirectionnelle.

Le style démocratique amène le gestionnaire :

- à déléguer une partie de son autorité à ses subalternes,
- à les faire participer à la prise de décision,
- à les laisser libres d'exécuter leur travail comme ils l'entendent.

Un gestionnaire démocratique s'intéresse tout autant à l'aspect humain qu'à la tâche à accomplir et se préoccupe de créer un bon climat de travail où la confiance règne. Il favorise le travail en équipe et aide ses subordonnés à s'épanouir et leur apporte un soutien moral.

IV.4. Le style collégial :

Le style collégial s'inspire de la méthode démocratique. Il peut constituer un moyen efficace pour diriger des scientifiques, des avocats et autres spécialistes. L'autonomie, la loyauté, l'amitié et les relations de travail étroites occupent alors une place de choix. Les spécialistes n'aiment pas qu'on leur dise quoi faire et de quelle manière; l'autorité conventionnelle ne leur plaît

pas. Ils préfèrent plutôt travailler en groupe et ont conscience qu'ils font partie d'une équipe à laquelle chacun d'entre eux apporte des compétences, des aptitudes, des connaissances et des idées.

IV.5. Le laissez faire :

Un gestionnaire qui opte pour le laissez faire se désintéresse du travail à accomplir et de ses subordonnés. Il donne toute la latitude à ces derniers de déterminer ce qu'ils doivent faire et de quelle façon : il renonce ainsi à ses responsabilités. De l'avis de nombreux chercheurs, ce type de gestionnaire est un anti-leader, car il n'influence en rien le comportement de ses subalternes.

V. Choix du style de direction :

Dans la réalité, le style de direction résulte de la confrontation de trois éléments:

- Système de valeur du dirigeant (ce en quoi il croit);
- L'attente des subordonnés (ce qu'attend le subordonné comme style de direction de son supérieur);
- Les caractéristiques de la situation (urgence et la nature des problèmes à traiter).

Deux grands styles, à degré variable, différencient les gestionnaires:

- Le style à dominante autoritaire,
- Le style à dominante participative.

V.1. Système de valeurs des dirigeants :

V.1.1. Perceptions du dirigeant selon Mc GREGOR :

- La théorie X :

Correspond à la théorie classique et au style à dominante autoritaire :

- L'Homme éprouve une réticence innée pour le travail ;
- Il faut le contraindre et le surveiller ;
- L'Homme souhaite éviter les responsabilités.

- La théorie Y :

- Prend en compte les besoins de l'Homme et correspond au style à dominante participative :

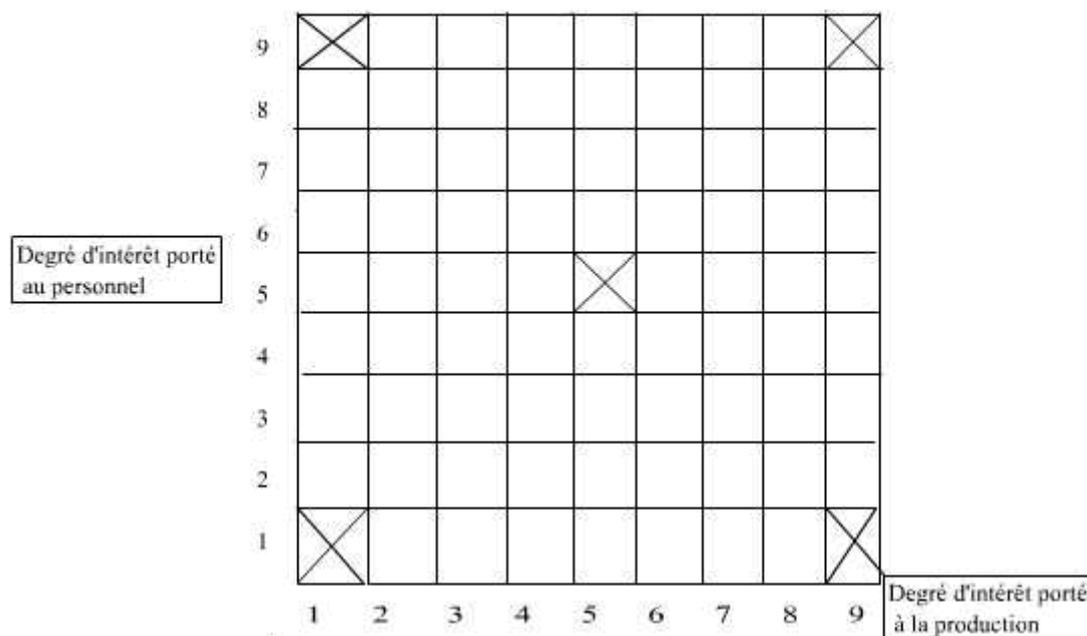
- L'effort au travail est naturel ;
- L'Homme peut se diriger lui même s'il accepte les objectifs de son travail ;
- L'Homme recherche des responsabilités ;
- L'Homme est capable d'un apport créatif.

