

Introduction générale à la gestion

Mme Kamoun Rym et Mme Ben Ammar Salima

Université Virtuelle de Tunis

2008

La logique de notre cours s'articule autour de quatre grands thèmes :

- L'entreprise,
- La gestion de l'entreprise,
- Le processus de gestion,
- Les fonctions de l'entreprise.

Ce cours a pour objectif général de vous familiariser avec le concept d'entreprise et de son environnement.

Vous aurez dans la page d'accueil, un listing des chapitres que nous allons aborder tout le long du semestre. Nous vous y accompagnerons par un enseignement facile à comprendre et progressif dans sa logique.

Les ressources qui s'en suivent font référence à un complément de cours sous forme de document à lire et à analyser mettant l'accent sur les pratiques de gestion moderne répondant, de ce fait, à l'environnement actuel de l'entreprise.

Ce document se présente sous forme d'un article tiré de la revue « DIRIGEANT » intitulé « Entreprendre au XXI^{ème} siècle. ».

Quand vous cliquez sur l'un des chapitres que vous voulez consulter, vous découvrirez les rubriques suivantes :

- Les **différentes sections** relatives au chapitre concerné,
- L' **essentiel à retenir** sous forme d'une petite synthèse de ce même chapitre,
- L' **auto évaluation** comportant des :
 - Questions à choix multiples dans lesquelles vous aurez à cocher la ou les bonnes réponses.
 - Questions à choix multiples dans lesquelles vous aurez à répondre par VRAI ou FAUX aux constations proposées par l'exercice.
 - Questions à trous dans lesquelles vous aurez à deviner le mot qui manque.
 - Questions de production écrite dans lesquelles vous aurez à répondre librement par une synthèse d'idées personnelles que vous aurez à développer et à nous remettre pour correction.

Vous serez guidés tout le long de ces exercices et plus particulièrement dans l'exercice à trous, par des explications vous aidant à retrouver le mot recherché.

Remarque : Dans ce type d'exercices, si vous cliquez sur l'icône « Aide » ou « Hint » vous obtenez les lettres avec lesquelles commencent le mot correspondant à la case vide!.

Dans tous les chapitres, l'auto évaluation est enrichie par ce que l'on a appelé des « situations problèmes » . Ce sont des exemples d 'entreprises fictives dans lesquelles nous avons imaginé un ou des problèmes à résoudre en faisant référence à vos connaissances théoriques retenues du cours.

Ces situations problèmes feront l'objet du contenu des séances d'enseignement à distance.

- ***Les ressources*** sous forme de lectures relatives au chapitre étudié que vous aurez à lire pour une meilleure compréhension du dit chapitre.

Vous trouverez dans chaque contenu de chapitre des renvois à des lectures plus détaillées et de plus amples explications et ce par le biais de liens internes.

Le concept d'entreprise et son environnement

Objectif spécifique

Au terme du chapitre , l'étudiant (e) doit être capable de :

- Définir l'entreprise,
- Décrire les dimensions de l'entreprise,
- Expliquer les principales fonctions de l'entreprise,
- Définir l'environnement de l'entreprise,
- Décrire les caractéristiques actuelles de l'environnement,
- Expliquer la relation de l'entreprise avec son environnement.

Concept de l'Entreprise

1. Quelques Définitions

Définition de l'entreprise

- Il n'existe pas de définition précise de l'entreprise qui fasse aujourd'hui l'objet d'un consensus entre les différentes disciplines qui s'y intéressent. Dans une économie, la production est principalement issue de l'activité des entreprises. Il existe cependant une très grande diversité entre elles, du petit commerce de quartier aux grandes sociétés employant de très nombreux salariés.

- Renault, le Croissant Rouge, la poste, une école... ==> voilà une liste d'agents économiques qui ont pour point commun de produire des biens et des services; pourtant, toutes ces unités de production ne sont pas des entreprises.

- Une entreprise est une unité de production 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 est une unité de production de services non marchands, mais ce n'est pas une entreprise.

- Une administration (un tribunal, un lycée, un hôpital ...) a une activité productive mais les services qu'elle produit ne sont pas vendus sur un marché moyennant le paiement d'un prix. Plus généralement 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 »

Dictionnaire de gestion, Nathan 1994

2. Classification des entreprises

a. Classification Sectorielle

Classification Sectorielle: Que veut dire un secteur économique ?

Il permet de classer les entreprises ayant la même activité principale dans le secteur, au sein duquel elles réalisent cette activité. Traditionnellement, on distingue 3 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/ administration, banques, assurances...

b- Classification Juridique

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

- Les entreprises individuelles sont caractérisées par le fait qu'une même personne fournissant le capital, le travail et la direction est responsable sur ses biens personnels. En Tunisie, ces entreprises sont au nombre de 351.389, réparties entre l'ensemble des gouvernorats (Répertoire National d'Entreprises 31/12/98).
- Les entreprises sociétaires: comprennent : Les sociétés de personnes fondées sur « l'intuitus personae » c'est à dire sur la considération de la personne des associés. Ce type de sociétés est créée par plusieurs personnes. 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 fondées sur les capitaux apportés par les actionnaires qui n'en sont responsables que dans la limite de leurs apports.(Sociétés anonymes et sociétés en commandites par actions) En

Tunisie, ces entreprises sont au nombre de 4799, réparties entre l'ensemble des gouvernorats (Répertoire National d'Entreprises 31/12/98).

- Les sociétés à responsabilité limitée (SARL) sont une forme hybride de sociétés, forme intermédiaire entre la société de personnes et la société de capitaux. En Tunisie, ces entreprises sont au nombre de 35.556, réparties entre l'ensemble des gouvernorats (Répertoire National d'Entreprises 31/12/98).

Le secteur public: Il rassemble les entreprises publiques, semi publiques, les établissements publics industriels et commerciaux ainsi que les régies directes.

- Les entreprises publiques ont des capitaux entièrement fournis par l'Etat. Les vagues de privatisation ont considérablement réduit leur nombre.
- Les entreprises semi publiques: Ont des capitaux fournis par l'Etat et d'autres, par des privés./ TUNINTER...
- Les établissements publics industriels et commerciaux disposent de l'autonomie financière et de la personnalité juridique/ CEPEX, CETIME
- Les régies directes: n'ont ni l'autonomie financière ni la personnalité juridique. C'est une exploitation à caractère économique, gérée par l'Etat et constituant parfois le monopole/ la régie de TABAC.

Le secteur de l'économie sociale: Ce secteur est représenté par les entreprises (mutuelles ou coopératives) fondées sur des valeurs telle que la solidarité, les rapports sociaux et humains et non sur la recherche exclusive de profits. Ces entreprises cherchent à apporter à leurs membres un service au meilleur prix. En Tunisie, ces entreprises sont au nombres de 842 réparties entre l'ensemble des gouvernorats (Répertoire National d'Entreprises 31/12/98).

c. Classification Selon la Taille

Rien n'est plus délicat que de définir la dimension d'une entreprise; et pourtant cette classification est celle qui différencie le mieux les pratiques de gestion des entreprises. Un seul critère ne permet pas de comparer avec certitude la taille des entreprises. Plusieurs autres critères sont retenus/ le nombre de personnes employées, le capital investi, le chiffre d'affaires réalisé, l'investissement nécessaire...

3. Dimensions et finalités

a. Dimensions de l'Entreprise

L'Entreprise apparaît comme un ensemble cohérent comportant trois dimensions principales: économique, sociale et politique, et dont les finalités peuvent être de ce fait multiples et parfois divergentes.

En raisonnant sur les liens de l'entreprise avec les acteurs de son milieu environnant et sur les relations entre ses différentes composantes, nous pouvons considérer que l'entreprise est un système vivant, ouvert sur son environnement.

Cette démarche systémique qui considère l'organisation comme un ensemble complexe d'éléments en interaction, distinct de son environnement avec lequel il peut être en relation, met en évidence plusieurs dimensions complémentaires de l'entreprise.

L'entreprise, unité de production et de répartition

C'est une méthode traditionnelle de création de richesse que l'on mesure par la valeur ajoutée .

Elle présente aussi une fonction d'utilité sociale car elle distribue des revenus. La richesse, ainsi créée est répartie grâce au partage de la valeur ajoutée (l'entreprise crée une valeur ajoutée quand la valeur de sa production est supérieure à la valeur des biens et services qu'elle a consommés) entre:

- La rémunération du travail,
- La rémunération du capital (par les dividendes versés aux actionnaires),
- Le paiement des impôts à l'Etat et de cotisations aux organismes sociaux,
- L'autofinancement (part de la VA que l'entreprise affecte à son propre développement).

L'entreprise, organisation sociale

L'entreprise est un lieu où se rencontre un groupe d'individus appelé encore 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 du réseau en supposant la communauté d'objectifs entre les participants à l'organisation, la mise en place de procédures de coordination, de coopération et de communication.

L'entreprise, système politique

L'organisation est un lieu d'affrontements, d'antagonismes, de conflits liés à des ambitions personnelles ou à des oppositions d'intérêts collectifs.

b. Finalités et buts de l'Entreprise

La recherche du profit

C'est la finalité de la majorité des entreprises mais une double précision s'impose:

- Les acteurs de l'organisation, actionnaires, dirigeants, salariés... poursuivent leurs buts propres qui ne se confondent pas nécessairement avec le principe de la maximisation du profit. Certains conflits peuvent survenir entre des actionnaires soucieux d'une rentabilité maximum à court terme et des dirigeants préoccupés par le long terme et dont les objectifs sont orientés vers la recherche d'une position sécurisante.
- La recherche du profit maximum est critiquable sur le plan théorique et n'est pas validée par l'observation de la réalité. En effet, la maximisation du profit suppose une démarche d'optimisation mise en œuvre par des individus parfaitement rationnels. Cette conception est irréaliste compte tenu de la complexité des variables environnantes à maîtriser et des limites dans la capacité des individus à accéder à toute l'information et à la traiter.

Les objectifs secondaires

Pour assurer sa survie, l'entreprise doit se fixer une série d'objectifs correspondant aux différents axes de son développement: Objectifs en termes d'innovation, d'expansion, de développement ...

4. Fonctions

1- La fonction de direction:

Prévoir, organiser, coordonner et contrôler. Les gestionnaires modernes voient cette fonction dans tout acte de définition d'une politique générale et d'un programme d'actions intéressant l'ensemble de l'entreprise dans ses relations avec son environnement

2- La fonction financière:

consiste à rechercher et à obtenir les capitaux nécessaires à l'entreprise.

3- La fonction sociale ou personnel:

dont le rôle est de recruter, voire de former 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.

5- La fonction technique ou de production:

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

6- La fonction commerciale:

Elle assure la commercialisation des produits. Chacune de ces fonctions peuvent être affectées à un service (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

L'entreprise et son environnement

1. Quelques définitions

Dans le contexte social actuel, les dirigeants d'entreprises doivent être conscients des contraintes extérieures auxquelles ils sont confrontés.

Auparavant les dirigeants se préoccupaient principalement de satisfaire les besoins de leurs clients, de leurs employés, de leurs fournisseurs... Aujourd'hui ils doivent travailler avec plusieurs groupes de la société.

Ces relations avec les différentes composantes de l'environnement ne sont ni simples ni univoques. En effet, l'entreprise est à la fois en situation de dépendance et d'autonomie .

Le degré de dépendance et d'autonomie dépend du contexte concurrentiel dans lequel elle se trouve et des caractéristiques propres de son environnement technologique, économique, juridique, social, éthique...

- **Définition :**

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".

Dictionnaire économique et social, édition Nathan 1994.

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

L'environnement immédiat:

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:

Sur lequel l'entreprise a des moyens d'actions limités ou nuls. Il est constitué par:

- **Environnement Economique:** Prix des matières premières, taux d'intérêt, taux d'inflation, niveaux des salaires constituent des contraintes qui conditionnent les chiffres d'affaires, la productivité, les bénéfices.
- **Environnement politico légal:** Le gouvernement intervient en émettant des lois et des règlements pour:
 - *Renforcer l'efficacité économique en remédiant aux défaillances
 - *Redistribuer les revenus
 - *Poursuivre des objectifs sociaux (sécurité de travail, smig, anti pollution...),
- **Environnement éthique:** Concerne la base du comportement moral de l'entreprise. L'éthique du monde des affaires dépend de l'éthique personnelle (honnêteté, sens de la justice...) et de l'éthique corporative (respect de l'employé, normes équitables...),
- **Environnement Technologique:** Impose de s'adapter aux innovations pour être davantage efficace. Cet environnement concerne les techniques et procédés de transformation mais aussi de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) (exp: l'informatique, la bureautique, les images virtuelles, Internet),
- **Environnement social:** Se traduit, en tant que force d'influence, à travers l'évolution du comportement de consommation, la croissance démographique, les groupes d'âge de la population, les classes sociales...
- **Environnement international:** La planète est un vaste marché où se concurrencent les entreprises et où le commerce international joue un rôle primordial.

2. Relations de l'entreprise avec son environnement

Relations de complémentarité: Certains objectifs de la firme ne peuvent être atteints qu'avec la participation active d'autres firmes pour une:

- maîtrise de marché (augmentation de part de marché...),
- diversification vers d'autres produits ou d'autres activités,

- spécialisation (concentration de l'effort sur un secteur donné),
- maîtrise des coûts (sous-traitance, obtention de conditions financières favorables...),
- complémentarité des moyens...

Relations de concurrence: Les marchés constituent le terrain privilégié de la concurrence entre les firmes et conditionnent de ce fait leur profitabilité

3. Caractéristiques actuelles de l'environnement

L'environnement actuel de l'entreprise est qualifié de:

- **Complexe:** Pour toutes les raisons indiquées dans le texte.
- **Turbulent:** Parce que toutes ces variables à prendre en compte dans les réflexions stratégiques ne cessent d'augmenter. Ces variables sont instables, sujettes à des évolutions parfois brutales, radicales et imprévisibles.

Les nouvelles attentes du consommateur

- Un consommateur plus inquiet et plus réfléchi.
 - * Baisse de l'attrait pour des produits nouveaux dont l'innovation est artificielle ou purement de mode,
 - * Baisse de la valeur d'image au profit de la valeur d'usage.
- Un consommateur vivant dans un espace de temps de plus en plus contracté
 - * Temps de déplacement, de production, de diffusion et de communication de plus en plus réduit,
 - * Nécessité de: concevoir vite, produire vite et vendre vite,
 - * Client de plus en plus pressé de gagner du temps pour l'exploiter dans d'autres occupations.
- Un consommateur plus compétent, plus sérieux, plus exigeant.
 - * Sensibilité au prix,
 - * Résistance aux pratiques commerciales peu sérieuses,
 - * La satisfaction des clients devient la clé de survie de l'entreprise (fidélisation, état d'esprit, service ...),

* Un consommateur prêt à payer le prix de la vraie qualité c'est à dire de la valeur ajoutée ou du service.

L'environnement des entreprises du XXI siècle

- Une mondialisation: Ouverture des marchés et apparition de marchés nouveaux,
- Une compétition plus rude: résultant de la mondialisation qui augmente le nombre de concurrents,
- Des exigences accrues de vitesse et une obsolescence plus rapide des produits et des équipements: Qu'il s'agisse de délais de livraison, de vitesse de transport, de temps de développement d'un nouveau produit; le temps nécessaire pour qu'une technologie nouvelle ou un nouveau produit se diffuse à l'autre bout de la planète diminue chaque année.

Essentiel à retenir

Considérer l'entreprise comme un système vivant, régulé, finalisé et ouvert sur son environnement permet de porter sur elle un regard plus global. L'approche systémique met en évidence le fait qu'une entreprise, unité de production et de répartition, doit aussi s'analyser comme une organisation sociale où se rencontrent des individus ou groupes, ayant des besoins et des aspirations qu'ils cherchent à satisfaire à travers leur participation à l'organisation. L'entreprise est également un système politique, lieu de conflits, d'affrontements, d'oppositions d'intérêts individuels et collectifs.

- Souligner le caractère multidimensionnel de l'entreprise permet par ailleurs de ne pas limiter les buts de cette dernière à la seule recherche du profit maximum. D'autres buts et objectifs peuvent parallèlement s'afficher/ pérennité de l'entreprise, utilité sociale, développement des ressources humaines...
- Par delà la diversité et l'hétérogénéité des situations, toutes les entreprises font face à des problèmes très semblables, quelque soit leur taille, leur activité ou leur statut: les mutations de l'environnement, économique, technologique, juridique et social, l'augmentation accrue de la concurrence, les exigences croissantes des consommateurs, la maîtrise d'un environnement complexe et incertain obligent les entreprises à repenser leurs modes de fonctionnement de manière radicale.

[cliquer ici](#) voir le site pour le prochain article



« Les hommes
sont responsables
des problèmes
environnementaux
et doivent être
encouragés à
adopter des
comportements
plus responsables.
C'est pourquoi
nous devons
encourager les
hommes à
adopter des
comportements
plus responsables.
C'est pourquoi
nous devons
encourager les
hommes à
adopter des
comportements
plus responsables. »



La gestion et le gestionnaire

Objectif spécifique

Au terme du chapitre, l'étudiant (e) doit être capable de :

- Définir les fonctions de gestion et celle de l'entreprise.
- Décrire les quatre fonctions de la gestion : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.
- Décrire les compétences des gestionnaires.
- Expliquer comment on peut mesurer le rendement des gestionnaires.
- Décrire l'évolution de la pensée gestionnelle : de l'école classique à l'école moderne.

Quelques Définitions

Notre société est influencée par un ensemble de structures organisationnelles comme les écoles primaires et secondaires, les universités, les hôpitaux, les équipes de foot....

Toutes ces organisations ont des points en commun. On y trouve plusieurs personnes " gestionnaires ", visant des buts communs, en utilisant des ressources pour atteindre les buts visés.

Al Une 1ère définition stipule que la nature même de la gestion est " de s'assurer que les ressources d'une organisation sont utilisées de façon optimale c'est à dire qu'elles sont bien utilisées, à de bonnes fins ".

Comment s'assurer de l'atteinte de ces objectifs ? On considère trois facteurs clés:

- **Economie:** Comment obtenir les ressources au moindre coût ?

Par une analyse coût/ avantage avant d'investir et de dépenser;

Par le choix stratégique de la meilleure alternative pour l'entreprise.

- **Rendement:** Comment exploiter les ressources de la façon la plus adéquate pour atteindre le plein rendement ?.

Il se mesure par le rapport: QUANTITES D' EXTRANTS/QUANTITES D'INTRANTS

Exp: le coût unitaire est le coût total/ quantités d'extrants

- **Efficacité:** Comment atteindre au mieux les objectifs de l'entreprise ?

Objectifs non réalisés	Objectifs réalisés
Bonne utilisation des ressources	Bonne utilisation des ressources
Objectifs non réalisés	Objectifs réalisés
Mauvaise utilisation des ressources	Mauvaise utilisation des ressources

Grille d'utilisation des ressources

Cette grille montre la façon dont les concepts d'économie, de rendement et d'efficacité sont reliés.

Ainsi, le gestionnaire peut atteindre les objectifs visés, même s'il utilise mal les ressources dont il dispose ; Comme il peut très bien utiliser ses ressources, sans toutefois les utiliser à de bonnes fins. L'idéal est de réaliser les objectifs en utilisant les ressources d'une façon optimale c'est à dire en les utilisant bien (économie et rendement) et à de bonnes fins (efficacité).

B/ Une 2ème définition peut être donnée à la gestion: " c'est le processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés ".

La gestion est un processus: Toutes les organisations ont des points communs (entreprise automobile, équipe de foot, hôpital, ...): Elles sont constituées de gestionnaires qui dirigent des personnes pour la poursuite d'un but commun.

Le rôle des gestionnaires est toujours le même; s'assurer que:

- les objectifs et stratégies sont bien définis = c'est la planification
- le travail entre les individus de son unité est coordonné = c'est l'organisation
- ces individus travaillent avec efficacité = c'est la direction
- le travail est conforme aux buts et aux plans = c'est le contrôle

Processus de Gestion

La gestion suit un processus appelé **PODC** (planification, organisation, direction, contrôle).

1. Phase de Planification

La planification est " un processus systématique et continu de préparation de l'avenir ". C'est une réflexion sur le " quoi faire " et le " comment faire ? ".

Pour ce faire, le gestionnaire:

- décide des objectifs et choisit les personnes qui vont contribuer à l'atteinte des objectifs;

- réalise des prévisions pour fixer un objectif.

La fixation des objectifs dépend:

- des moyens techniques, humains et financiers,
- de l'environnement constitué par des éléments moteurs, contraignants ou stables,
- de l'aspiration des dirigeants.

La planification consiste donc à déterminer les grandes orientations qui permettront à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

2. Phase d'Organisation

L'organisation consiste à faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et le regroupement des activités selon un arrangement ordonné afin de s'assurer qu'il existe des relations harmonieuses entre les individus et les groupes de travail.

La conception d'une organisation efficace nécessite la mise en place d'une structure bien étudiée.

3. Phase de Direction

La direction est l'orientation et l'animation des Hommes en vue de la réalisation des résultats. La direction vise ainsi à influencer positivement les membres d'un groupe de travail afin de s'assurer que les buts visés sont atteints.

Cette phase impose au gestionnaire d'avoir des compétences interpersonnelles. Il doit savoir communiquer avec tous ceux qui œuvrent à l'atteinte des objectifs.

Il doit les:

- diriger,
- motiver,
- inspirer,
- encourager.

4. Phase de Contrôle

Le contrôle permet d'évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux objectifs, aux plans établis et de remédier, éventuellement, aux situations défavorables de façon à ce que les résultats correspondent aux plans. Des écarts négatifs ou positifs, entre le prévu et le réalisé, peuvent être dégagés qu'il s'agit de communiquer au responsable concerné pour qu'une action correctrice soit entreprise.

Compétences du Gestionnaire

Vu les caractéristiques de l'environnement actuel, MINTRBERG identifie trois types de compétences que devrait avoir le gestionnaire aujourd'hui, à savoir:

1. Rôle Interpersonnel ou Compétences reliées aux Relations Humaines

- Capacité de motiver;
- Capacité de communiquer;
- Capacité d'être leader c'est à dire le fait d'occuper une position dominante au sein d'un groupe et d'en exercer la direction.

Le leader est caractérisé par les mots suivants: vision, confiance, capacité créative, courage, communication, prise de risque, visibilité, absence d'égoïsme.

