

Introduction

Ch. I Qu'est-ce que la gestion

I.1.1 Histoire

Gestion vient du latin *gestio* ce qui veut dire action de gérer. L'expression compte de gestion montre que la gestion s'applique à l'action courante. Jusqu'en 1950 il s'agissait d'une simple exécution des travaux de gestion. Aujourd'hui elle est considérée comme plus qu'un simple terme (gestion = administration = management = direction). La gestion vaut par ses objectifs qui sont de contribuer au fonctionnement et à la conduite des organisations.

I.1.2 Définitions

Action ou manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose
Ensemble des connaissances empruntées aux sciences exactes et humaines permettant de conduire une entreprise correctement.

I.2 L'épistémologie

La gestion s'inscrit dans les sciences humaines qui se distinguent des sciences exactes, dans ce sens qu'elle s'intéresse à l'homme dans son cadre institutionnel. Parlent objectif (organisation) et leurs projets (ou des performances) la gestion fait partie des sciences sociales mais elle est également une science monétique. L'émergence de la gestion comme pratique, spécifique et structurée constitue un fait historique trop récent pour que l'élaboration d'une épistémologie de la gestion puisse déjà donner lieu à des champs de la gestion, il s'aère indispensable de définir des critères de découpage.

I.3 Découpage de la gestion

I.3.1 Découpage selon la nature des ressources mis en œuvre

Objectif qui permet d'identifier les ressources à mettre en œuvre et les disciplines de gestion concernées.

Limites de ce découpage□

- La représentation conduit à présenter l'entreprise comme ayant des ressources diversifiées, juxtaposées mais pas nécessairement intégrées
- Le degré de finesse à atteindre et la délimitation

I.3.2 Découpage systémique

L'objectif de cette approche correspond au souci de sortir du cadre limité de la pensée cartésienne notamment lorsqu'il faut appréhender une grande complexité. Dans ce cas, le champ de la gestion peut être découpé par référence à l'ensemble des sous-systèmes interdépendants qui structurent l'entreprise (ex□corps humain, liens entre les organes afin de pouvoir vivre.

Il existe trois grands systèmes□

- Système de finalisation qui détermine l'organisation majeure des activités
- Système d'organisation qui définit les organes, les rôles, les procédures et les structures qui permettent d'assurer la division du travail et la coordination au sein de l'organisation

- Le système d'animation assure la mise en œuvre effective de l'action finalisée par les membres de l'action grâce aux pratiques d'incitations, de formation ou de sanctions.

On pourrait ajouter un 4^e système de contrôle qui permet de voir si l'entreprise est en

Ce découpage comporte d'indéniables difficultés car dans l'analyse concrète il s'avère particulièrement difficile à mettre en œuvre.

I.3.3 Découpage fonctionnel

Ce découpage pourrait se définir par référence aux missions fondamentales des entreprises. Il permet de différencier les domaines de la gestion théorique et pratique dont la cohérence est assurée par rapport à une finalité clairement définie.

Cependant il comporte une limite majeure car il ne rend pas compte des activités qui assurent un rôle d'intégration et qui permettent d'articuler les différentes fonctions spécialisées par rapport aux autres.

Ch. II Qu'es-ce qu'une entreprise

Toute unité légale, personne physique ou morale qui jouissent d'une autonomie de décision produit des biens et services marchands. (Définition de l'INSEE)

Elle est le groupement organisé de moyens (capitaux, hommes, matériel technique, ...) pour produire des biens et services destinés à un marché solvable. Elle est liée au principe de réalité et doit créer plus de richesse qu'elle ne consomme et les distribuer (Etat, fournisseurs, salariés, elle-même).