V.1.2. Grille de BLACK & MOUTON :

Ces auteurs proposent de définir ce en quoi le responsable croit selon deux dimensions :

- L'intérêt que le responsable porte aux hommes.
- L'intérêt que le responsable porte à la production.

Grille de BLACK et MOUTON



Cette graduation permet de définir 5 types de positions :

- Position (1,1) : Le dirigeant limite ses efforts au maximum. Cette position incite à l'adoption d'un style autoritaire.
- Position (1,9) : Le dirigeant est surtout attentif aux besoins du personnel.
- Position (5,5) : Le dirigeant cherche un équilibre entre les impératifs de production et la satisfaction de son personnel.
- Position (9,9) : Le dirigeant allie une grande préoccupation pour les tâches et autant pour les Hommes.
- Position (9,1) : Le dirigeant recherche en priorité l'efficacité de la production.

Chaque dirigeant peut ainsi :

- Se situer sur l'échiquier managérial ;
- Eviter la situation de style (1,1) car elle est une source de conflits ;
- Rechercher une voie moyenne de style (5,5).
- Tenter d'évoluer vers le style (9,9) = C'est le style idéal.

V.2. Attentes des subordonnés :

La question est alors de savoir si l'individu aime prendre des décisions, avoir des responsabilités, supporter des situations incertaines ou peu structurées ou au contraire s'il préfère être un exécuter fidèle appliquant les directives qui lui sont données et demeurant à l'intérieur d'une structure organisée.

V. 3. Caractéristiques de la situation :

L'urgence d'un problème peut justifier une décision autoritaire, prise unilatéralement afin de gagner du temps. De même, la structure organisationnelle, la culture, la tradition influent sur le degré de participation des Hommes à la décision. Il en résulte que l'efficacité d'un style de direction n'est pas liée seulement à la personnalité de son dirigeant mais aussi à d'autres variables tel que la structure et le mode organisationnel de l'entreprise, son environnement, sa culture, les attentes et les attitudes de ses subordonnés...

Chapitre IV :

Le Contrôle

PLAN :

- I. Définition*
- II. Le processus de contrôle*
- III. Les types de contrôle*

OBJECTIFS DU CHAPITRE :

- Définir le contrôle.*
- Déterminer les étapes du processus de contrôle.*
- Identifier les différents types de contrôle.*

Le contrôle constitue la 4^{ème} phase du processus managérial. Le mot contrôle, lui-même, évoque l'idée de sanction. Il provoque, donc, des connotations émotionnelles (l'individu contrôlé est stressé).

Dans la réalité, la fonction de contrôle a pour finalité de s'assurer que les actions de l'entreprise sont conformes aux prévisions et aux procédures pré-établies ce qui veut dire que le système de contrôle essaye de voir la conformité du résultat obtenu par rapport au résultat prévu.

Dans le management, il n'y a réalisation totale, il y a toujours des différences par rapport à ce qui a été décidé.

Dans cette optique, le contrôle apparaît alors comme une nécessité primordiale pour l'entreprise puisqu'il est rare de rencontrer une efficacité à 100% dans les autres étapes du processus managérial.

Le contrôle est donc l'aide principale de la planification du fait qu'il vérifie si ce qui a été décidé et planifié, s'accomplit réellement pour atteindre les objectifs fixés.