2. Rôle Informationnel ou Compétences reliées à la Recherche et à la Diffusion de l'Information

- Capacité de chercher l'information;
- Capacité de trier et filtrer l'information;
- Capacité de transmettre l'information.

3. Rôle Décisionnel ou Compétences reliées à la Prise de Décision

- Capacité d'initier des projets;
- Capacité de répartir les ressources;
- Capacité de négocier

Pensée Gestionnelle

1. L'école classique (1900)

Idée directrice: On peut augmenter la faible productivité de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue et en le gratifiant d'un meilleur salaire.

- **Organisation Scientifique du Travail.** TAYLOR (1865.1915) S'intéresse à la production dans les ateliers.(OST): analyse, décomposition, délimitation, chronométrage, Concepteurs/ Exécuteurs, Spécialisation des tâches et spécialisation des individus.
- **Organisation Administrative du Travail.** FAYOL (1841.1925) Privilégie la fonction administrative. Fayol est le premier à définir les grandes fonctions de l'entreprise:
 - * Technique: produire, transformer,
 - * Commerciale: acheter, vendre,

* Financière: gérer des capitaux, Comptable: faire l'inventaire, établir le bilan...

* Administrative: P. O. D. C

- **Les théories de la Bureaucratie de M. WEBER (1864.1920)** C'est la forme la plus efficace de l'organisation. Elle s'appuie sur:

* une stricte définition des tâches et de l'autorité de chacun;

* une structure hiérarchique qui contrôle tout;

* un système cohérent de règles applicables à chaque cas particulier,

* Des relations réduites impersonnelles et formalistes entre fonctions et non entre individus;

* Emploi en fonction des qualifications professionnelles.

EN RÉSUMÉ...Pour l'école classique,

L'Homme

- est un être logique et raisonnable;
- est naturellement fraudeur;
- est un être économique, motivé uniquement par le salaire;
- recherche la sécurité et une définition claire de son travail;
- assimile bien les tâches simples et faciles.

Elle suppose que l'entreprise est un système

- rationnel,
- fermé,
- statique,
- mécaniste.

Il est possible de dégager des principes universels

- Supervision et contrôle nécessaire;
- Coordination imposée par le haut;
- Délégation d'autorité de haut en bas;
- Système équitable de rémunération;
- Définition rigoureuse des tâches;
- Division du travail, spécialisation;
- Gestion objective et impersonnelle;
- Le profit est la mesure de la performance;
- Négligence des facteurs humains.

2. L'école des Relations Humaines (1930)

Elle se développe, en réaction contre les insuffisances de l'école classique dont elle est en fait complémentaire.

Idée directrice: La motivation des individus et l'efficacité des organisations dépendent de la capacité de ces dernières à prendre en compte les besoins de l'Homme au travail.

MAYO: Tout individu, dans son activité, éprouve des besoins de relation, de coopération, d'appartenance à un groupe.

MASLOW: Le travail peut être une source de satisfaction et de réalisation personnelle, avec sa " Pyramide de Besoins ".

MAC GREGOR: L'entreprise doit confier aux individus des responsabilités et adopter un style participatif de direction.

HERZBERG: La motivation des individus ne peut s'obtenir qu'avec l'élargissement et l'enrichissement du contenu de leurs tâches.

EN RÉSUMÉ...

L'école des relations humaines a mis l'accent sur la dimension sociale de l'organisation;

Elle a été à l'origine de réflexion sur la motivation incitant les entreprises à valoriser la composante humaine dans la recherche de l'efficacité économique;

L'école des relations humaines a mis en évidence le sentiment d'appartenance à un groupe de travail;

Mais on lui reproche,

- son inefficacité opérationnelle car la coopération amicale ne constitue pas une motivation suffisante;
- sa méconnaissance du rôle de la technologie;
- du son ignorance le poids de l'environnement;
- son champs d'action limité, focalisé sur l'Homme social uniquement.

3. L'école des Systèmes Sociaux(1950-1960)

Avec l'école classique et l'école des relations humaines, l'entreprise est un système fermé sans relations avec les différentes composantes de l'environnement

Aujourd'hui, l'entreprise est partiellement dépendante de son environnement. Elle dispose d'une certaine autonomie et contribue à modifier certaines caractéristiques de son environnement.

L'entreprise est un système ouvert, vivant.

NAISSANCE DE PLUSIEURS APPROCHES SYSTEMIQUES

a- Le courant socio technique (EMERY et TRIST)

🌐 L'entreprise est un système socio technique c'est à dire que son efficacité dépendrait de l'optimisation conjointe des dimensions techniques et sociales; Il peut exister plusieurs manières d'organiser par la mise en place d'équipes semi autonomes

b- La théorie du comportement (CYERT et MARCH)

L'entreprise est considérée comme un ensemble de groupes différents dont les objectifs sont distincts bien qu'ils aient tous intérêt à coopérer; L'entreprise est une organisation complexe ayant des motivations multiples; Cette théorie est fondée sur les quatre conceptions fondamentales suivantes:

- Quasi solution des conflits,
- Volonté d'éviter l'incertitude,
- Recherche sur les problèmes,
- Education de l'organisation.

c- La théorie de la décision SIMON

L'entreprise est un lieu de problèmes et de décisions individuelles;

Dans toute organisation, il existe deux types de décisions:

- **Décisions programmées:** procédures routinières et répétitives telles que le traitement des commandes, des factures....
- **Décisions non programmées:** problèmes non structurés ou de grande importance tels que le lancement d'un nouveau produit...

Cette théorie montre que la rationalité des décisions (c'est à dire leur adéquation aux buts) est limitée car:

- L'environnement est complexe pour l'appréhender en totalité
- La connaissance des conséquences de la décision est toujours incomplète;
- On ne peut examiner qu'un choix limité de situations pour prendre les décisions adéquates.

EN RÉSUMÉ...

L'organisation est un système social où:

- de nombreux groupes interagissent;
- se nouent des conflits de personnes et de groupes ayant des motivations différentes;

- des relations avec l'environnement sont nécessaires;
- de nouvelles formes d'organisation du travail fondées sur la polyvalence, l'autonomie et le travail en groupe sont mis en place.

L'approche comportementale impose l'hypothèse de la rationalité limitée. La prise en compte de tout élément environnemental aide le gestionnaire à prendre la décision adéquate.

Essentiel à retenir

Notre société est caractérisée par son caractère organisationnel. Une organisation est habituellement formée de personnes qui visent un but commun et qui possèdent les ressources nécessaires pour atteindre ce but visé.

L'une des principales responsabilités d'un gestionnaire est de s'assurer que ces ressources sont utilisées efficacement et économiquement et qu'elles fournissent un rendement satisfaisant:

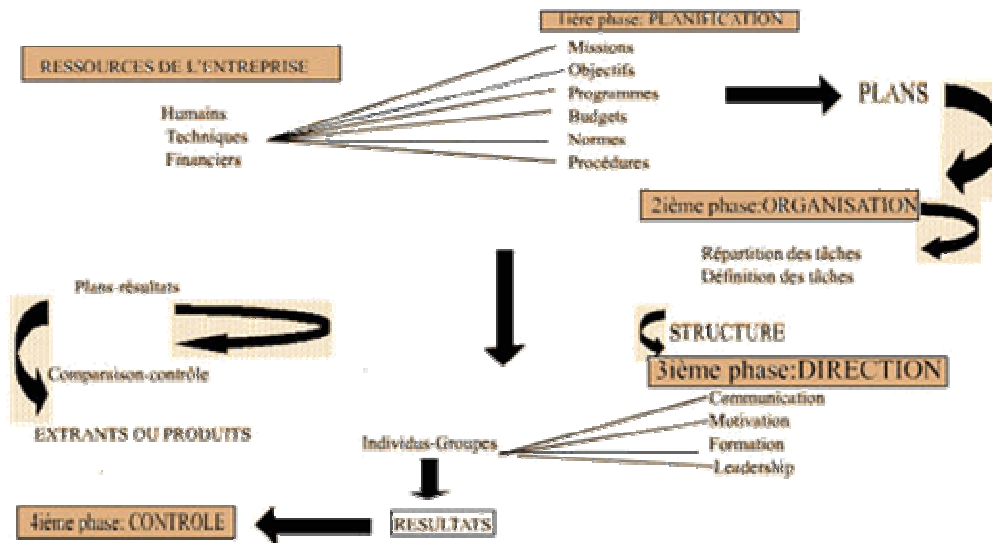
Par économie, on entend les meilleures conditions dans lesquelles le gestionnaire acquiert les ressources humaines et matérielles. **Par rendement**, on entend d'une part le rapport entre les biens et les services produits et d'autre part les ressources utilisées pour les produire. Et par efficacité, on entend la mesure dans laquelle une organisation atteint les buts visés.

Pour ce faire, le gestionnaire devrait être outillé de compétences liées aux relations humaines, à la recherche et à la diffusion de l'information ainsi que celles liées à la prise de décision.

La gestion, en tant que processus, s'articule autour de 4 activités principales:

- **Planifier** = rechercher, choisir, préparer et élaborer des plans suivant des objectifs en tenant compte des moyens disponibles;
- **Organiser** = faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles ainsi que le regroupement des activités;
- **Diriger** = influencer positivement les membres d'un groupe de travail;
- **Contrôler** = évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux objectifs établis lors de la planification.

Nous pouvons récapituler le processus de gestion dans le schéma suivant:



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.

Ressources

cliquez pour lire les articles suivants [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) : voir le site

Conclusion

DIRIGEANT : UN MÉTIER MÉCONNU

Ni le métier d'entrepreneur est parfois difficile à cerner, celui de son dirigeant l'est souvent plus encore. Selon Didier Lèze, le sensibilité et la communication conditionnent, précisément, le cœur de l'activité du chef d'entreprise. Encore convient-il d'en définir les nuances et les abus. Explications.

Quel est le véritable métier d'un dirigeant ? L'homme qui dirige une entreprise, la plupart du temps, il est entrepreneur et dirigeant. Mais, ce n'est pas tout. Il est aussi un homme de vision, un homme de conviction, un homme de sensibilité et de communication. C'est ce qui le rend unique et irremplaçable. C'est ce qui le rend responsable. C'est ce qui le rend libre. C'est ce qui le rend puissant. C'est ce qui le rend humain. C'est ce qui le rend...
 Par Didier Lèze, directeur de la publication



Par Didier Lèze, directeur de la publication

Il faut une conviction philosophique, spirituelle et politique pour mieux saisir la véritable identité d'une entreprise.

travaux de gestion, cette dernière, elle-même, est une véritable œuvre d'art. Elle est le fruit de la sensibilité et de la conviction. Elle est le fruit de la vision et de la communication. Elle est le fruit de la responsabilité et de la liberté. Elle est le fruit de la puissance et de l'humanité. Elle est le fruit de...
 De ce point de vue, l'entreprise n'est pas une simple affaire commerciale. Elle est une véritable œuvre d'art. Elle est le fruit de la sensibilité et de la conviction. Elle est le fruit de la vision et de la communication. Elle est le fruit de la responsabilité et de la liberté. Elle est le fruit de la puissance et de l'humanité. Elle est le fruit de...

Le sens, pas celui de la stratégie

Il faut une conviction philosophique, spirituelle et politique pour mieux saisir la véritable identité d'une entreprise. En effet, contrairement à ce que l'on pense parfois, l'entreprise n'est pas un système économique à contraintes sociales, mais un système social à contraintes économiques, une institution dotée d'une finalité sociale, mais ayant des contraintes économiques particulières. La question du sens du projet (qu'est-ce que l'entreprise veut accomplir ?) doit donc être au cœur de la réflexion stratégique.

La communication ne se délègue pas

Le métier de dirigeant, qui se définit largement autour de son aptitude à répondre à ces quatre questions, n'a cependant pas de valeur réelle sans capacité de mise en œuvre. Or, les modalités d'action du management passent et passent par la saisie d'informations, par leur redistribution, par tous les contacts et relations noués par l'entreprise... Autant d'activités qui nécessitent, au fin de compte, la

communication, ainsi promise au rang de première condition de mise en œuvre de la stratégie.

On peut ainsi affirmer que le management, aujourd'hui, repose essentiellement sur l'art de la communication. Celle-ci devient "l'agir du management", et, de ce fait, lui est à la fois constitutive et inséparable. Ce domaine essentiel ne devrait jamais être délégué à d'autres par le chef d'entreprise. Les spécialistes de la communication d'entreprise (direct, consultant, etc.) devraient agir en liaison avec le dirigeant sans se substituer à sa responsabilité stratégique.

Enfin, le métier de dirigeant, sur le terrain, se définit autour de quelques savoir-faire indispensables. Une étude menée par la Confédération des jeunes entrepreneurs européens en a identifié huit : diagnostiquer, planifier, élaborer une stratégie, planifier, agir (ou plus exactement penser à l'action), prioriser, évaluer...

C'est autour de ces quatre questions, de ces huit savoir-faire et de cet art de la communication que se bâtit, d'abord, ce métier encore trop mal connu : celui de dirigeant.

Pour en savoir plus

Autisme de ce dossier, une sélection de livres sur le thème de la stratégie d'entreprise.

- Les résolutions pratiques du management, par Jean Lèze (Les éditions d'Organisation, 1998).
- La stratégie des trois portefeuilles, par Jean Lèze (Dunod, 1998), ainsi que son livre précédent, Les affaires stratégiques (Dunod, 1996).
- La stratégie du futur, par G. Huret et L. M. Pankratz (d'Organisation, 1995).
- Général et directeur de la plan, (Sciences stratégiques, par Henry Mintzberg (Dunod, 1994).
- Chaque stratégie et connaissance, par Michael Porter (Economica, 1994).
- Le plan de stratégie, par O. Kervin (Dunod, 1991).
- Les stratégies d'alliance, par Pierre Lèze et Jean-Luc Lèze (Les éditions d'Organisation, 1998).
- Penser stratégie, par M. Duclos et M. Robert (Dunod, 1994).
- Le manager stratégique, par Claude Sicot (Dunod, 1994).

Sans oublier les ouvrages récents de l'Institut national de direction du GIE des entreprises (les éditions de Jean Piquet, Pierre Lèze et Jean Lèze, notamment, ainsi que les livres de la collection "L'entreprise" de ce même GIE).

Auto-évaluation : voir le site

Bibliographie

- « L'entreprise Libérée » T. PETERS, édition DUNOD 1993.
- « L'entreprise Réinventée » les éditions d'ORGANISATION, 1995.
- « Organisation et Gestion de l'Entreprise » édition NATHAN , 1997.
- « Economie et Gestion de l'Entreprise » C.BUSSENAULT et M.PRETET édition VUIBERT, 1995.
- « La Gestion Stratégique d'Entreprises» M. COTE, édition G.MORIN, 1995.
- « Le Chaos Management » T.PETERS, inter édition, 1992.
- « Haute Performance » C.GARFIELD, l'Expansion HACHETTE, 1992.
- « La Stratégie » M.MARCHESNAY Collection MARKETING et STRATEGIES , CHOTARD et ASSOCIES , éditeurs 1986.
- « La Gestion Dynamique : Théories et Cas » P.BERGERON, édition G.MORIN,1995.
- Encyclopédie de l'Economie et de la Gestion, édition HACHETTE 1994.
- Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales J.Y CAPUL et O.GARNIER, édition HATIER , 1996.
- Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales C.D ECHAUDEMAISON, édition NATHAN 1993.
- Revue Tunisienne:
- L'Economiste,
 - Le Manager,
 - L'Expert,
 - La Revue de l'Entreprise.
- Revue Etrangère:
- Le Dirigeant,
 - Capital,
 - Management.

Le gestionnaire et la Planification

Objectif spécifique

Au terme du chapitre , l'étudiant (e) doit être capable de :

- Définir la notion de planification,
- Décrire la démarche de la planification,
- Expliquer les notions d'objectif, de mission, de politique et de stratégie,
- Enumérer les différents types de planification,
- Dégager les principaux avantages et inconvénients de la planification

Définitions

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

La planification est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser :

1. Détection des points faibles et forts;
2. Détermination des objectifs à court et moyen termes;
3. Appréciation de l'écart entre la situation actuelle et l'objectif;
4. Identification des activités à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

POURQUOI PLANIFIER?

- Pour coordonner les activités de l'entreprise;
- Pour s'assurer que le futur est pris en considération;
- Pour définir les objectifs à long terme;
- Pour agir sur le futur et le contrôler;
- Pour maîtriser son environnement en perpétuel changement.

La démarche de la Planification

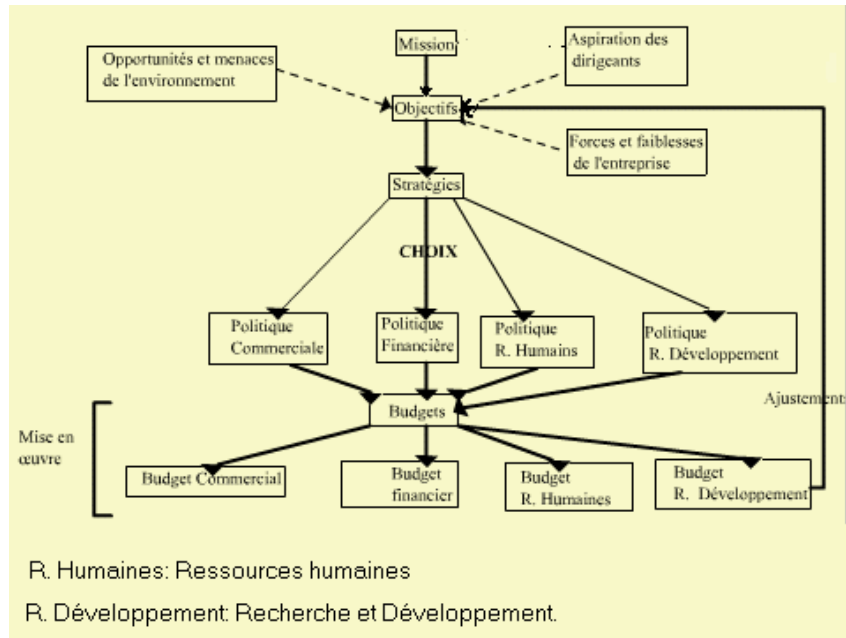
La planification s'articule autour de grands axes et objectifs de développement, décidés par la direction générale.

Ces axes sont ensuite déclinés en plans opérationnels dans chaque division et fonction de l'entreprise et ce, sous forme de stratégies.

Les plans comportent des actions et des moyens à mettre en œuvre par les opérationnels.

Ce processus de planification peut s'opérer par aller-retour entre le niveau de la formulation stratégique et le niveau opérationnel.

Economie et Gestion de l'entreprise, éd. Nathan 1994



La démarche de la planification.

1. La notion de Mission

C'est le concept implicite du pourquoi de l'entreprise.

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

Exemples de missions d'entreprises connues:

- Mission de DISNEY " rendre les gens heureux ".
- Mission de SONY " accueillir positivement les difficultés techniques et se focaliser sur des produits sophistiqués qui ont une grande utilité pour les gens ".

2. La notion d'Objectifs

- Une équipe de football a pour objectif de remporter la coupe.
- Un athlète qui participe aux jeux olympiques a pour objectif de remporter la médaille d'or.
- Un étudiant a pour objectif de réussir ses études...

L'OBJECTIF n'est pas un **REVE** mais

- Des fins que vise l'activité,
- Une source de motivation,
- Une force motrice.

L'objectif est toujours accompagné d'un **plan d'action**, d'un cheminement précis d'activités qui précisent comment atteindre l'objectif.

Un objectif se définit par 4 composantes:

- Une dimension, un attribut,
- Une échelle de mesure,
- Une norme,
- Un horizon temporel.

Exemple:

Atteindre un taux (échelle) de rentabilité (attribut) de 20% (norme) d'ici deux ans (temps).

L'objectif général est subdivisé en:

- **Sous objectifs généraux** eux mêmes subdivisés en
- **Objectifs spécifiques**

Exemple

Objectif Général	Sous Objectifs Généraux	Objectifs Spécifiques
Atteindre une rentabilité des capitaux de 18% en 5 ans	I- Augmenter le CA à 10.000 MD en 5 ans(Commercialisation)	* Elargir la part de marché de 10% par an * Agir sur la publicité * Elargir le réseau de distribution
	II- Améliorer la qualité du personnel commercial d'ici 5 ans(Ressources humaines)	* Formation dans le technico commercial * Recrutement d'un chef de produit et d'un chef de vente * Modification du système de rémunération en un système plus motivant
		* Remplacer certaines machines

	III- Moderniser les équipements en 5 ans (production)	* Améliorer le processus de fabrication * Mise en place de la qualité totale
--	--	---

La fixation des objectifs dépend de:

L'étude de l'environnement interne de l'entreprise ou l'étude des forces et des faiblesses de l'entreprise ou encore le diagnostic interne de l'entreprise:

- Position de l'entreprise sur son marché (parts de marché détenues, Chiffres d'affaires ou volume de vente de chaque produit, qualité et efficacité du réseau de distribution).
- Position de l'entreprise vis à vis de ses facteurs de production (capacité de production des équipements, capacité de la main d'œuvre, importance du service Recherche et Développement...);
- Facteurs de compétitivité de l'entreprise (force financière, compétences de la direction, techniques de gestion utilisées...).

L'étude de l'environnement externe à l'entreprise ou l'étude des menaces et des opportunités de l'environnement ou encore le diagnostic externe de l'entreprise.

- Etude de la concurrence (nombre, stratégies, caractéristiques des produits des concurrents...);
- Etude de la demande (évolution des goûts, des besoins...);
- Etude du progrès technologique (suivi de l'évolution technologique et de toute nouveauté pouvant modifier les stratégies d'actions de l'entreprise...)
- Etude de l'environnement politico légal.

L'aspiration des dirigeants:

Etude de leur comportement face au risque.

Les caractéristiques d'un objectif valable:

- Des objectifs hiérarchisés;
- Des objectifs quantifiables et mesurables;
- Des objectifs réalisables;
- Des objectifs cohérents et acceptés;
- Des objectifs flexibles et révisables.