II.1 Un préambule à l'existence de l'entreprise

II.1.1 Les conditions nécessaires

Il y a quatre conditions nécessaires☐

- Le sens prométhéen, il faut être convaincu que demain sera mieux qu'aujourd'hui
- La volonté de maîtriser les coûts et le temps
- La liberté d'entreprendre et de disposer des bénéfices que l'on en tire, mais accepter les risques
- La discipline de l'Etat de Droit et des contrats

(Alain Peyrefitte – Des Miracles en économie, société de confiance)

II.1.2 L'histoire de l'entreprise

Pendant des millénaires, l'économie reposait sur le travail des hommes et non du capital. Elle se limitait pour l'essentiel à assurer la subsistance des hommes avec leurs périodes de famine. Cette économie de subsistance a été une économie organisée, puis il y a eu changement lorsque l'homme a enrichi son travail naturel par le travail du capital et en mettant en œuvre des ressources dégagées de moyens de production supplémentaires.

L'agent moteur dans une économie est de multiplier les richesses.

II.1.3 L'entrepreneur

Le terme d'entrepreneur apparaît pour la première fois au 15^e siècle avec J.-B. Say qui dit que l'entreprise rend compte de la combinaison de facteurs de production permettant à l'entrepreneur de déplacer les ressources économiques d'un niveau d'activité et de rendement à un niveau supérieur.

II.2 Les facteurs de production, les partenaires et la diversité des entreprises

II.2.1 Les quatre facteurs de production

L'entreprise est un bien de combinaison des facteurs de production ou l'on distingue classiquement le capital, le travail, les matières premières et la technique (le savoir).

II.2.2 Les trois types de partenariat

L'entreprise est un groupement humain et un lieu d'échange dans le cadre de 3 types de pratiques de partenariat□

- Financier
- Commercial
- Sociétal

II.2.3 Les diversité de l'entreprise selon 3 critères

II.2.3.1 Le domaine d'activité

La classification en secteurs selon *Clark et Fourastier*□ en secteur primaire (agriculture), secondaire (industrie) et tertiaire (services).

Sur base de ce classement, on divise les entreprises en six catégories□

- Exploitation agricole
- Entreprise industrielle
- Entreprise commerciale
- Prestataire de services
- Établissement de crédits
- Compagnie d'assurance

Selon l'INSEE, qui propose une classification selon la nomenclature d'activité française qui se substitue depuis le 1^{er} janvier 1993 (NAF → NAP).

Selon la comptabilité nationale, qui propose de regrouper les entreprises des 4 secteurs institutionnels□

- Sociétés et quasi-sociétés non financières
- Instituts de crédit
- Entreprises d'assurances
- Entreprises individuelles

II.2.2.2 La taille de l'entreprise

Les critères financiers sont par exemple le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, les ratios. (Voir tableau n°00B-1)

II.2.2.3 La forme juridique

La forme juridique dont on peut retenir vient du SIRENE (répertoire officiel d'immatriculation des entreprises et établissements) qui comporte 3 niveaux□(voir tableau n°00B-3)□

- Niveau 1□3 positions
- Niveau 2□40 positions
- Niveau 3□241 positions

La classification peut aussi se faire selon le statut des entreprises, donc soit public, soit privée. Il existe pourtant aussi des entreprises mixtes, donc semi-publiques. D'autres critères peuvent être notamment la propriété des moyens de production, qui dirige la société (prise de décision), la répartition du résultat, la personnalité morale. (Voir site web du ministère des finances)

II.3 L'environnement de l'entreprise

II.3.1 Les dimensions de l'environnement

La première vision☐

- Macro-¹
- Méso-²
- Microenvironnement³

Deuxième vision☐

- Économique☐soit structurel, soit conjoncturel
- Démographique☐ l'on peut lire l'évolution de la structure de la population (→ profile des consommateurs influencé par la publicité, les produits, ...)
- Politique et juridique☐l'attitude de l'Etat
- Social☐ attente des consommateurs, le mode de vie de la population modifie le comportement des consommateurs
- Culturel☐véhicule des valeurs morales, styles de vie (télétravail), commerce équitable (d'où viennent les produits☐)
- Internationale☐ouverture des frontières, implémentations internationales
- Technique☐suivre les technologies nouvelles
- Écologie☐respect de la nature
- Géographique. Conditions naturelles et climatiques forment la vie industrielle (ex. phénomène El Niño)

II.3.2 Les caractéristiques de l'environnement

L'aptitude d'une entreprise à transformer des menaces en opportunités est une condition fondamentale pour le succès de l'entreprise. Contraintes☐ dynamique du marché, concurrence nationale et/ou étrangère, lois, décentralisation industrielle.