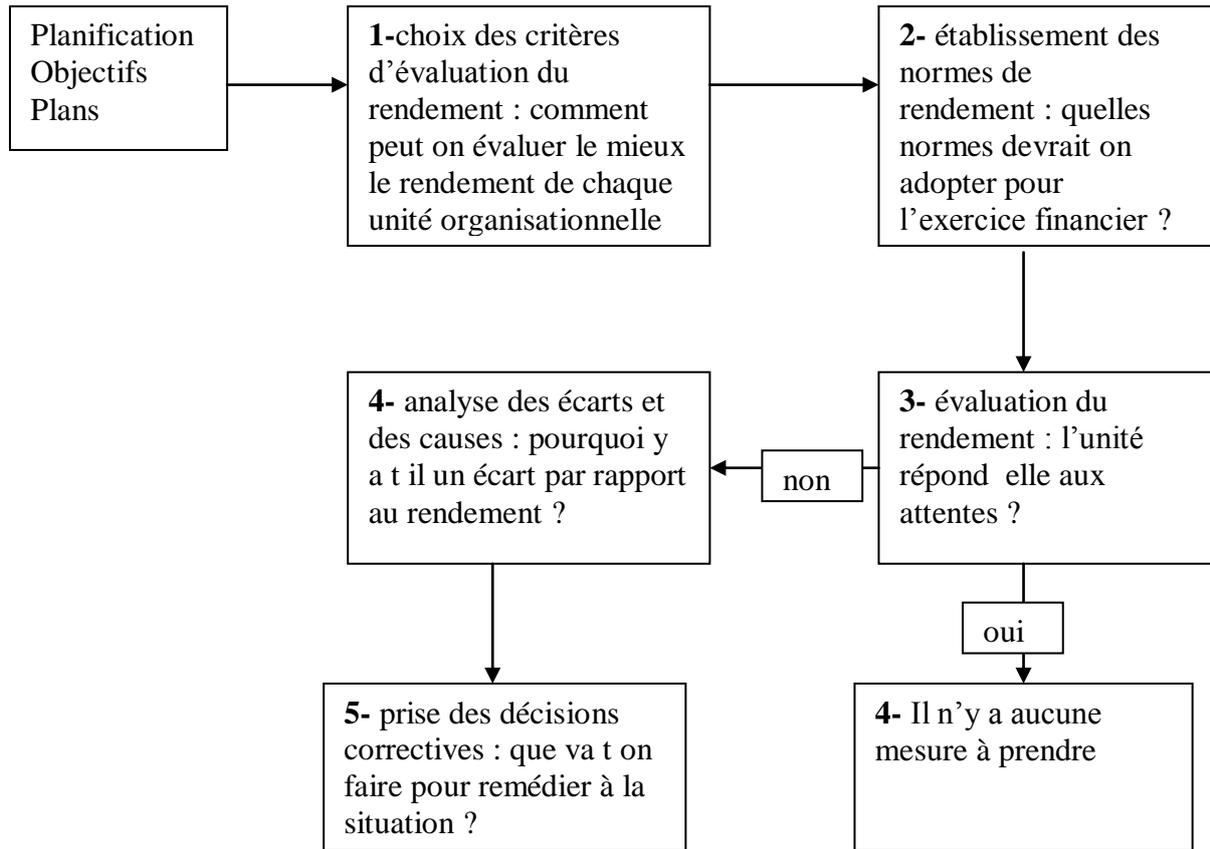
I. Définition :

Selon Mokler, le contrôle est « *un effort systématique visant à établir des normes de rendement liées aux objectifs de planification, à concevoir un système d'information rétroactif, à comparer les résultats obtenus avec les normes préétablies, à repérer tout écart éventuel, à en mesurer l'ampleur et à prendre les mesures nécessaires pour que l'on utilise toutes les ressources de l'organisation de la manière la plus judicieuse et la plus rentable en vue de réaliser les objectifs généraux.* »

II. Le processus de contrôle :

Le processus de contrôle comprend cinq activités principales :

- Le choix des critères d'évaluation du rendement ;
- L'établissement des normes de rendement ;
- L'évaluation du rendement ;
- L'analyse des écarts et des causes ;
- La prise des décisions correctives.



II.1. Le choix des critères d'évaluation du rendement

En se fixant des objectifs lors de la planification, les gestionnaires sont en mesure de reconnaître le type de critères qu'ils devraient choisir pour juger de leur réalisation. En effet, si les cadres n'ont pas choisi des critères appropriés ils risquent d'avoir de la difficulté à estimer le rendement véritable de leur organisation.

Ainsi le taux de rentabilité traduit bien les résultats de l'entreprise dans son ensemble. De même, la part de marché représente un bon critère pour évaluer le rendement du service de la commercialisation.

II.2. L'établissement des normes de rendement :

Après que l'on a choisi les critères d'évaluation du rendement, on doit fixer avec précision les normes à respecter pour une période donnée. Les normes de rendement se divisent en quatre grandes catégories :

- Les normes en matière de temps : se rapportent au délai requis pour accomplir une tâche particulière ;
- Les normes en matière de production : se rapportant au nombre d'unités que devrait produire un individu ou un groupe ;
- Les normes en matière de coût : définissent l'ampleur des ressources nécessaires à la production d'un bien ou d'un service ;
- Les normes en matière de qualité : établissent le niveau de qualité à atteindre pour satisfaire les attentes de la clientèle.

II.3. L'évaluation du rendement :

L'évaluation du rendement peut se faire sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle. Pour l'effectuer, les gestionnaires ont besoin de renseignements qu'ils peuvent tirer de sources distinctes : les rapports écrits, les documents générés par ordinateur et les exposés oraux et les observations personnelles.