3. La notion de Stratégie

C'est une démarche concrète qui tend à orienter l'activité du gestionnaire vers la concrétisation de la mission et des objectifs de l'entreprise. La stratégie est un choix parmi plusieurs options stratégiques:

- **La spécialisation:** Stratégie de l'entreprise qui concentre ses moyens et son savoir faire sur une seule activité (exemple: L'entreprise Laino, spécialisée dans les produits laitiers).
- **La diversification:** Stratégie qui consiste à ce que la firme soit présente sur d'autres marchés et activités afin de répartir les risques (Exemple: L'entreprise Poulina, diversifiée entre l'agroalimentaire et le tourisme par exemple).
- **L'innovation:** Stratégie de l'entreprise qui s'investit dans le développement de nouveaux produits qui peut lui donner un avantage concurrentiel (exemple: Le développement de l'emballage en Display).
- **Alliances et Coopération:** Stratégie qui se traduit par des accords entre entreprises pour différentes raisons financières, de répartition de risque, de partage de savoir faire distincts... (exemple: Délice / Danone).
- **Acquisition:** Stratégie d'achat d'entreprises existantes qui opèrent soit dans le même secteur soit dans des secteurs différents.

4. La notion de Politiques

Elle représente une orientation encore plus détaillée et plus canalisée vers l'action. Les caractéristiques d'une politique valable

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

Une politique est l'orientation à prendre pour le plan d'action.

Une stratégie détermine les moyens d'y arriver et la façon dont les ressources seront utilisées pour atteindre les objectifs.

Exemples de politiques

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

5. La notion de Budget

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

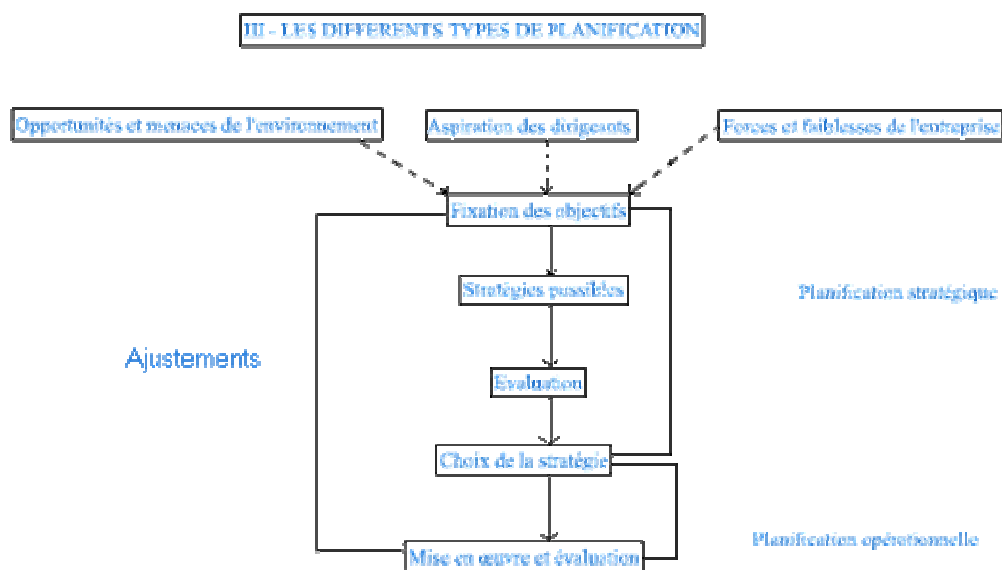
La budgétisation est le processus par lequel la direction:

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

La budgétisation constitue une tâche cruciale du processus de planification et de contrôle. On distingue les budgets suivants:

- Budget de ventes
- Budget des investissements
- Budget de production
- Budget des approvisionnements
- Budget des services fonctionnels
- Budget de trésorerie: budget de synthèse de tous les autres budgets qui prévoit tous les encaissements et tous les décaissements

Les différents types de planification



On distingue généralement 2 formes de planification:

1. La planification Stratégique

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

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

2. La planification Opérationnelle

- Consiste à élaborer des plans détaillés à court terme généralement une période ne dépassant pas 5 ans et dont la valorisation constitue les budgets;
- Consiste à éclater les objectifs stratégiques en sous objectifs spécifiques;
- Consiste à 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.

Intérêts et limites de la planification

Le formalisme de la planification est une manière de se protéger contre l'instabilité croissante de l'environnement, mais aussi d'introduire de la rationalité dans les processus de décisions au sein d'organisations de plus en plus complexes: Une expérience de changement mal maîtrisée est souvent à l'origine de la mise en place d'une démarche de planification au sein de l'entreprise.

Considérée comme un instrument permettant de maîtriser l'avenir et d'organiser le changement, la planification n'élimine pas le risque. Elle est rapidement devenue l'objet de contradictions et de débats, soupçonnée d'introduire rigidité et pragmatisme dans les organisations. Les turbulences de l'environnement économique et politique ont accentué le sentiment d'une inadéquation des procédures formelles de prise de décision, qui constituent un obstacle au développement de la pensée stratégique.

De ce fait, on reproche à la planification d'accentuer le caractère centralisé des processus de décision, de renforcer la séparation entre les différents niveaux de l'entreprise, d'introduire des éléments de rigidité dans un contexte incertain et mouvant...

1. Intérêts de la Planification

- Favorise des activités réfléchies et méthodiques:
- Permet de saisir les opportunités.
- Fournit une base de contrôle.
- Oblige à avoir une vision d'ensemble.
- Intensifie et équilibre l'utilisation des moyens de l'entreprise (humains, techniques et financiers).

2. Limites de la Planification

- Risque d'erreur;
- Est coûteuse;
- Etouffe les initiatives;
- Retarde l'action;

- Peu flexible dans un environnement incertain et mouvant;
- Accentue les différences de niveaux hiérarchiques

3. Risque d'une Planification Inefficace

- Manque d'engagement des dirigeants;
- Manque de précision dans l'élaboration des objectifs;
- Formation inadéquate des dirigeants pour l'élaboration des plans d'action de l'entreprise;
- Non utilisation des objectifs pour l'évaluation de la performance des gestionnaires;
- Un processus de planification non formel.

Essentiel à retenir

RETENEZ QUE

Planifier, c'est diriger, organiser selon un plan c'est à dire selon un ensemble de dispositions adaptées en vue de la réalisation d'un projet. C'est donc le fait de concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir.

CE QU'ELLE N'EST PAS:

- La planification n'est pas la prévision car en plus de la volonté de connaissances, on y trouve la volonté d'actions.
- La planification ne conduit pas à décider pour le futur; elle permet de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences à venir.
- La planification n'élimine pas le risque.

CE QU'ELLE EST:

- La planification est un instrument d'action: elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur.
- La planification est un instrument de cohérence: elle assure l'ajustement entre les personnes, les divisions et les échéances.
- La planification est un instrument de motivation: elle engendre une si bonne circulation de l'information que chacun se sent motivé par la réussite de l'ensemble.

Toute démarche de planification inclut:

- des objectifs: Ce sont des énoncés de résultats qu'on désire obtenir.
- des stratégies: Ce sont des moyens à utiliser pour exploiter les ressources.
- des politiques: Ce sont des lignes directrices à suivre pour l'élaboration des plans.
- des budgets: permettant aux gestionnaires de répartir leurs ressources, d'évaluer les résultats financiers des décisions.

On distingue généralement:

- La planification opérationnelle qui vise l'efficacité à court terme de l'exploitation des ressources de l'entreprise.
- La planification stratégique qui vise le développement des activités de l'entreprise tout en prenant compte de l'environnement interne et externe (menaces, opportunités, forces et faiblesses: MOFF).

Dans la pratique, la distinction entre planification stratégique et planification opérationnelle n'est pas très nette l'instabilité de l'environnement ne permet plus, systématiquement, aux entreprises, de faire des plans à plus de 5 ans. Ces 2 planifications sont de plus en plus intégrées. Force est cependant de constater que malgré les limites de la planification dans un contexte incertain, mouvant et donc instable, de nombreuses entreprises conservent aujourd'hui des systèmes de planification stratégique, bien étudiés afin d'éviter tout risque de tomber dans les conséquences d'une planification inefficace.

Le Chaos Management, TOM PERTERS

Ressources

cliquez pour lire les articles suivants [1](#) [2](#) [3](#) : voir le site

Concept

LES COMPÉTENCES FONDAMENTALES AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

L'entreprise a besoin d'une stratégie qui fasse la part belle à l'exploration et qui se fonde sur ses compétences fondamentales. Tel est le propos de Gary Hamel et C.-K. Prahalad, chantres d'une vision de la stratégie résolument tournée vers le futur (1).

Les deux auteurs tentent de définir une stratégie qui ne soit pas une simple copie de ce que font les autres, mais une stratégie qui soit véritablement innovante. Ils soutiennent que la stratégie doit être une réponse à la question : « Comment pouvons-nous créer de la valeur ? » et que la réponse doit être basée sur les compétences fondamentales de l'entreprise. Ces compétences sont les capacités de l'entreprise à effectuer des tâches qui sont difficiles à imiter et qui sont la source de son avantage concurrentiel. Elles sont le cœur de la stratégie et doivent être protégées et renforcées.

Stratégie et vision

Les deux auteurs soutiennent que la stratégie doit être une réponse à la question : « Comment pouvons-nous créer de la valeur ? » et que la réponse doit être basée sur les compétences fondamentales de l'entreprise. Ils soutiennent que la stratégie doit être une réponse à la question : « Comment pouvons-nous créer de la valeur ? » et que la réponse doit être basée sur les compétences fondamentales de l'entreprise.

d'inspiration unique et de créativité. Ils soutiennent que la stratégie doit être une réponse à la question : « Comment pouvons-nous créer de la valeur ? » et que la réponse doit être basée sur les compétences fondamentales de l'entreprise. Ils soutiennent que la stratégie doit être une réponse à la question : « Comment pouvons-nous créer de la valeur ? » et que la réponse doit être basée sur les compétences fondamentales de l'entreprise.



admettre les autres. L'entreprise qui veut réussir doit se concentrer sur ses propres compétences fondamentales et les renforcer. Elle doit être capable de créer de la valeur et de la protéger. Elle doit être capable de s'adapter aux changements et de rester compétitive.

compétences fondamentales de l'entreprise. Ils soutiennent que la stratégie doit être une réponse à la question : « Comment pouvons-nous créer de la valeur ? » et que la réponse doit être basée sur les compétences fondamentales de l'entreprise.

Présentation de la stratégie

Les deux auteurs soutiennent que la stratégie doit être une réponse à la question : « Comment pouvons-nous créer de la valeur ? » et que la réponse doit être basée sur les compétences fondamentales de l'entreprise. Ils soutiennent que la stratégie doit être une réponse à la question : « Comment pouvons-nous créer de la valeur ? » et que la réponse doit être basée sur les compétences fondamentales de l'entreprise.

Les deux auteurs soutiennent que la stratégie doit être une réponse à la question : « Comment pouvons-nous créer de la valeur ? » et que la réponse doit être basée sur les compétences fondamentales de l'entreprise. Ils soutiennent que la stratégie doit être une réponse à la question : « Comment pouvons-nous créer de la valeur ? » et que la réponse doit être basée sur les compétences fondamentales de l'entreprise.



Auto-évaluation : voir le site

Bibliographie

« L'entreprise Libérée » T. PETERS, édition DUNOD 1993.

« L'entreprise Réinventée » les éditions d'ORGANISATION, 1995.

« Organisation et Gestion de l'Entreprise » édition NATHAN , 1997.

« Economie et Gestion de l'Entreprise » C.BUSSENAULT et M.PRETET édition VUIBERT, 1995.

« La Gestion Stratégique d'Entreprises» M. COTE, édition G.MORIN, 1995.

« Le Chaos Management » T.PETERS, inter édition, 1992.

« Haute Performance » C.GARFIELD, l'Expansion HACHETTE, 1992.

« La Stratégie » M.MARCHESNAY Collection MARKETING et STRATEGIES ,
CHOTARD et ASSOCIES , éditeurs 1986.

« La Gestion Dynamique : Théories et Cas » P.BERGERON, édition
G.MORIN,1995.

Encyclopédie de l'Economie et de la Gestion, édition HACHETTE 1994.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales J.Y CAPUL et O.GARNIER,
édition HATIER , 1996.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales C.D ECHAUDEMAISON,
édition NATHAN 1993.

Revue Tunisiennes:

- L'Economiste,
- Le Manager,
- L'Expert,
- La Revue de l'Entreprise.

Revue Etrangères:

- Le Dirigeant,
- Capital,
- Management.

Le gestionnaire et la Prise de Décision

La prise de décision fait partie intégrante des tâches quotidiennes d'un gestionnaire. Certaines décisions sont assez difficiles à prendre alors que d'autres peuvent être considérées comme routinières.

Que faire avec un employé qui n'est pas ponctuel?

Dans quel secteur devons nous investir les bénéfices de l'entreprise?

Comment devons nous réagir face à une réduction de prix des concurrents?

Comment devra-t-on introduire notre nouveau produit sur le marché?

Les entreprises sont obligées, très souvent à faire des choix et à "trancher", en un mot DECIDER

Objectif spécifique

Au terme du chapitre, l'étudiant (e) doit être capable de :

- Comprendre l'importance des décisions en matière de gestion,
- Enumérer la typologie des décisions,
- Décrire le processus de décision,
- Comprendre le mécanisme de certains outils d'aide à la prise de décision

Quelques définitions

La prise de décision a été définie par G.TERRY et S.FRANKLIN comme étant « Le choix d'un mode de comportement entre deux ou plusieurs comportements possibles ».

Afin d'aboutir à la meilleure des décisions, il convient de chercher le maximum de possibilités.

Quand il n'y a pas de choix, d'alternatives ou de sélection, on ne peut parler de prise de décision, pourquoi ?

Décider = choisir une option que l'on juge profitable et qui est supérieure aux autres options.

Décider = renoncer à d'autres options donc, sans choix, pas de prise de décision

* La décision se manifeste à chaque étape du processus de gestion :

Planification (Exemple):

- * *Quels objectifs devons nous fixer ?***
- * *Quelles stratégies devons nous adopter ?***
- * *Quelles politiques devons nous élaborer ?...***

Organisation (Exemple):

- * *Comment structurer l'organigramme ?***
- * *Quel niveau de communication entre les unités ?***
- * *Quels sont les rôles de ces unités ?....***

Direction (Exemple):

- * *Quel mécanisme pour augmenter le taux de productivité ?***
- * *Quels stages de formation pour les cadres employés ?***
- * *Quel pouvoir d'autorité attribuer aux cadres ?***

Contrôle (Exemple):

- * *Comment évaluer le rendement des activités des unités ?***
- * *Qui juge de la performance des cadres ? Comment ?***
- * *Quels documents concevoir pour le suivi de la performance ?***

Typologie des décisions

Le gestionnaire doit prendre des décisions très variées :

Exemple:

- Autoriser un employé à suivre un stage de perfectionnement.
- Décider de lancer un nouveau produit ou de pénétrer un nouveau marché.
- Construire une nouvelle usine.

La première décision est relativement simple et comporte peu de risques. La deuxième et la troisième décision sont plus complexes et comportent un plus grand risque.

1. Typologie Selon la Classe

Décisions programmées: Sont généralement conformes à des règlements, à des procédures ou à des politiques.

Elles se manifestent de façon régulière et sont déclenchées par des événements prévisibles auxquels on a déjà prévu une réponse.

Elles permettent de prendre des décisions rapides dans un temps limité car tout est prévu à l'avance.

Exemples :

Offrir une prime aux salariés quand l'objectif de vente dépasse 5 % du Chiffre d'Affaires.

Les plaintes reçues devront être prises en charge par l'employé assigné à cette tâche.

Décisions non programmées: Sont celles qui ne se présentent pas de manière régulière et continue. Ces décisions requièrent un esprit analytique, innovateur et une compétence dans le domaine en question ainsi que de l'expérience car ce sont des décisions qui se manifestent de manière imprévisible.

Exemples :

Que faire face à une baisse du chiffre d'affaires pour le produit A ?

Que faire face à une entrée d'un nouveau concurrent sur le marché ?

Que faire face à une apparition d'une nouvelle technologie ?

2. Typologie Selon l'Objectif

Décisions de gestion:

Prises par les opérationnels dans le cadre de l'intégration avec l'environnement.

Exemples :

Décision de fixation des prix de vente, décision d'un slogan publicitaire...

Décisions techniques:

Prises par les opérationnels et touchant le processus de transformation.

Exemples:

Achat de logiciel, choix d'une matière première...

Décisions organisationnelles:

Prises par les dirigeants et touchant l'orientation de l'entreprise.

Exemples :

Décision de lancer un nouveau produit, décision de recrutement, décision d'abandonner un produit non rentable

3. Typologie Selon l'Univers

Univers certain ou déterminé: Le gestionnaire possède assez d'informations pour pouvoir déterminer le résultat de la décision avec certitude.

Univers aléatoire: Le gestionnaire n'est pas certain car le résultat de ses réflexions stratégiques dépend de plusieurs facteurs variables.

Univers incertain: Le gestionnaire n'a aucune information objective sur les fluctuations. Il est complètement à la merci des événements. Le gestionnaire n'a pas le choix et doit se baser sur:

- Son intuition: Décision basée sur ce que le gestionnaire ressent, sans prendre en considération les avantages et les inconvénients de chaque possibilité.
- Son expérience: Décision basée sur ce que le gestionnaire a déjà observé personnellement: Une mauvaise ou une bonne expérience peut influencer positivement ou négativement sa décision.
- Son jugement: Décision basée sur les connaissances antérieures du décideur face à une situation. Il se réfèrera aux situations semblables qu'il a vécues auparavant afin de prévoir les conséquences éventuelles et probables de la décision.

Ce sont des décisions qui ne sont pas particulièrement efficaces et qui peuvent entraîner de mauvais résultats car aucune situation ne ressemble à une autre.

Processus de décision

Que les décisions soient faciles ou difficiles à prendre, le gestionnaire doit passer à travers toutes les étapes d'un processus, sinon il risque de choisir la mauvaise option.

1- Diagnostic de la situation: Le gestionnaire relève l'ensemble des symptômes révélateurs de dysfonctionnement afin de maîtriser l'environnement interne et externe de l'entreprise.

2- Identification du problème: Etape importante pour corriger une situation défavorable. Il doit cerner le vrai problème.

3- Réunion et analyse des éléments pertinents: Evaluation des faits reliés au problème: Qui est responsable, qui peut fournir plus de renseignements, qui peut apporter des idées nouvelles ... ?.

Il faut distinguer les éléments importants de ceux qui le sont moins.

4- Identification des options possibles: Etape importante car le gestionnaire s'efforce de ne pas s'attacher à une ou à deux options uniquement pour se débarrasser du problème ou le résoudre superficiellement.

5- Evaluation des aspects positifs ou négatifs de chaque option: Considérer chaque option sous les angles de faisabilité, des bénéfices escomptés, des conséquences sur l'environnement...

6- Prise de décision: Le gestionnaire choisit une option parmi les autres.

7- Réalisation de la décision: Elaborer un plan d'action.

8- Evaluation et rétroaction (contrôle): Evaluer les résultats afin de savoir si le problème est vraiment éliminé.

EN RESUME:

Tout processus décisionnel respecte les étapes suivantes:

- L'identification du problème
- La prise de décision
- La réalisation de la décision
- Le contrôle.

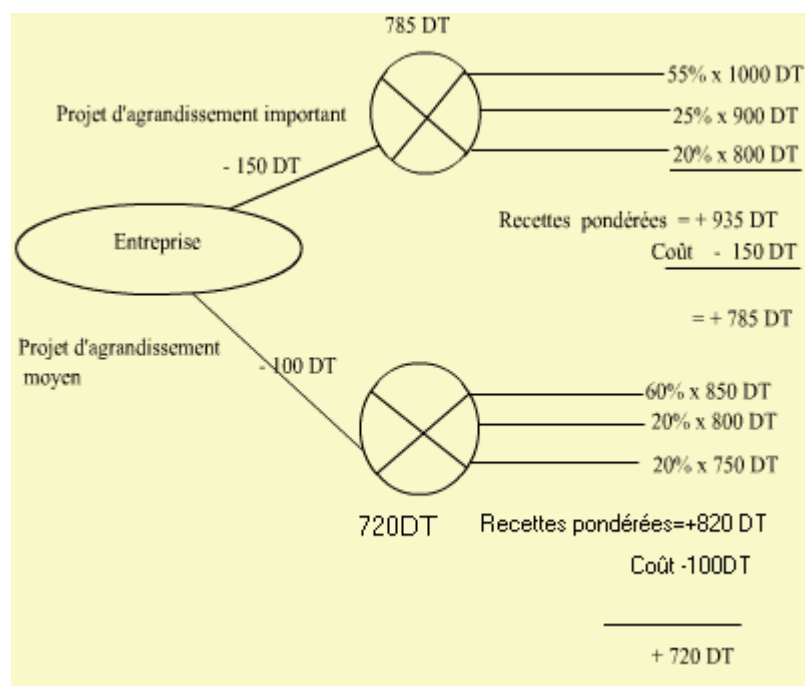
A chaque étape, le processus de résolution des problèmes peut être influencé par plusieurs facteurs:

- La qualité de l'information disponible: Peut ne pas être très fiable car les ressources engagées se basent sur des prévisions affectées d'un haut degré d'incertitude.
- La personnalité des décideurs: La manière dont les décideurs perçoivent l'environnement de la décision, analysent les informations et interprètent les problèmes à résoudre n'est pas neutre.

- Le fonctionnement de l'organisation: La décision est influencée par les interactions sociales caractérisant toute organisation. Par exemple, les décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise supposent un réel consensus et un compromis satisfaisant pour tous les membres de l'entreprise.

Aide à la prise de décision

C'est une méthode qui s'appuie sur des calculs de probabilité sur certaines variables pour obtenir un résultat pondéré par projet. Le schéma ci dessous retrace un exemple de choix entre l'agrandissement moyen ou important d'une usine que le décideur doit prendre en fonction des coûts et des recettes pondérées de chaque situation.



L'entrepreneur choisira d'agrandir son projet de manière importante car les revenus sont plus importants.

Essentiel à retenir

RETENEZ QUE

La prise de décision est une activité du gestionnaire. Prendre une décision consiste essentiellement à faire un choix entre différentes possibilités. La prise de décision s'applique dans toutes les fonctions de gestion: La planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Il y a plusieurs types de décisions.

Selon la classe:

Des décisions programmées, de nature répétitive et des décisions non programmées qui arrivent plus rarement.

Selon l'objectif:

Des décisions de gestion, des décisions techniques et des décisions organisationnelles.

Selon l'univers:

déterminé dans lequel le décideur peut préciser d'une façon assez juste les conséquences de sa décision;

aléatoire où le décideur peut tenir compte des facteurs incertains puisque les fluctuations peuvent être prévues par des probabilités;

incertain où le décideur ne possède aucune information objective sur les fluctuations futures. Le décideur se réfèrera alors à son intuition, son jugement et son expérience.