Les grandes tendances☐

Ouverture des frontières

Essor technologique

Innovation

Recherche de la qualité

Protection de la nature

Place de l'homme dans le système productif (durée dans une entreprise)

II.3.3 Les entreprises françaises et l'environnement industriel

La France est la 4^e puissance du monde vu en outre☐

- La technologie (TGV, Aix aérospatiale)
- Image de luxe
- Tissu dans les PME
- La situation géographique (les centres industriels sont placés aux axes historiques de communication)

Pourtant, il y a des mutations profondes dans le monde économique☐

- Mondialisation
- Découvertes
- Attentes

La concurrence est transformée, de plus en plus d'exigences en matière de compétitivité se posent à l'entrepreneur.

¹ Ensemble des tendances de la société dans sa globalité

² Ensemble des acteurs qui par leur décision sont en mesure d'influencer spécifiquement les relations économiques dans un secteur, une branche ou une filière (ex☐ONU, CEE, GAT,☐.)

³ en contact direct avec l'entreprise (ex☐fournisseurs, clients, ...)

La fonction de direction

Ch. I La structure

La direction a le pouvoir et le devoir d'identifier clairement la mission de l'entreprise, de traduire cette mission en objectifs à court, moyen et long terme et de définir une stratégie pour atteindre ses objectifs et de mettre en place une structure pour mettre en œuvre cette stratégie.

La structure est l'armature de l'entreprise, elle dépend de l'activité de la firme et elle conditionne la cohésion de l'ensemble de la firme.

I.1 La doctrine

I.1.1 L'idée classique des organisations

Selon l'école classique, l'objectif est la maximisation du profit avec une obéissance des acteurs de l'entreprise à l'égard de la hiérarchie.

I.1.1.1 Taylor (1856-1915) l'homme d'ordre

Il est scandalisé par le désordre du monde industriel. Il pense que la prospérité ne peut provenir que d'une plus grande productivité des hommes et machines. La connaissance, selon lieu, appartient à la direction, les ouvriers sont là pour exécuter, ni moins, ni plus. Il met en place l'organisation scientifique du travail qui révolutionne le processus de production. Il invente le découpage en tâches élémentaires adaptées à l'ouvrier, afin d'améliorer la production.

I.1.1.2 Henry Fayol

Il s'intéresse aux dirigeants. C'est le premier auteur qui se préoccupe de l'administration dans les entreprises et des problèmes de commandement, Il constate que les opérations auxquelles se livre l'entreprise sont réparties en six points

- Les opérations Techniques (production, fabrication)
- Commerciales (vente, achat, échange)
- Financières (question ou gérance des capitaux)
- De sécurité (des hommes, ...)
- De comptabilité (des produits, bilans, ...)
- Administratives (management)

Il identifie le rôle de l'administration qu'il décompose en 5 verbes ou faits clefs proposées a management et selon lui à toute organisation

- Prévoir, organiser (relier partie humaine et technique)
- Coordonner (unifier, harmoniser)
- Contrôler, commander (donner des instructions)

Diriger impliquent trois composantes

- Motiver
- Le leadership (style de commandement)
- La communication (transfert des opérations)

Pour Fayol, il n'existe pas de véritable doctrine administrative, ce qui le conduit à élaborer une théorie de l'organisation (qui peut être utilisée par les dirigeants des grandes organisations)(14 principes fondamentaux, voir feuille)