II.4. L'analyse des écarts et des causes :

Il est important d'analyser tout écart entre les résultats et les normes afin d'en déterminer la cause. Néanmoins, un écart qui semble défavorable ne reflète pas toujours un mauvais rendement. Par exemple, des frais de production supérieurs aux prévisions ne signifient pas nécessairement un problème car cela peut être dû au fait que le service de production a fabriqué plus d'unités qu'il a été prévu pour répondre à la demande, ce qui augmente le bénéfice réalisé.

Ainsi, il faut examiner les raisons des écarts et déterminer s'ils engendrent un effet positif ou négatif sur le rendement de leur entreprise dans son ensemble.

II.5. La prise des décisions correctives :

Après que les gestionnaires ont repéré tout écart et découvert sa cause exacte, ils doivent prendre les mesures qui s'imposent. Trois possibilités s'offrent à eux :

- Soit remédier à la situation s'il y a des problèmes graves et si on veut remettre les choses sur la bonne voie.
- Soit maintenir le statu quo, c'est à dire ne rien faire si on a atteint notre objectif ou si l'écart observé est minime.
- Soit modifier la norme fixée, si la norme initiale est trop élevée ou si des imprévus transforment l'environnement.

III. Les types de contrôle :

On distingue trois types de contrôle : le contrôle proactif, le contrôle concomitant et le contrôle rétroactif.

III.1. Le contrôle proactif :

Appelé aussi contrôle préliminaire, ou contrôle de conduite. Il sert à orienter les activités pour qu'elles débouchent sur les résultats souhaités. On l'effectue avant la mise en œuvre des plans. Il a lieu, donc, avant le démarrage et l'exécution des opérations. Il permet de s'assurer de la compréhension et du suivi des politiques et des procédures et de vérifier leur cohérence.

Exemple : lorsqu'on fixe la liste des aptitudes et des compétences nécessaires pour le choix des candidats (pour un poste) qui offriront le rendement voulu et maintenir un faible taux de renouvellement du personnel. Une description adéquate du poste permet d'éviter le recrutement de mauvais candidats, ce qui en fait un outil de contrôle préventif.

III.2. Le contrôle concomitant :

Il accompagne toutes les opérations d'exécution. Il a lieu après l'achèvement de chaque étape, pour que les écarts enregistrés au cours d'une étape donnée n'affectent pas les étapes suivantes.

III.3. Le contrôle rétroactif :

Il s'agit du contrôle le plus répandu dans l'entreprise. Dans le cadre du contrôle qui existe essentiellement sous forme de contrôle budgétaire, les résultats sont comparés aux standards afin de vérifier la conformité des résultats aux objectifs et de mettre en œuvre l'action corrective. Ce type de contrôle permet d'améliorer le déroulement des activités futures.

Bibliographie

Ouvrages

- BERGERON PG., « La gestion dynamique – Concepts, méthodes et applications », Editions gaëten morin, Paris- France 1995.
- DARBELET M., LZARD L., SCRAMUZZA M., « Notions fondamentales en management », 4^{ème} édition, Les éditons FOUCHER, 2004.
- DESREUMAUX A., « Introduction à la gestion », Armand colin, 1992.
- GAGNON, SAVARD, CARRIER, DECOSTE., « L'entreprise », 2^{ème} édition, Gaetan Morin éditeur, 2000.
- MAHE H., « Dictionnaire de Gestion : Vocabulaire, concepts et outils », Les éditions ECONOMICA, 1998.
- Pottier P. « Introduction à la gestion », Les éditions FOUCHER 2001.
- TARDIEU J M., « Les techniques de gestion ». Collections DCM TOP Editions, Paris- France 1995.
- TURGEON B., « La pratique du management », Editions de la Chenelière Montréal- Canada 1989.
- TURGEON B., « Le management dans son nouveau contexte », Editions de la Chenelière Montréal- Canada 2002.
- ZOUAOUI M., ZOUAOUI S., « Le management, processus de gestion et fonctions de l'entreprise », 2^{ème} édition, Editions C.L.E, Tunis, 1999 ;

Notes de cours :

- BEN KAHLA K., « Notes de cours d'introduction à la gestion », Ecole Supérieure de Commerce de Tunis, année universitaire, 2005-2006.
- MRABET M., « Notes de cours d'introduction à la gestion II », Ecole Supérieure de Commerce, Sfax, année universitaire, 2004-2005.
- « Notes de cours d'introduction à la gestion », Université Virtuelle de Tunis, année universitaire 2005-2006.