Quelque soit l'ordre de difficultés de la décision à prendre, le gestionnaire doit suivre un processus comportant 8 étapes:

- 1- Diagnostic de la situation;
- 2- Identification du problème;
- 3- Réunion et analyse des éléments pertinents;
- 4- Identification des options possibles;
- 5- Evaluation des aspects positifs ou négatifs de chaque option;
- 6- Prise de décision;
- 7- Contrôle;
- 8- Evaluation et rétroaction.

De plus en plus, les entreprises utilisent des techniques d'aide à la prise de décision pour quantifier les résultats anticipés, la rentabilité du projet d'investissement, le profit attendu, les coûts exigés...

Parmi les méthodes étudiées, l'arbre de décision: outil quantitatif d'aide à la prise de décision qui s'appuie sur des calculs de probabilité pour obtenir un résultat pondéré par projet.

Auto-évaluation : voir le site

Bibliographie

« L'entreprise Libérée » T. PETERS, édition DUNOD 1993.

« L'entreprise Réinventée » les éditions d'ORGANISATION, 1995.

« Organisation et Gestion de l'Entreprise » édition NATHAN , 1997.

« Economie et Gestion de l'Entreprise » C.BUSSENAULT et M.PRETET édition VUIBERT, 1995.

« La Gestion Stratégique d'Entreprises» M. COTE, édition G.MORIN, 1995.

« Le Chaos Management » T.PETERS, inter édition, 1992.

« Haute Performance » C.GARFIELD, l'Expansion HACHETTE, 1992.

« La Stratégie » M.MARCHESNAY Collection MARKETING et STRATEGIES , CHOTARD et ASSOCIES , éditeurs 1986.

« La Gestion Dynamique : Théories et Cas » P.BERGERON, édition G.MORIN,1995.

Encyclopédie de l'Economie et de la Gestion, édition HACHETTE 1994.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales J.Y CAPUL et O.GARNIER, édition HATIER , 1996.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales C.D ECHAUDEMAISON, édition NATHAN 1993.

Revues Tunisiennes:

- L'Economiste,
- Le Manager,
- L'Expert,
- La Revue de l'Entreprise.

Revues Etrangères:

- Le Dirigeant,
- Capital,
- Management.

Le gestionnaire et L'Organisation

Objectif spécifique

Au terme du chapitre , l'étudiant (e) doit être capable de :

- Distinguer la ligne horizontale et la ligne verticale ou encore la ligne hiérarchique et la ligne fonctionnelle,
- Expliquer la notion de structure,
- Décrire les principales formes de structure
- Définir les principes de l'organisation,
- Expliquer la notion d'organigramme,
- Définir les caractéristiques d'une structure,
- Enumérer les déterminants d'une structure

Quelques définitions

L'organisation est le processus qui consiste à instaurer une structure organisationnelle, permettant à des individus de travailler ensemble efficacement et en harmonie en vue de réaliser les objectifs planifiés.

La structure organisationnelle définit les relations formelles entre les différentes unités administratives.

On peut comparer la structure organisationnelle à une maison. En effet, pour voir comment une maison est structurée, il suffit de consulter les plans de l'architecte qui reproduisent précisément comment la maison est construite et comment les pièces, les unités et les matériaux sont assemblés.

Principes de l'organisation

Une organisation bien structurée répond à certains principes de base tels que définis par L.F URWICK:

1- Principe d'objectifs: Chaque unité administrative a une mission ou une raison d'être à remplir, laquelle doit être définie avec précision.

2- Principe de spécialisation: Chaque unité doit, autant que possible, se spécialiser dans un domaine particulier. Le travail à accomplir doit être effectué par des personnes compétentes et ayant des aptitudes distinctives.

3- Principe de coordination: Ce principe joue un rôle important puisque les tâches à effectuer par les différents spécialistes sont souvent étroitement liées.

Dans une équipe de foot, chaque joueur tient une position distincte. Pour que l'équipe réalise son objectif, il faut qu'elle évolue de manière cohérente et harmonieuse.

4- Principe d'autorité: L'accomplissement de certaines tâches et la responsabilité conférée à certaines personnes nécessitent un minimum de délégation d'autorité c'est à dire un pouvoir de commander, de diriger ses subordonnés et d'utiliser ses ressources le plus efficacement et le plus économiquement possible.

5- Principe de responsabilité: La délégation de l'autorité signifie qu'une personne est responsable des tâches qui lui sont assignées. Toutefois, s'il n'atteint pas ses objectifs, il doit en expliquer les raisons.

6- Principe de définition: Tout poste dans une entreprise doit être identifié par une définition précise de ses fonctions quant à leur nature et à la description des tâches et ce, afin de délimiter le champs d'action de chaque poste, pour qu'il n'y ait pas de duplication de tâches parmi les membres de l'organisation.

7- Principe d'équilibre: Il doit exister un juste équilibre entre l'autorité déléguée à la personne et sa responsabilité.

8- Principe de subordination: C'est le nombre de personnes placées directement sous l'autorité d'un supérieur.

9- Principe de continuité: Les dirigeants doivent s'assurer que la structure organisationnelle s'adapte aux modifications de la mission. Toutefois, la structure doit assurer une relative stabilité dans le temps.

La structure de l'entreprise

La structure est la manière dont sont agencées et articulées les différentes composantes d'une organisation. La notion de structure peut 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 "

1. Les éléments de Base d'une Structure

- **Organigramme:** C'est une représentation graphique de tous les liens existants entre les différents postes de travail ainsi que la nature des relations qu'ils entretiennent.
- **Liaisons hiérarchiques:** Ce sont des liaisons classiques de chef à subordonné, des liaisons de commandement et d'autorité: Elles sont généralement verticales.

- **Liaisons fonctionnelles:** Ce sont des liaisons d'entre aide, de conseil, de recommandations, sans aucune obligation d'exécution du travail.

Ce sont des liaisons de spécialistes ayant l'autorité et le pouvoir de décision.

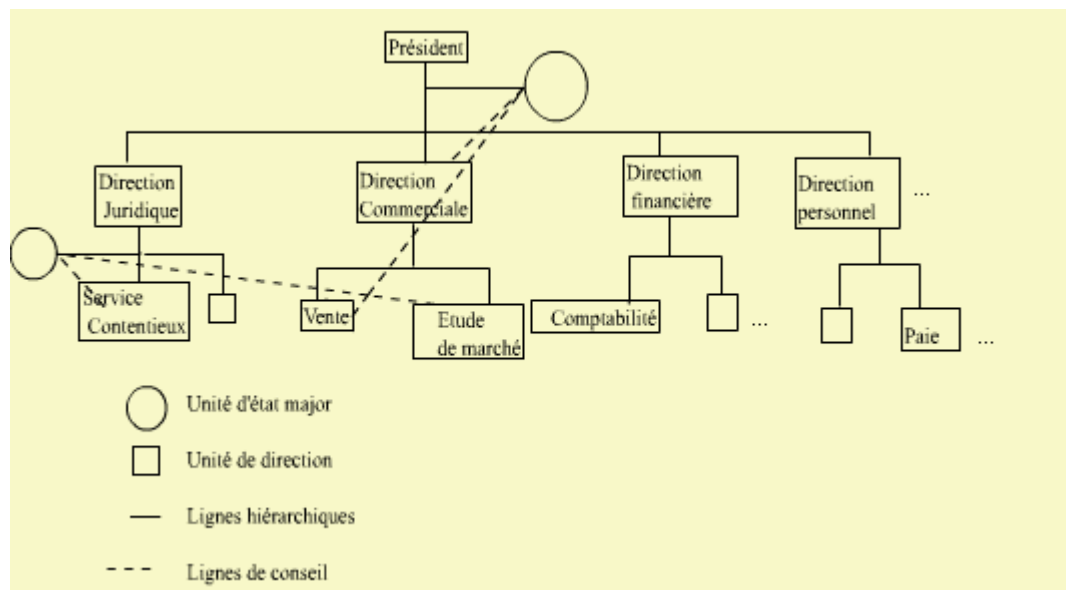
- **Liaisons de conseil:** C'est la relation entre un cadre hiérarchique et un spécialiste, celui ci n'ayant ni autorité sur le premier, ni pouvoir de décision.

- **Organes différents:**

- * **Opérationnels ou d'exploitation** (service de fabrication, de vente, de conception...);

- * **Fonctionnels** qui assurent des activités de soutien aux services opérationnels (finance, comptabilité, gestion des ressources humaines...);

- * **D'état major** qui conseillent et assistent les responsables dans la préparation de leur décisions.



2. Les caractéristiques d'une Structure

La division de l'entreprise en unités distinctes repose sur le principe de spécialisation, qui définit la manière dont est opéré le découpage des activités dans l'organisation. L'existence de liaisons entre les différents organes se justifie par la nécessaire unité d'action, par le besoin de coordonner les activités afin d'assurer la cohérence globale de l'organisation.

a. Spécialisation

- Par fonctions ou par produits,

- Par zones géographiques,

Le choix d'un mode de découpage doit préserver la cohérence de l'ensemble. Il faut analyser les interdépendances correctement entre les différentes activités: Plus l'interdépendance est élevée, plus l'intérêt est grand de regrouper les activités sous une même autorité.

Exemple:

Faut-il rattacher le service achats à la production ou en faire une entité indépendante ?.

b- La coordination

🌐 Elle assure la cohérence globale de l'unité d'action. La coordination peut se faire par la hiérarchie dont l'importance se mesure au caractère plus ou moins aplati de la structure. Les auteurs parlent de la " mort de la hiérarchie " ou de " l'entreprise post - hiérarchique ". En réalité, on assiste à une combinaison (allègement de la hiérarchie / modification de son rôle).

" L'entreprise réinventée " J. Brilman

c. La formalisation

Le degré de formalisation se mesure par:

- Le niveau de précision dans la description des fonctions, des liaisons entre unités, des tâches et des domaines de responsabilités;
- L'existence d'un organigramme détaillé;
- L'importance des règles et des procédures.

Plus la formulation des règles et des procédures est stricte et formalisée ; plus la liberté d'interprétation par les salariés des principes organisationnels est réduite.

Pour élargir ces concepts, on partira du modèle de la bureaucratie élaboré au début du siècle par M.Weber et caractérisé par :

- Un niveau élevé de division du travail;
- Une forte coordination hiérarchique;
- Un poids important des règles et des procédures écrites;
- Un caractère très impersonnel où les salariés sont traités indépendamment de leurs caractéristiques personnelles.

Ce type d'organisation se distingue par:

- Sa lourdeur (le nombre important de niveaux hiérarchiques);

- Sa lenteur (la prise de décision ralentie par la circulation de l'information le long de la ligne hiérarchique);
- Sa rigidité (le respect des règles et des procédures laisse peu d'initiative).

Dans un environnement instable et peu prévisible, les entreprises cherchent des modalités de structure mettant l'accent sur les missions et les objectifs à atteindre c'est à dire plus souples et plus décentralisées, moins étroitement formalisées, quitte à laisser un certain flou dans l'énoncé des principes organisationnels.

Organisation et Gestion de l'entreprise; éd. Nathan 1997

Les différents types de structures

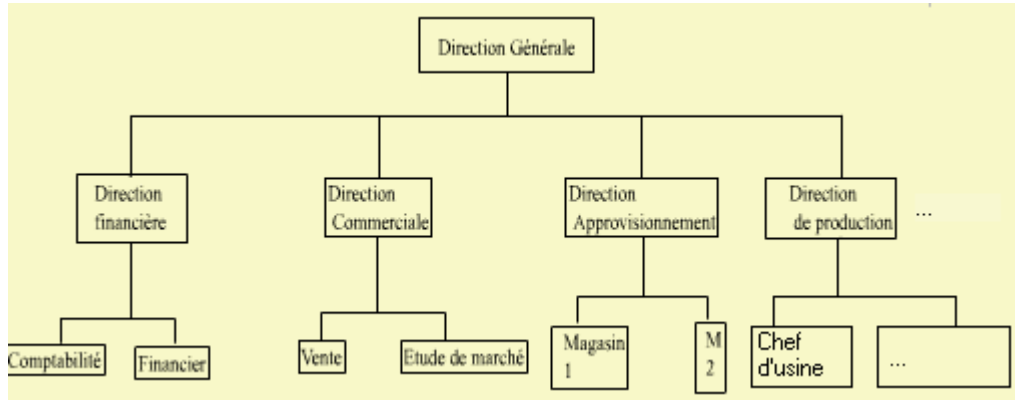
Classiquement, on distingue 5 types de structures:

1. Structure Hiérarchique ou Pyramidale
2. Structure Fonctionnelle
3. Structure Hiérarchico Fonctionnelle (Staff and Line)
4. Structure Divisionnelle (décentralisée)
5. Structure Matricielle ou en Projet

1. Structure Hiérarchique ou Pyramidale

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 différenciation des rôles:** Liés aux grandes fonctions de l'entreprise / finance, production, commercialisation....
- **Le regroupement des unités:** Autour des activités opérationnelles
- **La formalisation des procédures:** Séparation de la conception et de l'exécution: Fonctionnels / Opérationnels.
- **Le pouvoir de décision:** Centralisé autour de la direction générale.

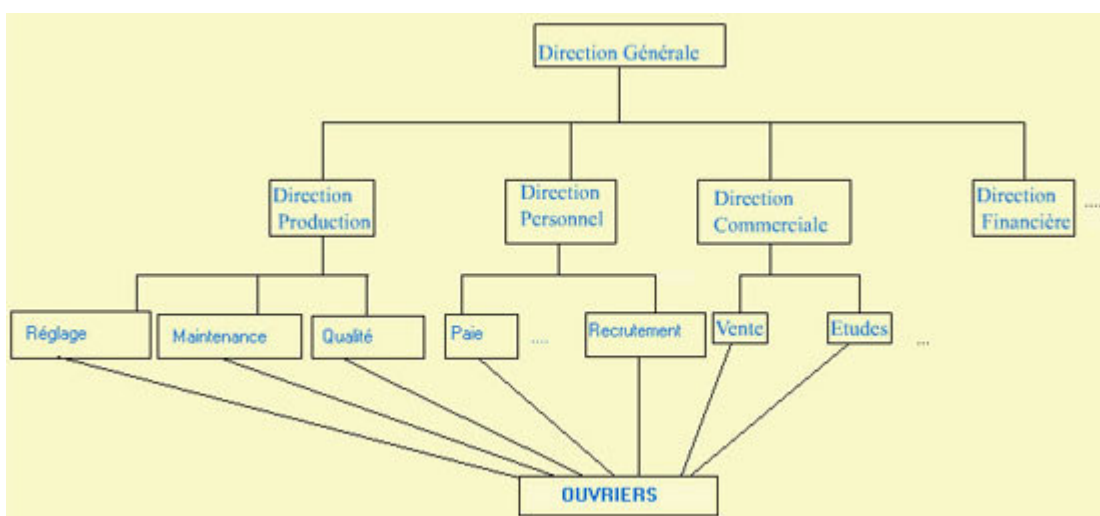


Avantages	Inconvénients
• Plus grande clarté; • Responsabilités bien définies; • Disciplines et contrôle facilités;	• Difficulté de coordination; • Lenteur de communication; • Arbitrage de conflits difficile; • Initiative peu stimulée; • Fragilité de la chaîne.

2. Structure Fonctionnelle

Elle découle directement de la nécessité de spécialisation imposée par l'Organisation Scientifique de Travail.

Pour être efficace, il convient d'être spécialisé, de diviser les tâches en raison de la croissance et de la complexification des entreprises.

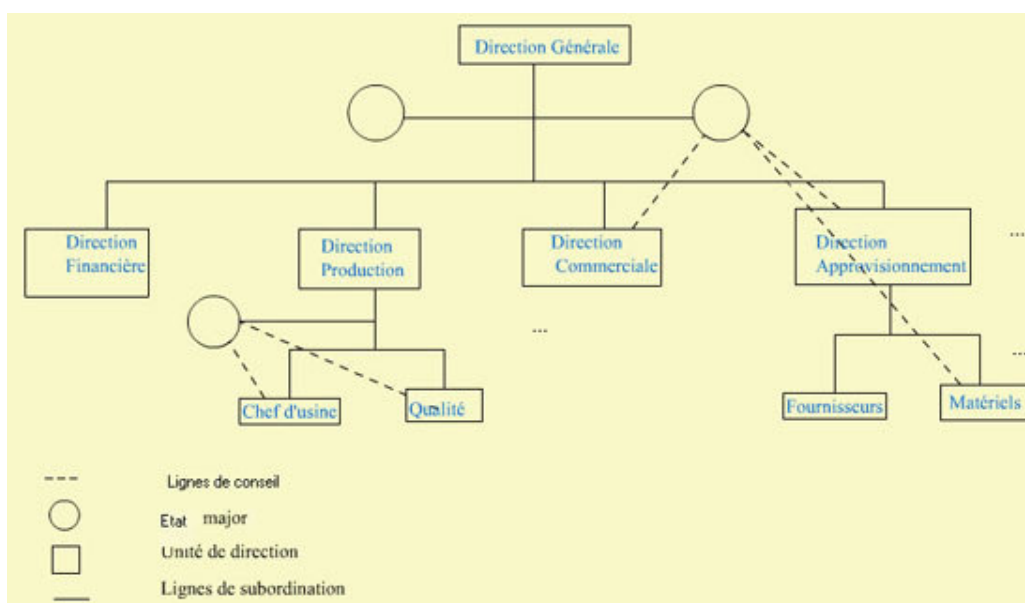


Avantages	Inconvénients
• Compétence accrue; • Initiative plus importante; • Spécialisation favorisant l'expertise; • Accès facile aux collaborateurs concernés par un problème.	• Dilution des responsabilités; • Difficultés pour résoudre les problèmes relevant de plusieurs domaines; • Conflits entre spécialistes de compétences différentes; • L'existence de plusieurs chefs; • Structure du pouvoir peu claire.

3. Structure Hiérarchico Fonctionnelle (Staff and Line)

Elle est composée d'une double ligne:

- Une ligne disposant d'une autorité générale (pouvoir de commandement)
- Une ligne disposant d'une autorité dans la spécialité (pouvoir de conseil).



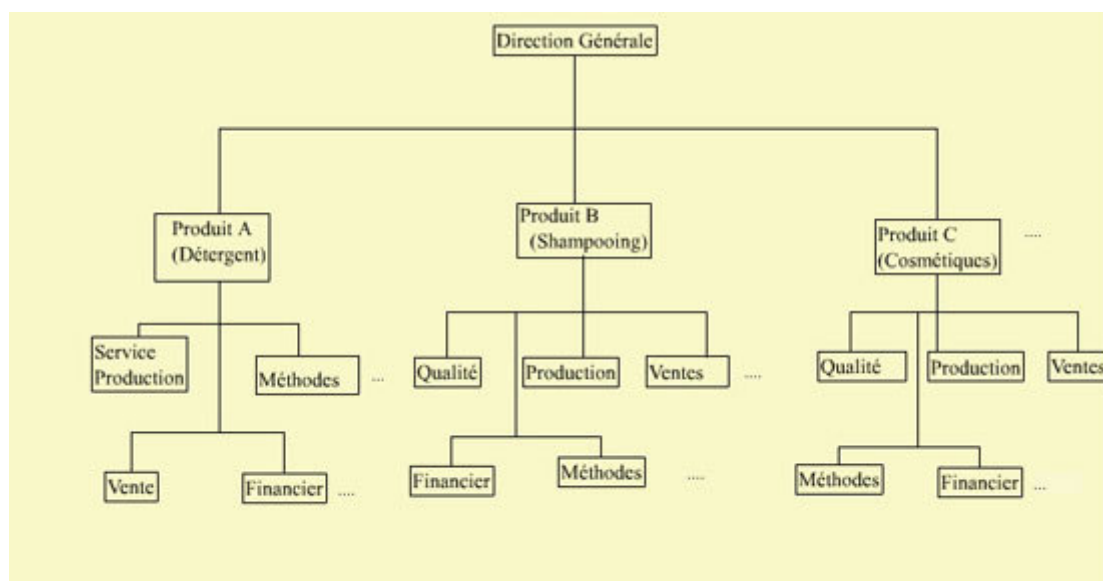
Avantages	Inconvénients
• Décisions assistées plus facilement par des méthodes modernes; • Meilleure connaissance des problèmes complexes; • Meilleure communication entre concepteurs et exécuteurs.	• Abus de pouvoir par les états majors; • Création d'une fausse hiérarchie parallèle; • Risque de conflits entre opérationnels et fonctionnels.

4. 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.



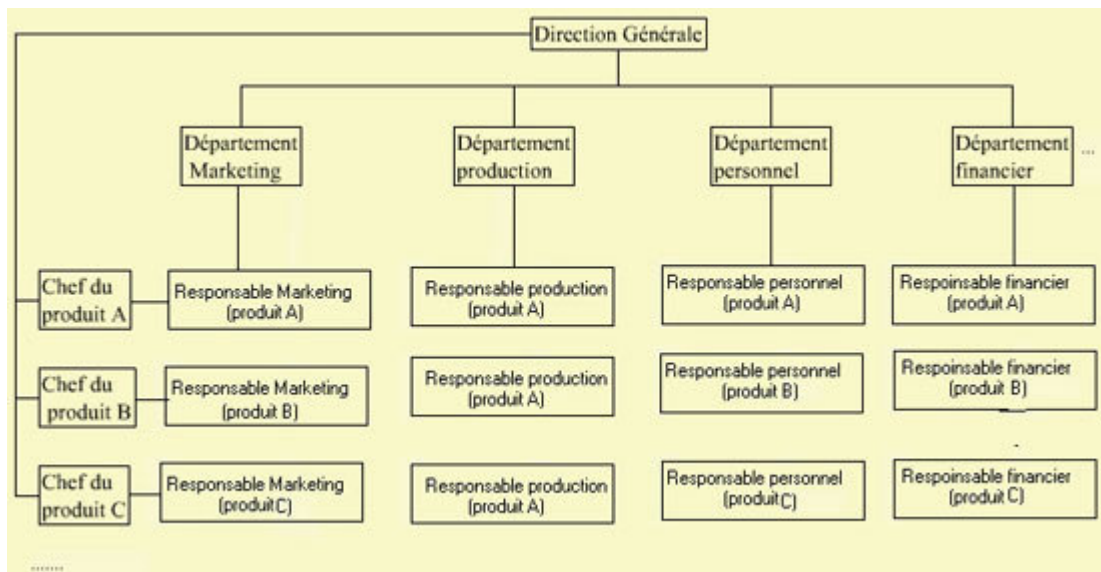
Avantages	Inconvénients
• Motivation • Délégation des pouvoirs • Flexibilité aux exigences produits/ marchés • Assure une bonne coordination autour de chaque activité	• Risque de conflits • Déséconomie d'échelle à cause de la dispersion des ressources • Difficulté de coordination entre divisions

5. 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.



Avantages	Inconvénients
• Adaptation rapide au changement; • Segmentation des marchés; • Economie d'échelle; • Développement de compétences spécialisées; • Adaptée pour les grandes entreprises.	• Abus de pouvoir • Problème de coordination; • Fragilise l'organisation à cause de la double hiérarchie (responsable fonctionnel d'un côté et chef de produit ou de projet de l'autre); • Remise en cause du principe de l'unité de commandement; • Problème d'équilibre du pouvoir entre les responsables; • Coûteux en personnel.

Le choix d'une structure est une décision contingente à un certain nombre de facteurs affectant l'organisation: âge; taille; environnement; pouvoir...

" Toute organisation est la résultante d'une adaptation à un niveau de complexité de tâches et d'un niveau d'incertitude de l'environnement "

" Marmuse Politique générale " éd 1998

Essentiel à retenir

La 2ème fonction du gestionnaire est l'organisation: Elle consiste à créer des structures organisationnelles qui permettront à des individus de travailler efficacement ensemble en vue de réaliser les mêmes objectifs.

Pour bien structurer une organisation, il importe de respecter les principes suivants:

objectifs, spécialisation, coordination, autorité, responsabilité, définition, subordination et continuité.

La structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant de manière formelle les missions de chaque unité de l'entreprise et les modalités de collaboration entre les unités.

Les différents organes constitutifs de la structure sont associés par différents types de liaisons:

- **Différents organes**
 - * Opérationnels, d'exploitation
 - * Fonctionnels (soutien aux opérationnels)
 - * Etat major (conseil aux décideurs)
- **Différentes liaisons**
 - * Hiérarchiques
 - * Fonctionnelles
 - * De conseil

Les trois caractéristiques d'une structure :

- Spécialisation: définit le mode de découpage de l'entreprise en unités distinctes.
- Coordination: assure la cohérence globale et l'unité d'action
- Formalisation: détermine le niveau de précision dans l'énoncé des fonctions et des liaisons entre unités.

Les facteurs influençant la conception d'une structure:

- Orientations stratégiques de l'entreprise
- Technologie,
- Caractéristiques de l'environnement
- Caractéristiques propres de l'entreprise,
- Secteur d'activité

Les différents types de structures

	Mode de découpage des activités	Avantages	Inconvénients
Structure fonctionnelle	Spécialisation par fonctions	Clarté de l'organisation	Centralisation forte,
		Concentration des ressources,	Coordination,
		Economie d'échelle,	Communication difficile
		Développement des compétences spécialisées	
Structure divisionnelle	Division selon	Structure décentralisée,	Dispersion des ressources
	les produits	Coordination efficace autour de chaque activité,	Déséconomies d'échelles
	les marchés	Structure facilement adaptable	Développement difficile des compétences spécialisées
	les zones géographiques		
Structure matricielle	Découpage par fonctions et par projets	cumul des avantages d'une structure fonctionnelle et divisionnelle	système de gestion fragile par le double commandement

Ressources

L'entreprise horizontale et la réduction des niveaux hiérarchiques. Voir le site

Auto-évaluation : voir le site

Bibliographie

« L'entreprise Libérée » T. PETERS, édition DUNOD 1993.

« L'entreprise Réinventée » les éditions d'ORGANISATION, 1995.

« Organisation et Gestion de l'Entreprise » édition NATHAN , 1997. « Economie et Gestion de l'Entreprise » C.BUSSENAULT et M.PRETET édition VUIBERT, 1995.

« La Gestion Stratégique d'Entreprises» M. COTE, édition G.MORIN, 1995.

« Le Chaos Management » T.PETERS, inter édition, 1992.

« Haute Performance » C.GARFIELD, l'Expansion HACHETTE, 1992.

« La Stratégie » M.MARCHESNAY Collection MARKETING et STRATEGIES , CHOTARD et ASSOCIES , éditeurs 1986.

« La Gestion Dynamique : Théories et Cas » P.BERGERON, édition G.MORIN,1995.

Encyclopédie de l'Economie et de la Gestion, édition HACHETTE 1994.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales J.Y CAPUL et O.GARNIER, édition HATIER , 1996.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales C.D ECHAUDEMAISON, édition NATHAN 1993.

Revues Tunisiennes:

- L'Economiste,
- Le Manager,
- L'Expert,
- La Revue de l'Entreprise.

Revues Etrangères:

- Le Dirigeant,
- Capital,
- Management.

Le gestionnaire et la Direction

Objectif spécifique

Au terme du chapitre , l'étudiant (e) doit être capable de :

- Discuter les plus importantes théories de la motivation,
- Expliquer l'importance de la motivation dans la direction,
- Définir les notions de pouvoir et de style de commandement,
- Enumérer les différents types de pouvoir.

Quelques définitions

Nous pouvons ainsi 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 grè à des tâches liées les unes aux autres afin d'atteindre les objectifs fixés. La direction implique alors une influence et une interaction entre le dirigeant et les membres du groupe qu'il dirige ".

Olivier Gélénier (1991) propose un inventaire des tâches de direction générale et met en évidence ainsi l'apport créatif, la nécessité de prendre des décisions complexes et la capacité à conduire des négociations à tous les niveaux.

- **Connaissance des faits:** Prévision de l'évolution externe et diagnostic des problèmes internes.
- **Détermination des buts et des objectifs:** (orientations politiques)
- **Organisation des moyens:** Programmes et budgets
- **Définition de la structure des responsabilités d'exécution:** Communication des objectifs et des programmes, délégation, coordination des équipes et groupe de travail.
- **Conduite des Hommes:** Choix, perfectionnement, motivation.
- **Contrôle:** Mesure et évaluation de l'exécution, actions correctives.

==> On dira alors que l'équipe dirigeante finalise, c'est à dire oriente la stratégie de l'entreprise, anime par un certain style de commandement, organise la structure et son fonctionnement et enfin contrôle les résultats.

La motivation

Elle est définie 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 personne motivée fournira sans doute une meilleure performance et pourra être récompensée par conséquent. **Pourquoi ?**
- Choisir la récompense appropriée est souvent assez difficile. **Pourquoi ?**

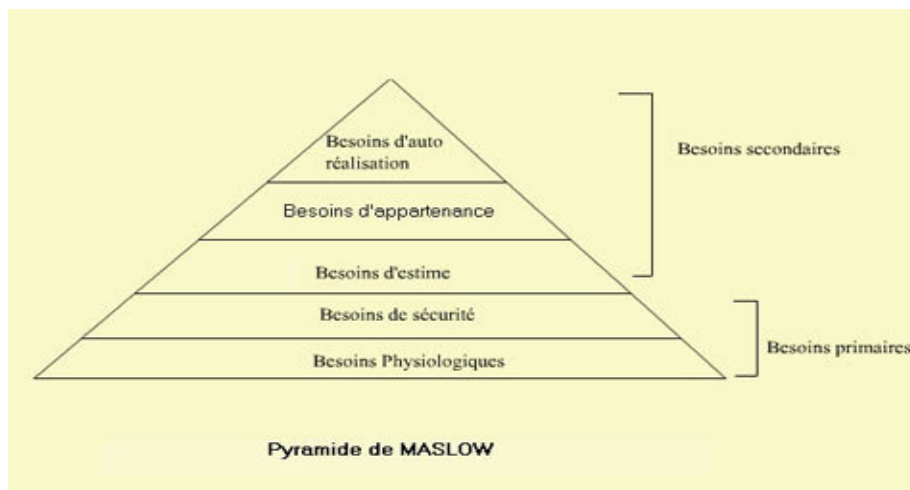
Pour certains ==> une hausse de salaires

Pour d'autres ==> un voyage

D'autres encore ==> un beau bureau....

Plusieurs théories ont été développées pour mieux cerner cette notion.

a.théorie des Besoins de Maslow



- **Besoins physiologiques:** Besoins fondamentaux de survie / l'eau, le sommeil, les aliments, la chaleur, l'abri, l'argent...
- **Besoins de sécurité:** Besoins de protection contre des forces physiques et psychologiques/ le danger de perdre son emploi, la peur d'un accident au travail, la crainte d'être malade.....
- **Besoins sociaux:** Sentiment d'appartenance à une collectivité; besoin d'être accepté par les autres, la recherche de relations interpersonnelles.
- **Besoins d'estime:** Une fois les besoins sociaux comblés, l'individu tentera d'être reconnu, d'avoir un certain pouvoir sur les autres, d'être apprécié et respecté.
- **Besoin de réalisation de soi:** Besoin d'accomplissement personnel c'est à dire de la capacité d'exercer sa propre créativité.

Dans la société actuelle, les besoins primaires jouent un rôle mineur pour plusieurs personnes. Les théoriciens stipulent que les besoins secondaires doivent être considérés comme plus appropriés pour motiver les personnes dans leur travail.

" People in organisations " La gestion moderne : théorie et cas.

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:

- Qu'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 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...

2. La théorie des deux Facteurs de Herzberg

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

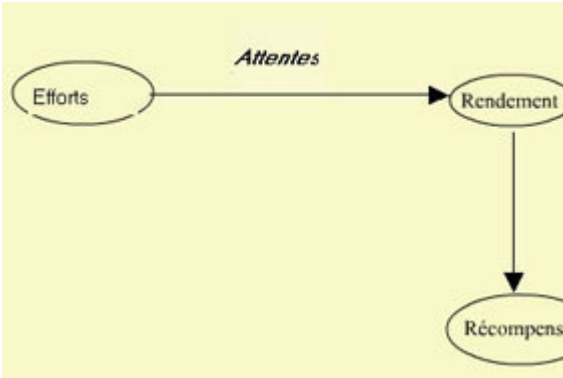
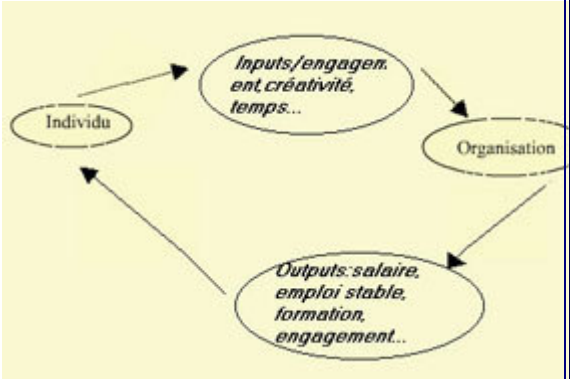
- Des facteurs d'insatisfaction ou d'hygiène principalement reliés à l'environnement même où s'effectue le travail. / Sécurité de l'emploi, Salaire, Conditions de travail, Relations interpersonnelles....
Ce sont des facteurs qui ne déclenchent pas la motivation s'ils sont satisfaits mais engendrent l'insatisfaction 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.

3. Les théories du Processus de la Motivation

Elles tiennent compte des facteurs situationnels et des particularités de la personne.

a/- La théorie des attentes de VROOM	b/- La théorie de L'EQUITE
La motivation de l'individu est fonction de: • L'effort fourni afin d'atteindre un certain rendement • La probabilité d'obtenir une récompense • L'importance accordée à la récompense  <pre> graph LR Efforts([Efforts]) -- Attentes --> Rendement([Rendement]) Rendement --> Récompense([Récompense]) </pre> * Attente: probabilité que les efforts entraîneront une amélioration du rendement et par la même une récompense qui a une utilité relative à l'individu	L'équité des gains que retire un individu de la relation d'échange avec son entreprise se réalise à travers la comparaison de son rapport inputs/outputs à celui de ses collègues au travail. L'individu offre une force de travail à l'organisation sous forme d'inputs /le temps de travail, le degré d'engagement dans le travail, la créativité... Il s'en dégage un output sous forme de salaire, d'emploi stable, de formation, d'avancement... L'individu ne peut être motivé que s'il a le sentiment d'équité c'est à dire l'équilibre entre son rapport inputs/outputs et celui de ses collègues.  <pre> graph LR Individu([Individu]) --> Inputs([Inputs: engagement, créativité, temps...]) Inputs --> Organisation([Organisation]) Organisation --> Outputs([Outputs: salaire, emploi stable, formation, engagement...]) Outputs --> Individu </pre> *Le rapport input/output se mesure par le gain que l'individu retire par rapport à sa contribution

Pouvoir et style de direction

Les dirigeants sont investis d'un pouvoir formel qui leur permet d'agir sur le comportement des autres membres de l'organisation. Pour que ces derniers acceptent de se soumettre à un tel système de pouvoir, il faut qu'ils en reconnaissent la légitimité. La manière dont les dirigeants mettent en œuvre leur pouvoir et exercent leur style de direction constitue un déterminant essentiel de leur légitimité.

Haute Performance, Charles Garfield édition Hachette 1991

1. pouvoir et la Légitimité

On peut définir le pouvoir comme étant " la capacité d'influencer le comportement des autres et de les contrôler ". Pourquoi un individu obéit-il aux ordres qu'il reçoit ? Les subordonnés acceptent les ordres parce qu'ils croient qu'ils sont légitimes.

L'analyse de M. Weber est une réflexion sur la légitimité du pouvoir et avance qu'elle a cinq sources possibles :

- **La légitimité elle même ou pouvoir légitime:** Est basée sur l'autorité officielle détenue par un gestionnaire dans une organisation / un parent, un agent de police, un professeur, un juge ont tous un pouvoir légitime sur nous.
- **La légitimité charismatique ou pouvoir charismatique:** Est la capacité d'influencer les autres grâce à une forte personnalité et à l'admiration suscitée chez l'entourage. Ce pouvoir fait naître chez les subordonnés un désir d'identification au gestionnaire. C'est donc un pouvoir issu des personnes et lié aux facteurs émotionnels que leurs personnalités est capable de susciter.
- **La légitimité issue de l'expertise ou pouvoir d'expertise:** Est reliée à la compétence, aux connaissances et à l'habileté d'un individu. Les membres de l'organisation reconnaissent les compétences techniques, professionnelles, relationnelles ou autres ... lui conférant ainsi le droit de les influencer. Un médecin, un avocat, un informaticien détiennent un pouvoir d'expertise incitant les autres personnes à les suivre.
- **La légitimité issue de la fonction ou pouvoir légal:** S'appuie sur un droit abstrait et impersonnel. Pour Weber, cette légitimité caractérise les organisations bureaucratiques où les objectifs et les moyens sont clairement établis, les compétences et les rémunérations bien définies, la hiérarchie claire et acceptée, ce qui élimine ainsi tout risque d'incertitude.

- **La légitimité issue de la force ou pouvoir coercitif:** Est basée sur la crainte, les sanctions, le contrôle et la supervision systématique des subordonnés.

Le Pouvoir de récompense: Est la capacité de donner quelque chose à une personne pour avoir agi de façon favorable/ promotion, augmentation de salaire... La récompense peut aussi être psychologique en/ approuvant le travail, en faisant des éloges à l'employé...Ce pouvoir n'est efficace que lorsque le subordonné est conscient que son supérieur possède l'autorité requise.

Remarque:

Le pouvoir coercitif et le pouvoir de récompense peuvent être jumelés et adopter ce que l'on appelle Système Sanctions/Récompenses.

"Le schéma classique du patron propriétaire n'est qu'un cas particulier d'une réalité beaucoup plus complexe. Le pouvoir d'un dirigeant est l'expression d'un rapport de forces à un moment donné, résultant d'influences internes et d'influences externes à l'entreprise. Parmi les détenteurs d'influence, figurent, en premier lieu, les propriétaires du capital puis, en un deuxième lieu, les fournisseurs, les clients, les pouvoirs publics... Entre ces différents détenteurs d'influence peuvent se nouer des relations traçant les contours du pouvoir réel exercé par les dirigeants. Ainsi le patron d'une entreprise sous-traitante est largement dépendant de son client, donneur d'ordre ; Le directeur d'un établissement public peut se heurter à l'opposition de ses salariés qui chercheront à faire pression sur lui par l'intermédiaire de son ministère de tutelle... L'autorité formelle est donc nécessaire mais non suffisante. Le savoir, les compétences, la prise de décision... sont autant de sources de pouvoir qu'un dirigeant doit savoir mobiliser pour asseoir son autorité au sein de l'organisation et vis à vis des acteurs externes. A défaut, et bien qu'il soit légitime en droit, le dirigeant risque de voir son autorité contestée dans l'entreprise."

" Quel pouvoir détenir dans son entreprise ? " Revue Française de Gestion 1999

Essentiel à retenir

RETENEZ QUE

L'un des rôles les plus importants du gestionnaire est de faire accomplir le travail par ses subordonnés. L'école classique préconisait que le travailleur peut être motivé par des stimulants économiques.

Aujourd'hui, pour qu'un employé donne sa meilleure performance, il doit vouloir faire le travail. Le rôle principal du gestionnaire est donc de créer un environnement qui permette à ses subordonnés de se motiver eux même. Le gestionnaire doit donc être capable de comprendre les sources de motivation de ses subordonnés.

Maslow, par sa théorie des besoins, stipule que les besoins humains suivent une séquence ascendante.

Herzberg soutient que les besoins des individus sont regroupés en 2 catégories principales: de satisfaction et d'insatisfaction et qu'ils ne sont satisfaits que par l'enrichissement et l'élargissement des tâches individuelles.

Vroom introduit la notion d'attentes dont la motivation est fonction de l'effort fourni, de la probabilité d'être récompensé et de l'importance de cette récompense pour l'individu.

La théorie de l'équité fait que l'individu ne peut être motivé que s'il trouve un équilibre entre son rapport input/output et celui de ses collègues.

L'autorité des dirigeants est fondée sur une légitimité qui explique pourquoi les individus obéissent aux ordres qu'ils reçoivent. Cette légitimité peut avoir différentes origines :

- La légitimité charismatique fondée sur les caractéristiques exceptionnelles du dirigeant.
- La légitimité légale fondée sur un droit abstrait et impersonnel donnant une autorité formelle.
- La légitimité issue de l'expertise fondée sur la compétence et les habilités des individus.
- La légitimité basée sur l'autorité officielle détenue par le dirigeant.
- La légitimité coercitive et récompensante basée sur le Système Sanctions / Récompenses.

Le pouvoir dans les organisations ne se limite pas à l'autorité de ses dirigeants mais à différentes influences formelles ou informelles émanant d'acteurs internes et externes à l'entreprise. Le style de direction est une composante essentielle de l'efficacité de l'organisation incitant à se poser la question du mode idéal de management. **On distingue deux grands types de styles:**

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

Le style de direction résulte de la confrontation du :

- Système de valeurs du dirigeant

*Macgregor qui encourage fortement la gestion participative

*Black et Mouton qui montrent différents styles de gestion axés d'une part sur la production et d'autre part sur l'aspect humain.

*Tonnenbaum et Shmidt qui indiquent l'importance pour le gestionnaire d'adopter un style qui lui permettra d'agir le mieux possible dans différentes situations.

- Attente des subordonnés
- Caractéristiques de la situation.

L'efficacité d'un style de direction n'est donc pas liée seulement à la personnalité du dirigeant mais aussi à d'autres variables telles que la structure et le mode organisationnel de l'entreprise, son environnement, sa culture, les attentes et l'attitude des subordonnés...

Ressource : voir le site

Auto-évaluation : voir le site

Bibliographie

« L'entreprise Libérée » T. PETERS, édition DUNOD 1993.

« L'entreprise Réinventée » les éditions d'ORGANISATION, 1995.

« Organisation et Gestion de l'Entreprise » édition NATHAN , 1997. « Economie et Gestion de l'Entreprise » C.BUSSENAULT et M.PRETET édition VUIBERT, 1995.

« La Gestion Stratégique d'Entreprises» M. COTE, édition G.MORIN, 1995.

« Le Chaos Management » T.PETERS, inter édition, 1992.

« Haute Performance » C.GARFIELD, l'Expansion HACHETTE, 1992.

« La Stratégie » M.MARCHESNAY Collection MARKETING et STRATEGIES , CHOTARD et ASSOCIES , éditeurs 1986.

« La Gestion Dynamique : Théories et Cas » P.BERGERON, édition G.MORIN,1995.

Encyclopédie de l'Economie et de la Gestion, édition HACHETTE 1994.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales J.Y CAPUL et O.GARNIER, édition HATIER , 1996.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales C.D ECHAUDEMAISON,
édition NATHAN 1993.

Revue Tunisiennes:

- L'Economiste,
- Le Manager,
- L'Expert,
- La Revue de l'Entreprise.

Revue Etrangères:

- Le Dirigeant,
- Capital,
- Management.

Le gestionnaire et le Contrôle

Objectif spécifique

Au terme du chapitre , l'étudiant (e) doit être capable de :

- Définir la notion de contrôle,
- Décrire les principales étapes du processus de contrôle,
- Enumérer les différentes formes de contrôle,
- Déterminer les caractéristiques d'un système de contrôle efficace,
- Expliquer pourquoi la fixation des normes est elle importante

Quelques définitions

Le contrôle peut être défini comme un processus qui permet au gestionnaire:

- d'évaluer sa performance;
- de comparer les résultats obtenus à ses plans et à ses objectifs;
- de prendre les mesures appropriées pour remédier aux situations défavorables.

L'objet du contrôle est donc:

- de mesurer les résultats
- de jouer un rôle de communication (l'analyse des résultats doit être communiquée pour qu'elle soit efficace);
- de constituer un facteur de motivation.

Etapas de processus de contrôle

Unités Organisationnelles	Service Commercial	Service Production	Service Entretien
Objectifs	Etre plus actif sur le marché	Améliorer la qualité du produit	Réduire les charges
Etape 1 : Identifier les critères de rendement	• Nombre d'unités vendues • Nombre de clients visités par jour et par vendeur	• Taux de rejet en pourcentage	• Charges d'entretien au m2
	• 245.000	0.05 %	0.750 DT

Etape 2 : Fixer les normes de rendement	• 3 Clients		
Etape 3 : évaluer les résultats	• 250.000 • 3 Clients	0.06 %	0.700 DT
Etape 4 : Evaluation des écarts entre le prévu et le réalisé	+ 5000	- 0.01 %	+ 0.05 DT
Etape 5 : Appliquer les mesures nécessaires pour corriger les situations défavorables	A la suite de l'évaluation des écarts, tout écart positif est jugé comme une performance et tout écart négatif doit donner lieu à une analyse approfondie pour une performance future.		

Une norme est donc une référence à laquelle se référera le dirigeant chaque fois qu'il cherchera à évaluer ses résultats.

*La fixation des normes de rendement est importante à plus d'un niveau :

- La connaissance des normes par les employés est un facteur de motivation;
- Une norme juste et réalisable assure la validité du processus de contrôle;
- Des normes de rendement ni trop élevées ni trop faibles poussent les employés à devenir plus productifs;
- La connaissance du résultat de sa performance pousse l'employé à travailler beaucoup mieux avec un meilleur moral.

*Les critères de rendement sont bien choisis:

Ainsi, un gestionnaire peut choisir une mesure de rendement qui évalue les activités d'une unité et non son rendement.

Exemple:

Le directeur des ventes peut évaluer le rendement de ses vendeurs en fonction du nombre de visites effectuées chez les clients: l'accent est alors mis sur le moyen utilisé (visites) et non sur les résultats visés (chiffre d'affaires réalisé).

*Le nombre des critères choisis est restreint,

*Le choix des critères et la fixation des normes de rendement font participer les subalternes.

*Les critères de rendement ne sont pas uniformes dans toute l'entreprise:

Ainsi, il faut établir les critères en fonction de chaque unité administrative.

Exemple:

Le critère de rendement du service des ventes sera le nombre d'unités vendues ; pour celui du crédit, le critère sera le délai moyen de recouvrement...

*La fréquence de l'évaluation du rendement n'est pas uniforme:

Il serait important d'évaluer régulièrement la qualité des produits.

Exemple:

Dans le service de production, il serait préférable de vérifier la qualité de la production à chaque heure alors que l'évaluation de la performance des représentants des ventes peut être mensuelle.

*Les employés sont informés des résultats obtenus:

Il importe de communiquer aux employés le résultat du travail qu'ils ont accompli sinon ils continueront à ignorer leurs faiblesses et ne pourront pas prendre les mesures nécessaires pour améliorer la qualité de leur travail.

Les types de contrôle

Le contrôle Préventif

- La multiplication des pannes mineures sur les machines d'un atelier incitera une amélioration de la maintenance afin d'éviter un incident technique probable plus grave.
- L'étudiant qui reçoit une mauvaise note au cours de l'année a le temps de prendre les mesures nécessaires pour améliorer sa situation ...

Le contrôle préventif : quel objectif ?

Il permet de prendre des mesures nécessaires avant même de constater les résultats.

2. Le contrôle en Temps Réel

Sur une chaîne de montage, à chaque étape du processus, on effectue un contrôle de la pièce qui va s'ajuster...

Le contrôle en temps réel : quel objectif ?

Il permet de vérifier le travail au fur et à mesure qu'il s'effectue.

3. Le contrôle Rétroactif

C'est un contrôle qui s'effectue, une fois la tâche accomplie, c'est un contrôle qui s'oriente d'avantage vers la "**guérison**".

Le contrôle rétroactif , quel objectif ?

Il met l'accent sur les résultats déjà réalisés : c'est un contrôle correctif pour l'avenir.

Les formes de contrôle

1. Selon l'Objet du Contrôle

On distinguera:

- Les contrôles formels relatifs à l'application des décisions, au respect des normes et procédures;
- Les contrôles de performance, comptables, financiers et économiques;
- Le contrôle selon le champs de l'analyse pouvant concerner l'entreprise dans son ensemble (contrôle budgétaire, contrôle de gestion) ou un sous ensemble (contrôle d'exécution par fonctions ou contrôle opérationnel).

2. Selon l'origine des intervenants

On distinguera :

- Le contrôle interne, intégré dans l'organisation et intéressant l'entreprise elle même, ses dirigeants et certains acteurs de son environnement interne;
- Le contrôle externe dans le cadre de contrôles obligatoires (inspection de travail, vérifications comptables par le commissaire aux comptes, administration fiscale ...) ou à la demande des dirigeants de l'entreprise.

Essentiel à retenir

RETENEZ QUE

L'entreprise, dans son ensemble, doit en permanence évaluer ses performances et s'assurer des objectifs qu'elle s'est fixés.

La notion de contrôle intègre :

- L'idée de " surveillance " justifiée par un souci de protection et de sauvegarde du patrimoine;
- L'idée de détection des erreurs et des fraudes;
- La volonté de cohésion d'ensemble;
- La mesure des performances et l'observation de leur évolution;
- L'idée de vérification des conditions d'exécution des décisions.

Cette exigence de surveillance est parfois imposée de l'extérieur pour s'assurer du respect par l'entreprise de ses obligations légales et réglementaires.

Le contrôle exerce alors, de manière plus large, une fonction essentielle de régulation des organisations, car :

- Il permet de passer à la vérification des conditions d'exécution des décisions de la direction, du respect des procédures existantes et de la validité des informations diffusées ;
- Il permet de mesurer les écarts entre les performances observées et celles attendues.

Par un ensemble de dispositifs de contrôle régulier et efficace, l'entreprise peut réagir pour corriger d'éventuelles dérives dans l'application des instructions de la direction et ou résorber les écarts constatés en termes de performances.

Les responsables cherchent ainsi à garder une maîtrise totale de l'organisation :

- Soit par un système de contrôle rétroactif mettant l'accent sur ce qui s'est déjà réalisé;
- Soit par un système de contrôle préventif permettant de prendre les mesures nécessaires avant même de voir les résultats;
- Soit par un système de contrôle en temps réel.

Auto-évaluation : voir le site

Bibliographie

« L'entreprise Libérée » T. PETERS, édition DUNOD 1993.

« L'entreprise Réinventée » les éditions d'ORGANISATION, 1995.

« Organisation et Gestion de l'Entreprise » édition NATHAN , 1997. « Economie et Gestion de l'Entreprise » C.BUSSENAULT et M.PRETET édition VUIBERT, 1995.

« La Gestion Stratégique d'Entreprises» M. COTE, édition G.MORIN, 1995.

« Le Chaos Management » T.PETERS, inter édition, 1992.

« Haute Performance » C.GARFIELD, l'Expansion HACHETTE, 1992.

« La Stratégie » M.MARCHESNAY Collection MARKETING et STRATEGIES ,
CHOTARD et ASSOCIES , éditeurs 1986.

« La Gestion Dynamique : Théories et Cas » P.BERGERON, édition
G.MORIN,1995.

Encyclopédie de l'Economie et de la Gestion, édition HACHETTE 1994.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales J.Y CAPUL et O.GARNIER,
édition HATIER , 1996.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales C.D ECHAUDEMAISON,
édition NATHAN 1993.

Revue Tunisiennes:

- L'Economiste,
- Le Manager,
- L'Expert,
- La Revue de l'Entreprise.

Revue Etrangères:

- Le Dirigeant,
- Capital,
- Management.

Les grandes fonctions de l'entreprise

Objectif spécifique

A- fonction MARKETING

L'étudiant (e) doit être capable de :

- Définir les notions de marché en terme marketing,
- Situer la place du marketing dans l'organisation,
- Différencier le marketing stratégique du marketing opérationnel.

B- Fonction e PRODUCTION

L'étudiant (e) doit être capable de :

- Donner une typologie de la production,
- Situer la place de la production dans l'organisation,
- Définir la gestion de production,
- Enumérer les différentes fonctions d'appui à la production,
- Expliquer la notion de qualité.

C- La fonction COMPTABLE, FINANCIÈRE et ADMINISTRATIVE

L'étudiant (e) doit être capable de :

- Comprendre le rôle de la fonction administrative,
- Situer la place de la fonction administrative dans l'organisation,
- Définir le rôle de la fonction financière,
- Situer la place de la fonction financière dans l'organisation,
- Définir le rôle de la fonction comptable,
- Situer la place de la fonction comptable dans l'organisation,

D- la fonction RECHERCHE et DEVELOPPEMENT

L'étudiant (e) doit être capable de :

- Comprendre l'importance de la recherche et développement de l'organisation,
- Définir le rôle de la fonction Recherche et développement dans l'organisation,
- Situer la place de la fonction Recherche et développement dans l'organisation.

E- La fonction des RESSOURCES HUMAINES.

L'étudiant (e) doit être capable de :

- Comprendre l'importance de la ressources humaine dans l'organisation,
- Définir la place de la G-R-H dans l'organisation.

Objectifs du document final : « REMISE EN CAUSE DU MANAGEMENT »

Au terme de cette lecture, l'étudiant doit être capable de :

- Comprendre les principaux mot clés à retenir à partir de la lecture,
- Comparer entre le management classique et le management moderne,
- Décrire les spécificités de chacun de ces deux visions managériales et d'en dégager les conditions d'applicabilité.

Marketing

Des années 50 à nos jours, la conception traditionnelle des problèmes commerciaux s'est transformée : trois étapes marquent cette évolution:

- La recherche d'une production de masse a **d'abord** conduit les chefs d'entreprises à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.
- **Progressivement**, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.
- **Enfin**, la fonction commerciale est devenue marketing lequel se définit comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs grâce aux outils intellectuels et matériels variés ".

1. La connaissance du marché

La connaissance du marché constitue un préalable aux choix stratégiques et à la définition d'une politique commerciale efficace.

Qu'appelle-t-on marché, en termes économiques ?

L'économie considère le marché en terme d'offre

Qu'appelle-t-on marché, en termes marketing ?

Le marketing considère le marché en terme de demande. On distingue:

- Le marché principal, ensemble des produits semblables et directement concurrents
- Le marché environnant, ensemble des produits de nature différente du produit principal mais satisfaisant les mêmes besoins et les mêmes motivations dans les mêmes circonstances.
- Le marché générique, tous les produits liés au genre du besoin satisfait par le produit principal exemple : motos/ autos/ vélos pour le marché générique du transport individuel
- Le marché support, ensemble des produits dont la présence est nécessaire à la consommation de produit étudié.

Le marché potentiel de l'entreprise comprend :

- Le marché actuel de l'entreprise, avec des quantités vendues supérieures, si la politique d'intensification de la consommation réussit.
- Une partie du marché de la concurrence, si la politique de conquête réussit.
- Une partie des non consommateurs relatifs du produit (Ce sont les personnes qui vont être sensibilisées éventuellement aux actions marketing développées par l'entreprise; auquel cas, elles vont devenir des clients actuels de l'organisation. Sinon, elles vont définitivement rejeter le produit et devenir des non consommateurs absolus), si la politique d'extension de la clientèle réussit.

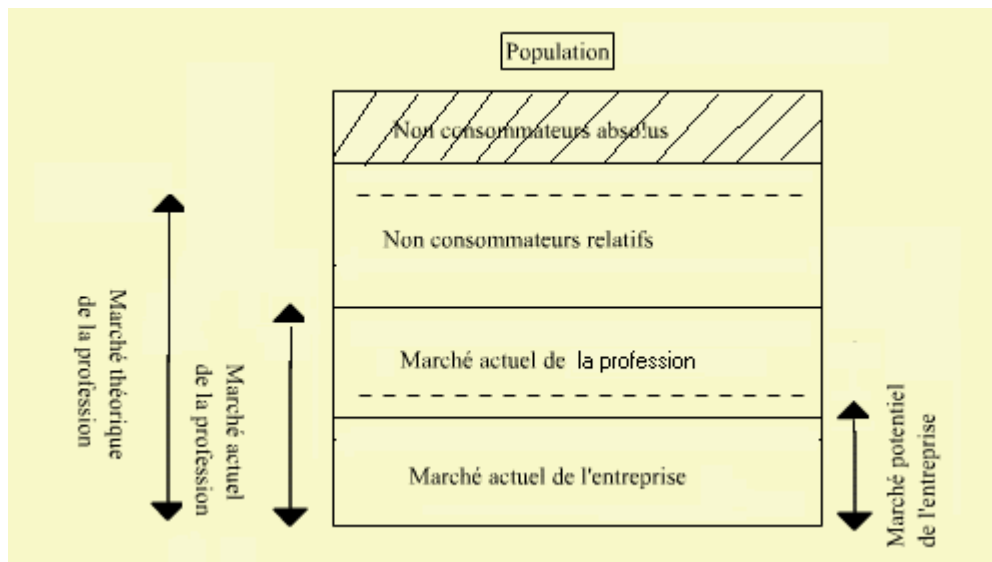
Le marché potentiel de l'entreprise est l'ensemble de la clientèle future susceptible de consommer le produit actuel de la firme.

Le marché théorique de la profession comprend :

- L'espace où s'échange le produit / le marché de l'automobile.
- C'est l'ensemble des acheteurs, actuels ou potentiels du bien offert par l'entreprise / le marché des plus de 65 ans.
- C'est l'ensemble des transactions destinées à satisfaire un certain besoin / le marché des produits allégés.

Le marché théorique de la profession est l'espace théorique où l'entreprise recherche la réussite commerciale.

voir figure



Connaître le marché, c'est donc recueillir et analyser des informations sur :

voir tableau

Les intervenants	L'environnement
• Consommateurs: ceux qui utilisent et consomment le produit • Prescripteurs: dont l'influence est directe / les médecins ou indirecte / un fabricant de machine à laver qui recommande une lessive • Distributeurs: qui opèrent des choix dans les produits qu'ils commercialisent, lors des liaisons qu'ils assurent entre les producteurs et les consommateurs • Producteurs: ceux qui fabriquent le produit	• Naturel • Démographique • Economique • Politique • Juridique • Culturel • Technologique

Comment pourra-t-on nous procurer ces différents types d'informations ?

Les renseignements proviennent de diverses sources :

- Des documents internes statistiques de ventes / fichiers clients, rapport des vendeurs, réclamations...
- Des documents secondaires : qui fournissent des informations commandées et/ ou rassemblées par d'autres institutions que l'entreprise / administrations et organismes publics, presses spécialisées...
- Des documents externes ou primaires : ce sont des études réalisées directement par ou pour l'entreprise / sondage, enquêtes , panels...

voir tableau

Etudes Quantitatives	Etudes Qualitatives
Apportent une réponse aux questions du type : qui ? quoi ? où ? quand ? combien ? • Sondage : méthode d'enquête qui consiste à recueillir de l'information que l'on recherche auprès d'un échantillon représentatif de toute la population	Apportent une réponse à la question de type pourquoi ? • Les études d'opinion / entretien libre ou semi directifs, des réunions et discussion, techniques projectives... • Etudes de comportement d'achat,

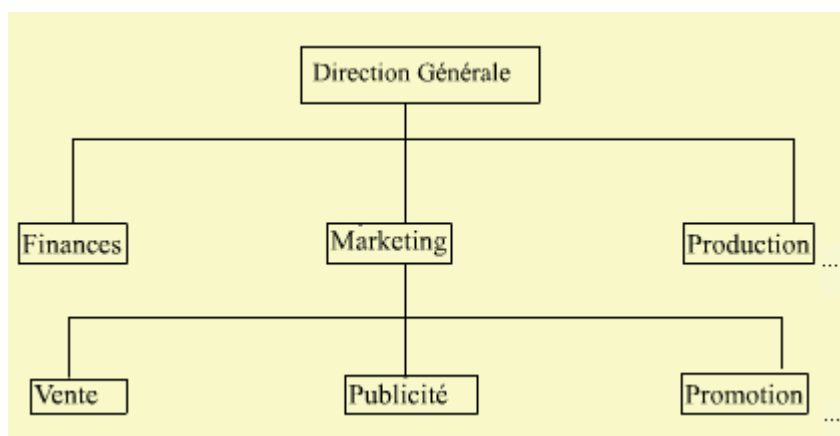
• Panel : méthode d'enquête consistant à recueillir des données à partir d'un échantillon stable d'enquêtes ... Ce sont des études descriptives	pour comprendre : - Les éléments sociologiques ou psychologiques qui influencent l'acheteur /la culture, la classe sociale la famille... - L'individu : ses freins et motivations, ses besoins, sa personnalité.... Ce sont des études explicatives
--	--

2. Le marketing dans l'entreprise: Sa place,son organisation

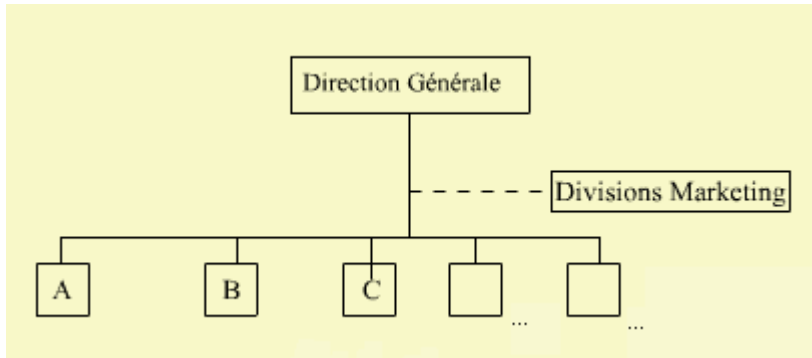
La place et l'importance de la fonction commerciale dans l'organisation générale de l'entreprise dépend de plusieurs critères :

- L'activité ,
- la taille de la firme, la variété des produits,
- la nature
- et l'étendue des marchés....

La place de la fonction marketing dans une structure fonctionnelle.La fonction commerciale y est une direction à part entière au même titre que les autres fonctions



ou encore

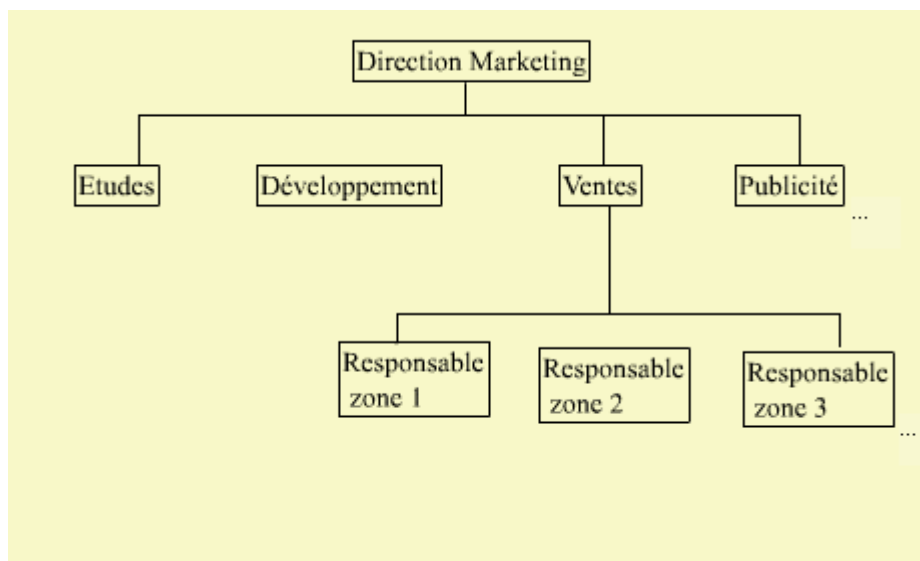


On peut avoir une subdivision de l'activité commerciale:

Par zones géographiques:

- Délimite bien le territoire des vendeurs
- Les responsabilise au moyen d'objectifs aisés à évaluer et contrôler.

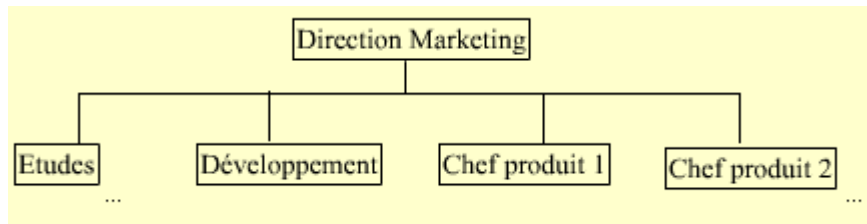
voir figure



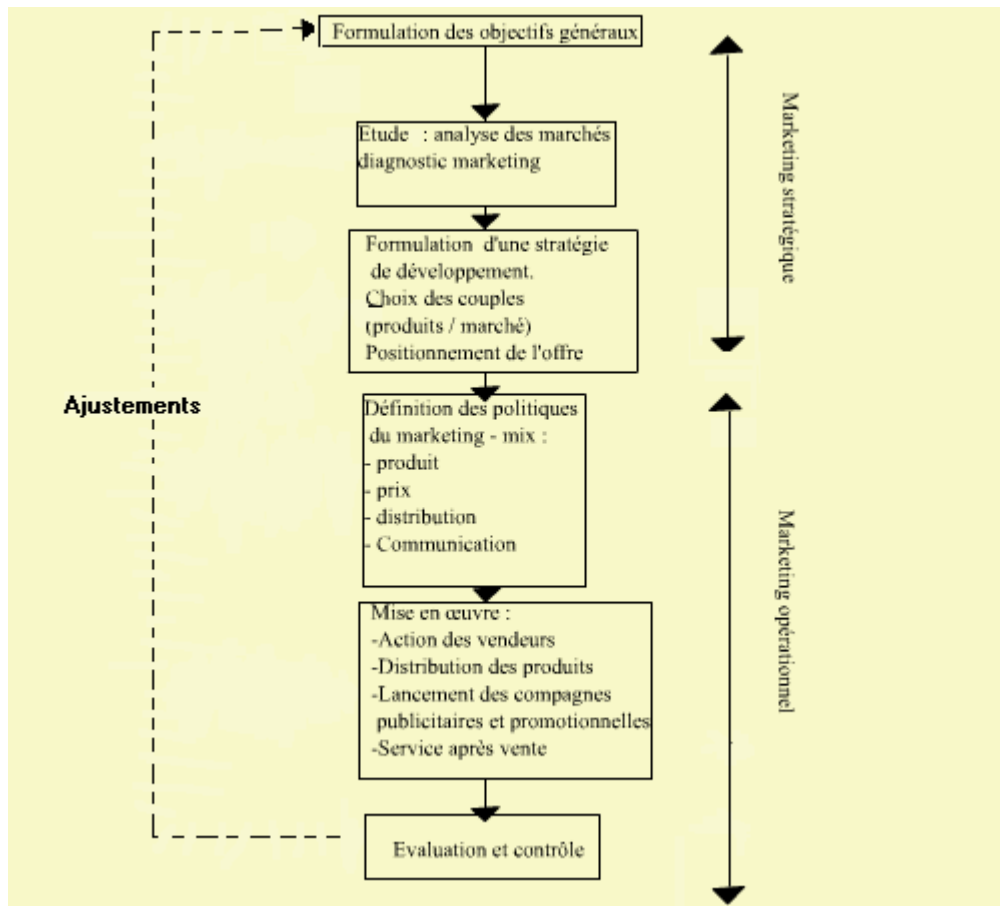
Par type de produits:

- Exige des compétences techniques pointues pour la connaissance des produits

voir figure



3. Le marketing: stratégique et opérationnel



a- Le marketing stratégique

📍 C'est la démarche d'analyse et de réflexion préalable au choix des couples (produits/ marchés) représentant des opportunités de développement et des perspectives attrayantes de rentabilité pour l'entreprise.

La stratégie marketing est-elle une composante essentielle de la politique générale de l'entreprise ?

- L'entreprise fixe des objectifs marketing
- La stratégie marketing donne des informations commerciales
- Ces informations serviront de base aux décisions de nature tactique relevant du marketing opérationnel.

B1 Le marketing opérationnel

Les décisions marketing de nature stratégique aident l'Homme de marketing à prendre une autre série de décisions opérationnelles, constituant le " Marketing Mix ".

Qu'est ce qu'une politique de produit ?

Le produit est un ensemble d'éléments matériels, fonctionnels et psychologiques :

- L'aspect matériel : Poids, volume, composition, durée de vie... constituent le support physique.
- L'aspect fonctionnel : Définit ce à quoi il sert, le besoin auquel il répond.
- L'image : Correspond à l'idée que le consommateur se fait du produit / jeune ou vieux.....

Quelles sont les composantes de la politique de produit ?

- La gamme : Ensemble de produits proposés par une même entreprise. Elle se caractérise surtout par sa taille, c'est à dire par le nombre d'articles différents qu'elle contient / POULINA offre des réfrigérateurs, des micro, des produits alimentaires...
- La marque : C'est un signe distinctif, verbal ou figuratif, permettant d'identifier les biens ou les services d'un fabricant ou d'un distributeur pour se différencier de la concurrence / DELICE / DANONE
- Le conditionnement : C'est la manière de présenter physiquement un produit à la vente. Son rôle est:
 - de protéger le produit
 - de garantir une quantité fixe
 - de communiquer et de vendre
- Qualité et service : Il faut inclure la qualité et le service dans toute politique de produit car le consommateur n'achète pas seulement le produit mais aussi :
 - la qualité : objectif prioritaire pour les entreprises
 - le service : livraison, installation, service après vente...

Qu'est ce qu'une politique de prix ?

Le choix d'un prix doit être cohérent avec les objectifs généraux de l'entreprise et avec les autres composantes du mix. La définition d'un prix résulte d'un arbitrage entre plusieurs variables :

- les coûts de l'entreprise
- la demande et l'utilité perçue par le consommateur
- la concurrence.

Plusieurs stratégies de fixation de prix :

- Stratégie d'écrouissage : Vendre le produit au prix le plus élevé à une clientèle bien déterminée.
- Stratégie de pénétration : Vendre le produit au prix le plus bas pour conquérir une plus grande part de marché.
- Stratégie d'alignement : S'aligner avec la concurrence en matière de prix.

b2 Le marketing opérationnel

Qu'est ce que la politique de communication ?

🌐 Pour faire connaître ses produits, attirer les clients potentiels et développer chez eux une attitude et un comportement favorables, il faut établir une relation communicationnelle entre le public et l'entreprise. Deux grands modes de communication :

- La communication média : télévision / presse / radio....
- La communication hors média : Promotion de ventes, relations publiques, marketing direct...

Qu'est ce que la politique de distribution ?

🌐 C'est l'ensemble des activités effectuées par le producteur ou par des entreprises intermédiaires, pour conduire le produit jusqu'au consommateur, au bon endroit et au bon moment. Elle assure un certain nombre de fonctions principales :

- Transport, assortiment, stockage et information ;
- Et d'autres fonctions annexes : Proximité, horaire, livraison, garantie et service après vente

🌐 Le produit emprunte plusieurs canaux de distribution :

- Fabricant ==> consommateur
- Fabricant ==>détaillant ==> consommateur
- Fabricant ==> grossiste==>détaillant ==>consommateur

EN RESUME...

Le marketing se définit comme "***l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'adresse, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs***".

Actuellement, le marketing est devenu une fonction centrale de l'entreprise. Il tend de plus en plus à jouer un rôle de coordinateur étroit entre les différentes fonctions opérationnelles de l'organisation.

Pour ce faire, diminuer le risque relatif à certaines décisions commerciales est un impératif qui conduit les responsables commerciaux à mieux cerner leur marché,

c'est à dire rechercher et analyser des informations sur les intervenants et l'environnement de l'entreprise.

On distingue généralement, deux aspects principaux d'une démarche marketing:

- **Le marketing stratégique** correspondant à la formulation d'objectifs marketing à long terme et de stratégies de développement des différents couples (produits / marchés).
- **Le marketing opérationnel** regroupant la dimension tactique de définition des politiques du marketing mix.

*La politique de produit : Gamme, marque, conditionnement, qualité / service.

*La politique de prix : La prise en compte des coûts, de la demande et de la concurrence pour fixer des stratégies d'écroulage, de pénétration ou d'alignement avec la dite concurrence.

*La politique de communication : Média et hors média.

*La politique de distribution : Fonctions principales et fonctions annexes empruntant des canaux de distribution variés.



4. Résumé

Le marketing se définit comme "***l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation, pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'adresse, des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs***".

Actuellement, le marketing est devenu une fonction centrale de l'entreprise. Il tend de plus en plus à jouer un rôle de coordinateur étroit entre les différentes fonctions opérationnelles de l'organisation.

Pour ce faire, diminuer le risque relatif à certaines décisions commerciales est un impératif qui conduit les responsables commerciaux à mieux cerner leur marché, c'est à dire rechercher et analyser des informations sur les intervenants et l'environnement de l'entreprise.

On distingue généralement, deux aspects principaux d'une démarche marketing :

- **Le marketing stratégique** correspondant à la formulation d'objectifs marketing à long terme et de stratégies de développement des différents couples (produits / marchés).
- **Le marketing opérationnel** regroupant la dimension tactique de définition des politiques du marketing mix.

*La politique de produit: Gamme, marque, conditionnement, qualité / service.

*La politique de prix: La prise en compte des coûts, de la demande et de la concurrence pour fixer des stratégies d'écrouissage, de pénétration ou d'alignement avec la dite concurrence.

*La politique de communication: Média et hors média.

*La politique de distribution: Fonctions principales et fonctions annexes empruntant des canaux de distribution variés.

Production

La production de biens et services est au cœur de l'activité économique et du processus de création de richesse.

Quel est son rôle dans l'entreprise ?

Fournir les biens et services correspondant à une demande exprimée sur le marché, grâce à une combinaison efficace de facteurs de production permettant d'atteindre des objectifs en termes de volume, qualité, délais et coûts.

Peut-on se contenter uniquement de ce rôle dans un environnement où des exigences nouvelles de consommation sont développées et des évolutions rapides du contexte économique, technologique et concurrentiel ont vu le jour.... ?

On a redécouvert, depuis le début des années 80, l'aspect stratégique de la fonction et repensé ses aspects opérationnels.
Par ailleurs, on s'est intéressés aux fonctions d'appui ou de support à l'activité productive / la logistique, la gestion de stock, des approvisionnements, la qualité....

1. Typologies

a- Classification selon le Processus de Production

Caractéristiques	Continu	Discontinu	Projet
*Produit - Type de commande - Flux de production - Variété - Types de marché - Volume	- Lots importants, - Séquentiels , - Faibles - Masse	- Lots - Mal définis, - Elevés, - A la demande	- Unité, - Pas de flux, - Très élevé - Unique

	Elevé Exp : Atelier de soudure, suivi de l'atelier de peinture et celui de l'assemblage.	Moyen	Unité Exp : un film, un bâtiment
*Personnel - Compétences - Types de tâches - Salaires	- Faibles - Répétitives - Bas	- Elevées - Différentes - élevés	- Elevées - Différentes - Elevés
*Capital - Immobilisations - Stock - Equipement/machine	- Elevées - Faible - Spécifiques	- Moyennes - Elevé - Générales	- Faibles - Moyen - Générales
*Objectifs - Qualité - Délai - Coûts - Flexibilité	- Nette - Fixe lié au processus - Bas - Faible	Sujette à appréciation liée à l'ordonnancement . Moyen . Moyenne	. Sujette à appréciation liée à l'ordonnancement . élevés . élevée
*Planification / contrôle - Contrôle de production - Contrôle de stocks - Contrôle de qualité	- Simple - Simple - Simple	- Difficile - Difficile - Difficile	- Difficile - Difficile - Difficile

b- Classification Selon la Relation avec le Client

Caractéristiques de la production	Sur stock	Sur commande	Mixte
Méthode	Quand l'offre précède la demande	Quand le client est maître des	Sur stock jusqu'à un certain stade

	L'entreprise travaille pour le stock Exp : produits de consommation	spécification s. Il faut attendre la commande pour lancer la production	de la production (assiettes blanches pour la porcelaine par exp) Sur commande pour la finition (décor de l'assiette)
Avantages	- Offre sur catalogue - Réduit les coûts par les économies d'échelle	- Offre sur devis - Satisfait mieux le client - Réduit les stocks	- Réduit les stocks tout en satisfaisant le client - Réduit les délais de livraison
Inconvénients	- Investissement financier important - Problème de gestion équilibrée des stocks	Nécessite une surveillance des délais de fabrication	Coût du travail final effectué en petites séries élevées

2. Organisation

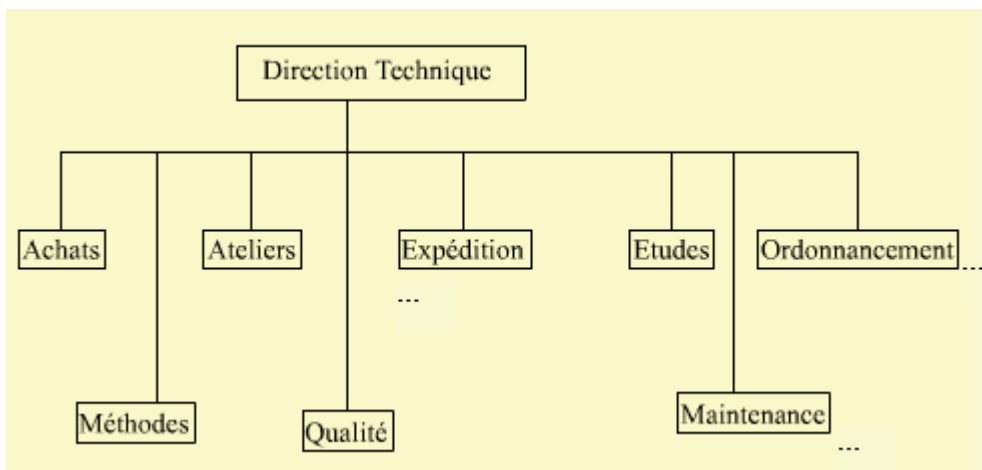
La fonction de production occupe une place centrale dans les entreprises industrielles. Elle gère les flux physiques et échange en permanence des flux d'informations avec toutes les autres fonctions de l'entreprise.

La place de la production se situe au sein :

- D'une structure fonctionnelle qui prévoit les modalités de coordination indispensables.
- D'une structure divisionnelle ou par projet qui facilite l'intégration entre les fonctions et permet une adéquation plus directe aux évolutions du marché.

Etant donné que la fonction de production comprend plusieurs types d'activités :

- **Les activités de transformation effectuées dans les ateliers**
- **Les activités logistiques de gestion des flux en amont de la transformation** (approvisionnement des matières premières) et en aval (préparation des commandes de produits finis et expédition).
- **Les activités techniques d'entretien et de maintenance des équipements, de gestion des utilités...**
- **Les activités fonctionnelles d'appui à la production** (bureau d'études pour la conception des produits ; service méthodes pour l'organisation de la production et du travail ; service ordonnancement et lancement (planification de la production, son contrôle ...). Ces dernières, sont généralement placées sous la tutelle de la direction technique .



Cependant, selon la nature et les contraintes propres de l'activité, beaucoup d'autres modalités d'organisation sont possibles

3. Les fonctions d'appui

a- Approvisionnement

Cette phase précède celle de la production et de la commercialisation.

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations qui mettent à la disposition des organes de l'entreprise les biens et services nécessaires / matières premières... que leur procurent des fournisseurs, dans l'optique du meilleur rapport : Sécurité / Coût / Qualité.

Dans l'entreprise, la fonction correspondante recouvre :

Les achats	La gestion des stocks
*Acheter ou produire ? dépend de : • L'importance des différents articles dans la production • Du Coût de la production • De la Capacité de la production • Des Compétences techniques requises *Un ou plusieurs fournisseurs ? Un seul fournisseur permet une exclusivité d'où des avantages certains MAIS risque de dépendance Deux ou trois fournisseurs permettent : - D'échapper au monopole du fournisseur - D'échapper à sa dépendance sur les prix, sur la qualité et les délais qui en découlent *Quelle attitude vis à vis des fournisseurs ? Plusieurs formes de coopération possibles : • Sous-traitance • Franchisage • Contrat de fourniture... POUR développer des relations de partenariat avec les fournisseurs	*Fonction de régulation et de sécurité : protège l'entreprise contre les aléas de la consommation et des délais d'approvisionnement *Fonction économique : L'achat en quantité permet de : • Bénéficier des remises fournisseurs • Réduire les coûts d'approvisionnement *Fonction d'anticipation pour faire face à la production ou à la consommation saisonnière. *Fonction magasin qui assure la gestion physique et administrative des stocks pour : - Connaître le stock c'est à dire l'identifier, le localiser et l'évaluer en quantité et en valeur Exprimer des besoins ou quantité à commander - Recevoir des matières (comptabilité des entrées, les contrôler quantitativement et qualitativement ..) - Conserver les matières c'est à dire ranger les articles à l'emplacement réservé dans le magasin. - Faire sortir les matières : comptabilité des sorties, contrôler leur consommation

b- La logistique

On distingue généralement en matière industrielle 3 catégories de logistique :

- Les manutentions

- Les transports
- Les conditionnements

Quelle est la relation entre les 3 catégories ?

**Manutention initiale==>Fabrication ==>Conditionnement==> Transport
==>Manutention terminale**

*** Manutention :** C'est l'action de manipuler, de déplacer des matières et/ou des produits en vue de leur stockage, de leur expédition ou de leur vente.

*** Transport :** routier, ferroviaire, aérien...

*** Conditionnement :** C'est la protection initiale de tout produit comprenant la mise directe dans un premier contenant avec éventuellement la recherche d'une présentation " vendeuse " (emballage).

4. La gestion de la production

En quoi consiste la gestion de la production ?

En la prévision et en l'organisation de nombreux actes techniques et administratifs accompagnant et réalisant la transformation de la matière 1ère en produit fini .

Avec quels objectifs ?

- Assurer le respect des délais et de la qualité promis aux clients.
- Optimiser l'utilisation de l'équipement, des matières premières et de la main d'œuvre.
- Minimiser les coûts des produits fabriqués.

A quels types de fonctions, répond -t- elle ?

Les fonctions du bureau de fabrication répondent aux questions :

Combien ? déterminer les lots à fabriquer, en indiquant pour chaque lot, la quantité à fabriquer et la date précise ou approximative correspondante (la mise en fabrication).

Où ? répartir les lots à fabriquer entre les différentes usines ou ateliers susceptibles de la fabriquer (le dispatching).

Les fonctions des bureaux de méthodes répondent aux questions :

Avec quoi ? (la préparation) définit la gamme de fabrication et détermine les différents éléments nécessaires à l'exécution de chaque opération / poste de travail, plans, outillage et matières....

Comment ? (l'amélioration) en essayant de promouvoir des améliorations de modes opératoires, de matériels ou de techniques pour une meilleure productivité et une meilleure qualité.

Les fonctions de bureau d'ordonnancement répond aux questions :

Quand ? Le planning organise les opérations d'exécution dans le temps et suffisamment à l'avance en vue :

- d'utiliser au mieux les moyens de l'entreprise
- de diminuer les rejets
- de réduire les délais d'exécution

Qui ? Le lancement distribue les ordres de travail aux exécuteurs en se conformant au planning d'exécution.

Où en est-on ? Le contrôle d'avancement surveille le déroulement des différentes opérations afin de les situer dans le temps par rapport aux dates prévues par le planning et de fournir aux divers responsables les informations nécessaires avec rapidité et précision / durée, retard, avances, opérations difficiles....

Avec quelles méthodes de travail ? Les méthodes du bureau de fabrication liées à la recherche opérationnelle /

- La programmation linéaire : Elle consiste à rechercher, sous certaines contraintes techniques et commerciales, la combinaison productive optimale assurant le maximum de profits ou minimisant les coûts.
- La méthode PERT : Elle permet de visualiser sous forme de graphes, l'évolution d'un projet comportant plusieurs étapes, réalisées dans un ordre précis, en respectant les contraintes de coûts et de durée.
- Technique du bureau des méthodes : Observation critique, amélioration ... par l'étude des mouvements et la mesure des temps.
- Méthodes d'ordonnancement : par la mise en place d'un planning de fabrication.

5. La gestion de la qualité

La qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs et à obtenir une fiabilité parfaite .

Economie et Gestion de l'entreprise, M. Pretet

La qualité résulte de l'effet conjugué :

- D'une conception répondant aux besoins de l'utilisateur (rôle du service marketing).
- D'une réalisation exempte de défauts (rôle de la fabrication et du contrôle de la qualité)

Les " 5 zéro olympiques " caractérisant une production compétitive :

0 défauts

0 pannes (pas d'arrêt)

0 délais(pas de retard)

0 stocks (livraison juste à temps)

0 papiers (simplification administrative)

Le rôle du contrôle de qualité est de :

- Prévenir : Agir de façon prospective (anticiper les défaillances possibles) et active (rechercher les causes, les éliminer et détecter les défauts en amont)
- Contrôler : Selon un type de fabrication, le contrôle mis en œuvre sera ou non destructif, exhaustif ou ponctuel.

6. Résumé

Les quatre objectifs principaux de la gestion de production sont :

- La réduction des coûts
- Le respect des délais
- L'amélioration de la qualité
- La flexibilité c'est à dire la capacité de l'entreprise à s'adapter aux modifications d'activité.

Les sept fonctions de la gestion de la production peuvent se regrouper en trois sections fonctionnellement logiques.

- Le bureau de fabrication assurant la mise en fabrication et le dispatching.
- Le bureau des méthodes ayant pour objectifs la préparation du travail et l'amélioration des méthodes.
- Le bureau de régulation gérant le planing, décidant du lancement et contrôlant l'avancement des commandes.

Dans l'entreprise, la fonction approvisionnement recouvre les achats et la gestion des stocks.

La définition d'une véritable politique d'approvisionnement est indispensable pour une cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

L'évaluation des fournisseurs suppose une réflexion préalable quant aux critères de sélection retenus : qualité, respect des délais, coûts d'achat, capacité de production, capacité d'adaptation...

Quand à la logistique, elle recouvre les fonctions de manutention, de transport et de conditionnement.

Ces fonctions prennent de plus en plus d'importance pour faire face aux effets de crise, à l'ouverture des marchés, au progrès technique et à l'évolution des besoins des consommateurs.

7. Ressources

LA PRODUCTION FACE AUX CONTRAINTES NOUVELLES DE L'ENVIRONNEMENT

La période de domination de la technique

Environnement stable, marqué par une croissance forte, une prédominance de la production de masse, des produits standardisés... tel était l'environnement des années 60. La lutte concurrentielle était étroitement associée à un objectif central de réduction des coûts de fabrication. Pour accroître leur productivité, les entreprises ont recherché des économies d'échelle, ont automatisé les procédés de fabrication, introduit des robots...

Ces réponses techniques ont montré leurs limites en termes d'efficacité productives avec les mutations de l'environnement économique et social, dès la fin des années 70.

Les nouvelles données environnementales

- Fin de la période de consommation de masse : Les consommateurs sont de plus en plus attirés par des produits moins standardisés, plus individualisés...
- Le cycle de vie des produits a tendance à se raccourcir dans un contexte d'accélération des changements technologiques.
- La succession des crises économiques et le caractère volatil de la conjoncture.
- La fin de la période faste de croissance élevée et stable fait de la capacité d'adaptation aux évolutions du marché un facteur clé de réussite.

Les implications sur la gestion de production

<i>Eléments du contexte économique et social</i>	<i>Les objectifs nouveaux de la gestion de la production</i>
<i>La demande est plus diversifiée, plus fractionnée</i>	L'entreprise va produire des séries de plus en plus courtes et devra augmenter le nombre de lancements
<i>La demande est irrégulière et soumise à des fluctuations parfois aléatoires</i>	La production doit être flexible, permettre de produire plus en période de forte activité et moins quand la demande baisse
<i>Le cycle de vie des produits a tendance à se raccourcir</i>	L'entreprise devra procéder à des renouvellements de plus en plus fréquents

	des produits de sa gamme pour lancer le maximum sur le marché
<i>Les consommateurs sont de plus en plus exigeants</i>	La qualité des produits, le délai de livraison, les services associés vont compter autant que les coûts
<i>La succession des crises économiques menace constamment la rentabilité des entreprises.</i>	Il faut chercher de nouvelles sources de productivité, en réduisant les stocks, en éliminant les temps improductifs des équipements
<i>L'horizon de prévisibilité économique est de plus en plus court</i>	Il faut produire ce que le marché demande et non plus se fonder sur des prévisions de moins en moins fiables.
<i>Les changements technologiques s'accroissent</i>	Il faut les incorporer dans les processus de production pour permettre une meilleure réactivité
<i>Les salariés aspirent à une amélioration de leurs conditions de vie et de travail.</i>	Il faut les rendre plus autonomes, plus responsables, augmenter la durée et la variété des opérations pour atteindre des objectifs de qualité, flexibilité....

Administrative, Comptable et Financière

1. Fonction administrative

Associer ces trois fonctions reflète la variété d'organisation des services administratifs dans les entreprises.

On constate, depuis quelques années une évolution certaine de ces fonctions en raison d'un double mouvement :

*L'informatisation permettant de traiter de manière rapide et exacte les activités routinières demeurant indispensables.

*L'éclatement des fonctions administratives dans les entreprises (de plus en plus, les fonctions opérationnelles prennent en charge leur propre gestion administrative).

FAYOL définit dans son ouvrage " Administration Industrielle et Générale "

Administrer c'est ...

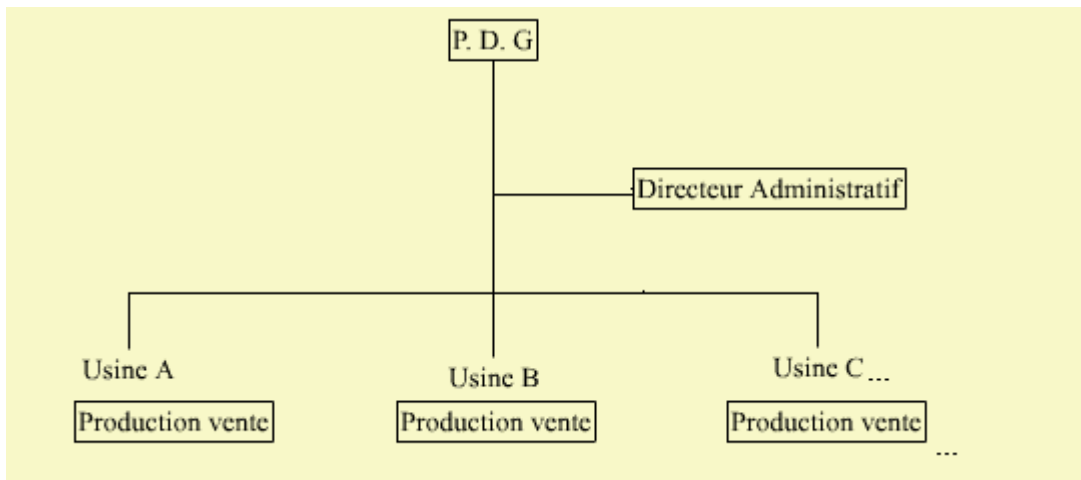
- Prévoir: Scruter l'avenir et dresser le programme d'action.
- Organiser: Constituer l'organisme matériel et social de l'entreprise

- Commander: Faire fonctionner le personnel
- Coordonner: Relier, unir, harmoniser tous les efforts
- Contrôler: Veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

Place et organisation de la fonction administrative

Généralement, la fonction administrative dépend directement de la direction générale et joue à l'égard des autres fonctions un rôle de conseil et d'assistance.

Exemple: Soit 1100 salariés répartis entre le siège et trois usines



2. Fonction comptable et financière

a- Fonction comptable

Elle assure l'enregistrement permanent des opérations affectant le patrimoine d'une entreprise et la traduction de ces données enregistrées en éléments de gestion.

Elle remplit une double obligation :

- Une obligation légale : établissement des livres et documents imposés par la loi.
- Une obligation économique : établissement des outils de gestion interne (budget, situation comptable...)

b- Fonction financière

Elle a pour rôle:

- D'assurer régulièrement à l'entreprise les fonds nécessaires à son équipement et à son exploitation courante en lui procurant ces fonds en temps voulu, au moindre coût.

- De contrôler la bonne utilisation des fonds et la rentabilité des opérations auxquelles ils sont affectés.
- D'assurer l'efficacité de la gestion en terme de:

*Liquidité : Elle peut couvrir des dettes à court terme

*Stabilité : Elle peut assurer l'équilibre entre les dettes à long terme et les fonds propres

*Rentabilité : Quand son chiffre d'affaires est supérieur aux frais d'exploitation.

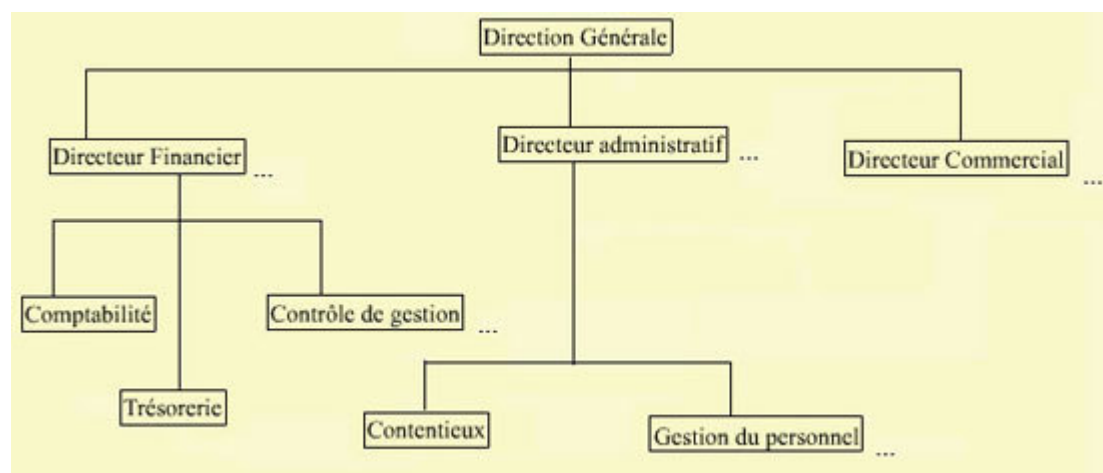
On distingue les activités:

- de gestion financière interne: La comptabilité générale, la comptabilité de gestion, calcul du prix de revient, détermination du budget de trésorerie...
- de gestion financière basée sur les relations extérieures : Relation avec les créanciers, politique d'emprunt, paiement de dividendes...

Place de la Gestion Financière et Comptable dans L'organisation

Elle dépend principalement de la taille de l'entreprise et de son mode dominant de structuration.

- Dans une petite entreprise: les fonctions peuvent être assurées par le chef d'entreprise, lui même aidé par des conseils extérieurs.
- Dans une entreprise moyenne: le financier est souvent rattaché au service administratif, sous l'autorité d'un directeur administratif et financier.
- Dans une grande entreprise: ces fonctions sont distinctes.



3. Résumé

La fonction financière a pour objet de mettre à la disposition de l'entreprise les fonds nécessaires à son fonctionnement et à son développement, sous une double contrainte :

- de solvabilité: disponibilité au bon moment des capitaux
- de rentabilité: utilisation optimale des capitaux.

Par ailleurs, la fonction financière doit assurer l'équilibre financier de l'entreprise en réalisant dans le temps la conciliation entre les ressources disponibles et les besoins financiers.

Elle doit choisir les sources de financement aux meilleures conditions pour l'entreprise, en respectant les objectifs de solvabilité et de rentabilité cités ci dessus. Aujourd'hui, le métier des responsables financiers n'est plus seulement de négocier les conditions de crédits mais d'anticiper les réactions du marché et de gérer les risques.

La fonction comptable remplit :

- Un rôle légal: Tenue des livres, comptes....
- Une mission économique: Outil de gestion interne et d'information externe.

Cette fonction ne se contente plus de donner une image fidèle du patrimoine de l'entreprise, elle a également pour but de créer des outils permettant de la gérer. Elle est encore très souvent scindée en deux services:

- La comptabilité générale qui traite les opérations selon des méthodes légales.
- La comptabilité de gestion, essentiellement à usage interne qui produit des informations permettant d'orienter les décisions de gestion.

La fonction administrative a eu pendant longtemps la gestion des services généraux c'est à dire l'ensemble des moyens matériels communs aux différents services de l'entreprise.

Actuellement , cette fonction a été éclatée dans l'entreprise .L'objectif premier des services administratifs demeure le soutien aux fonctions opérationnelles de l'organisation.

Ressources humaines

1. Mission de la gestion des ressources humaines (GRH)

- **Développement des compétences**
- **Développement de la gestion prévisionnelle des emplois:** ce sont des emplois types permettant de segmenter les emplois de l'entreprise par postes dont les caractéristiques évaluées sont assez proches pour être traités globalement.
- **Mise en place des obligations juridiques imposées par l'extérieur** (textes législatifs, réglementaires, conventionnels, bilan social...) **et par l'intérieur** (accord d'entreprise...).
- **Suivi administratif des salariés:** gestion des dossiers individuels, paie, régime de retraite, horaire de travail, congés...

- **Mise en place des différentes politiques de personnel** relatives à l'emploi, l'évaluation et la rémunération des salariés, la formation, les relations professionnelles...

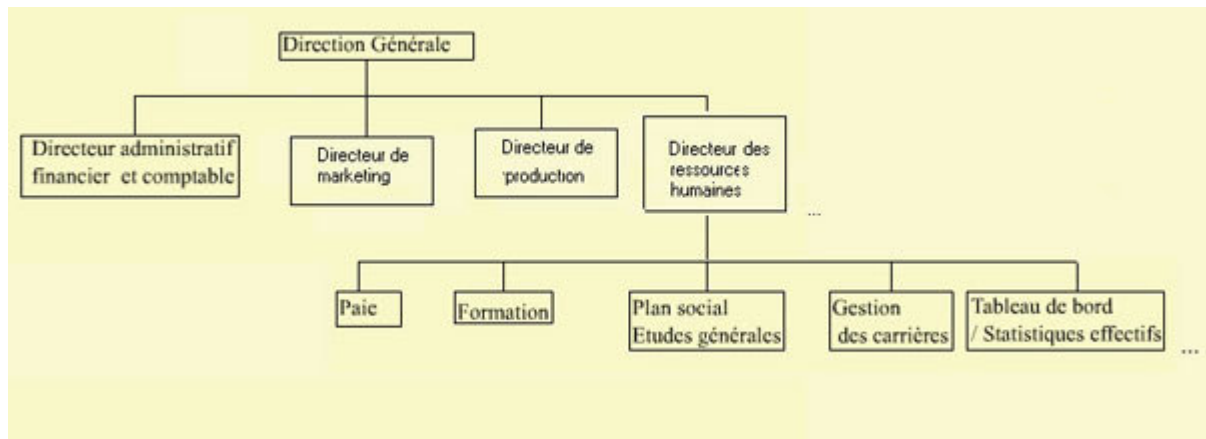
2. Organisation de la fonction des ressources humaines

L'organisation de la fonction dépend de :

- La taille de l'entreprise
- L'importance accordée à cette fonction par la direction générale.
- La répartition des activités entre cette fonction et les cadres opérationnels.

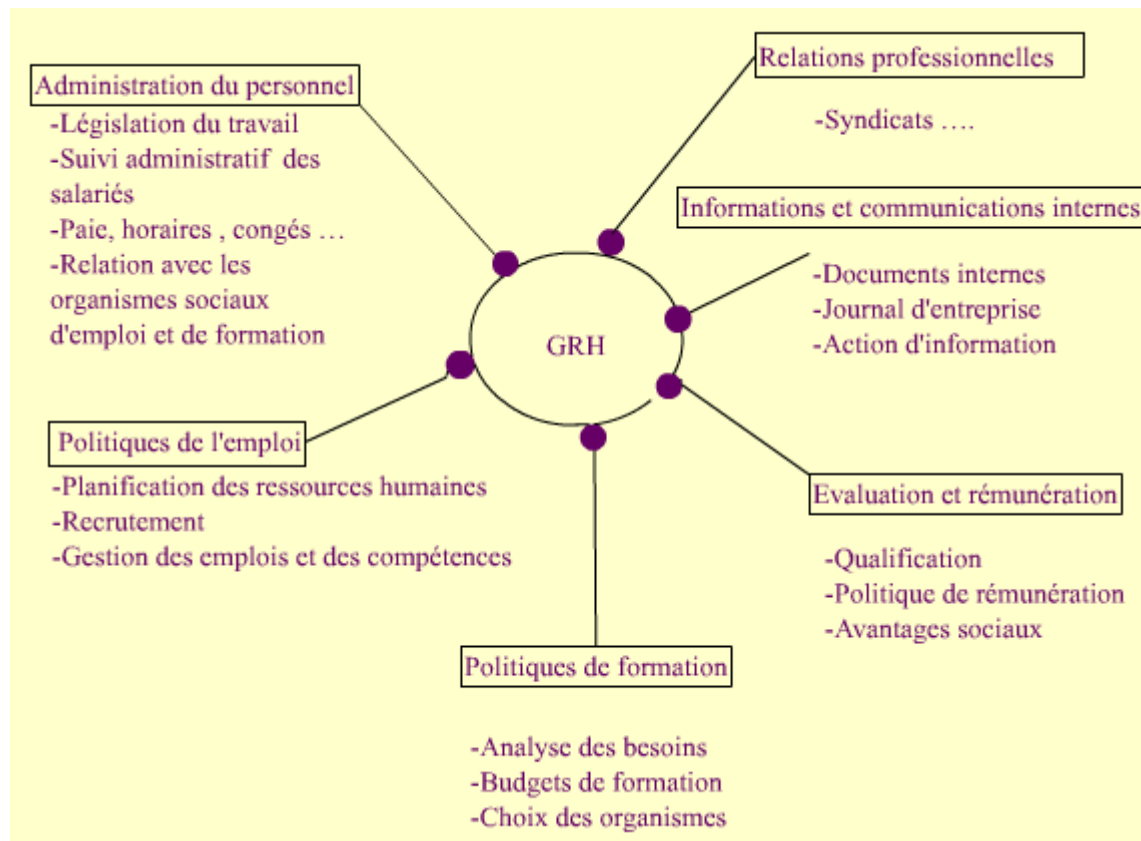
Dans une petite entreprise : La fonction ou " gestion de personnel " est souvent rattachée à la direction administrative et financière.

A partir d'une certaine taille : La fonction est une entité séparée.



3. Résumé

En tant que fonction à part entière de l'entreprise, la GRH s'est structurée tardivement. Depuis quelque temps, son champs d'activité s'est élargi. A côté des aspects traditionnels d'administration du personnel, la GRH définit les politiques d'emploi, de rémunération, de formation, de relations professionnelles, d'information et de communication.



Recherche et développement

1. Mission de fonction la RD

🌐 Dans la compétition internationale, l'avance technologique pèse de plus en plus lourd. La création et la diffusion des produits et procédés nouveaux ou l'amélioration de ceux qui existent déjà (innovation) est source de profits et de croissance pour l'entreprise.

Pourquoi ?

L'accès aux technologies et à l'innovation suppose la formulation d'une stratégie technologique et la mise en œuvre d'activités de recherche et développement.

1 - La recherche fondamentale: visant le progrès de la connaissance scientifique sans souci d'applications pratiques spécifiques. Elle aboutit sur des découvertes .

2- La recherche appliquée: est entreprise soit pour discerner les applications possibles des résultats de la recherche fondamentale soit pour trouver des solutions nouvelles permettant d'atteindre un objectif déterminé. Elle aboutit à des inventions.

3- La Recherche Développement (RD)

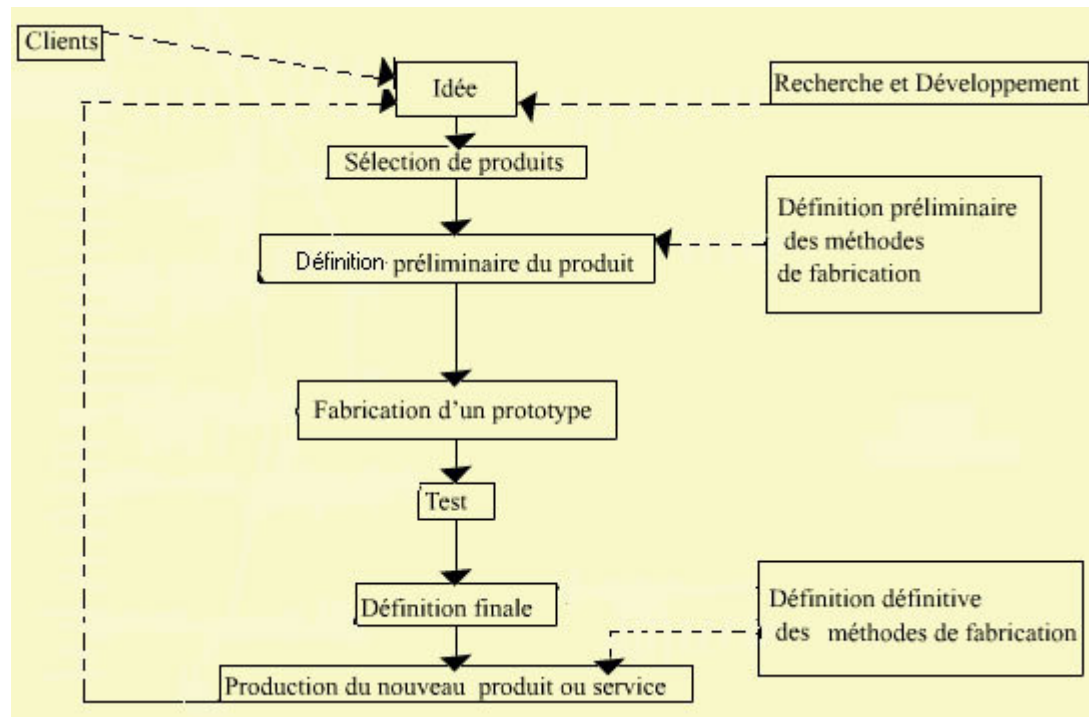
Elle marque le passage du laboratoire à l'usine à partir de l'utilisation systématique des résultats de la recherche appliquée. Le développement vise l'innovation.

Quel est le rôle de l'innovation dans l'entreprise ?

- Echapper à la concurrence: Donne à l'entreprise, au moins pour une période bien déterminée, un élément de monopole.

Favoriser la croissance: En développant des produits aptes à satisfaire les besoins

2. Phase de développement d'un nouveau produit



- de la clientèle.

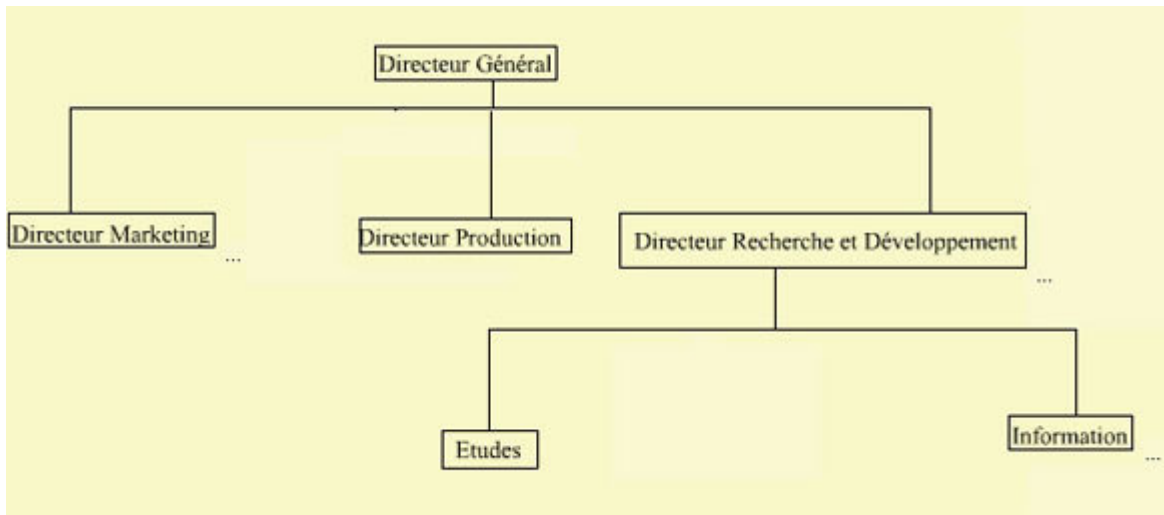
3. Organisation de la fonction

Son organisation, de quoi dépend - elle ?

- De la nature de la Recherche / Développement,
- Du poids de cette fonction dans l'entreprise,
- De la taille de l'entreprise,
- De l'activité de l'entreprise.

🌐 Certaines entreprises structurent le département Recherche Développement en distinguant la phase de recherche fondamentale, de la recherche appliquée de celle du développement.

Plus généralement :



4. Résumé

L'innovation (introduction marchande d'une nouveauté économique) est un enjeu stratégique de développement de l'entreprise.

Un développement réussi des acquis de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée dépend des interactions permanentes entre les différents services de l'entreprise (marketing, production ,RD...).

🌐 La fonction Recherche et Développement est au cœur du processus d'innovation technologique...

Par ailleurs, cette fonction pose des problèmes spécifiques de gestion du personnel car son évaluation n'est pas commune. La gestion est donc délicate d'autant plus que le rythme actuel des évolutions technologiques accélère le besoin de renouvellement et donc la mobilité du personnel en Recherche et Développement.

« Haute Performance » C.GARFIELD, l'Expansion HACHETTE, 1992.

« La Stratégie » M.MARCHESNAY Collection MARKETING et STRATEGIES ,
CHOTARD et ASSOCIES , éditeurs 1986.

« La Gestion Dynamique : Théories et Cas » P.BERGERON, édition
G.MORIN,1995.

Encyclopédie de l'Economie et de la Gestion, édition HACHETTE 1994.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales J.Y CAPUL et O.GARNIER,
édition HATIER , 1996.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales C.D ECHAUDEMAISON,
édition NATHAN 1993.

Revue Tunisiennes:

- L'Economiste,
- Le Manager,
- L'Expert,
- La Revue de l'Entreprise.

Revue Etrangères:

- Le Dirigeant,
- Capital,
- Management.

Bibliographie

« L'entreprise Libérée » T. PETERS, édition DUNOD 1993.

« L'entreprise Réinventée » les éditions d'ORGANISATION, 1995.

« Organisation et Gestion de l'Entreprise » édition NATHAN , 1997.

« Economie et Gestion de l'Entreprise » C.BUSSENAULT et M.PRETET édition VUIBERT, 1995.

« La Gestion Stratégique d'Entreprises» M. COTE, édition G.MORIN, 1995.

« Le Chaos Management » T.PETERS, inter édition, 1992.

« Haute Performance » C.GARFIELD, l'Expansion HACHETTE, 1992.

« La Stratégie » M.MARCHESNAY Collection MARKETING et STRATEGIES , CHOTARD et ASSOCIES , éditeurs 1986.

« La Gestion Dynamique : Théories et Cas » P.BERGERON, édition G.MORIN,1995.

Encyclopédie de l'Economie et de la Gestion, édition HACHETTE 1994.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales J.Y CAPUL et O.GARNIER, édition HATIER , 1996.

Dictionnaire de l'Economie et des Sciences Sociales C.D ECHAUDEMAISON, édition NATHAN 1993.

Revue Tunisienne:

- L'Economiste,
- Le Manager,
- L'Expert,
- La Revue de l'Entreprise.

Revue Etrangère:

- Le Dirigeant,
- Capital,
- Management.