1.1.1.3 Max Weber

Les travaux de Weber sont essentiellement théoriques. Il donne une réponse au développement de l'organisation administrative et technique de la fin du 19^e et début du XX^e siècle. Il analyse le rôle du leader et il va décrire une typologie des organisations qui est fondée sur l'autorité

1. Autorité charismatique, fondée sur les qualités personnelles du leader (ex : qualités de Henry Ford, Bill Gates, ...)
 2. Autorité traditionnelle qui repose sur la croyance en la tradition que le chef n'est pas un supérieur, mais un seigneur.
 3. L'autorité scientifique qui elle repose sur 2 (...) et constitue le modèle d'organisation, comme la forme la plus efficace
- 4 caractéristiques :
- Il existe des règles abstraites non liées aux personnes
 - Les titulaires des postes n'en sont pas propriétaires
 - Les activités et les décisions sont définies de manière précise, c'est-à-dire les procédures sont formalisées et communicables. Les dirigeants ne sont pas propriétaires des moyens de production.

Contestation du modèle webernien

Il se résume en une professionnalisation des individus., libéralisation des faits et une impersonnalisation des règles. C'est grâce au concept de Weber qu'on a donné naissance à la théorie de la contingente. En

I.1.2 L'école des relations humaines

Elle est en réaction à l'école classique contre l'idée d'une possibilité rationalisation de la main d'œuvre. Cette école va s'intéresser au comportement collectif.

1.1.2.2 Elton Mayo (1880-1949)

Il a souligné (...) la prise en compte de l'individu en tant qu'homme et il identifie la nécessité de s'attacher aux besoins sociologiques et psychologiques du salarié mais également aux relations entre individus et les différents groupes en vue d'améliorer les performances de l'entreprise. Il a mené des études sur la productivité (dans 3 expériences)

1^e expérience : Il observe qu'il n'y a pas de lien entre variations de conditions de travail et productivité.

2^e expérience : Il a pris des ouvrières et les faisait travailler, ceci de même avec un groupe masculin.

Chez le groupe masculin : défaite, on ne leur parlait pas

Chez le groupe féminin : réussite, car on leur avait parlé, expliqué, on les avait valorisé (« Vous êtes très bien, génial, les meilleures »)

Peter Drucker

Critiques : Alex Carey a repris tous les documents : Il y avait trop de bavardage, chute de rendement, Mayo n'avait pas tout dit.

1.1.2.2 Maslow (1908)

Maslow était un psychologue new-yorkais universitaire, il avait des idées assez optimistes sur les qualités humaines. Il a déterminé et hiérarchisé les besoins fondamentaux que l'homme cherche à satisfaire. Pour lui, l'homme doit chercher à satisfaire des besoins. Selon Maslow, les besoins qui sont situés au sommet ne peuvent être satisfaits que si les besoins élémentaires sont satisfaits.

Drucker critique Maslow : Il indique que Maslow n'avait pas vu qu'un besoin change à mesure qu'il est satisfait.

1.1.2.3 Frédéric Herzberg, psychologue

Il a décidé de poursuivre les travaux de Maslow en simplifiant sa théorie. Herzberg fut un des premiers dans les années 60 à réfléchir sur la façon de sépanoi dans son travail ce qu'il appelait Job Enrichment. Il distingue les facteurs conduisant à des attitudes positives (seul la satisfaction peut motiver le travailleur) et des attitudes négatives (besoins d'Adam). L'idée centrale est que ce qui satisfait n'est pas l'inverse de ce qui provoque

l'insatisfaction. L'analyse des facteurs de motivation permet de relativiser l'importance des conditions de travail et de souligner le rôle de l'organisation du travail sur le comportement du personnel.

En conclusion, cette école soutient une conception de l'homme dans son travail en s'apercevant que l'homme heureux dans son travail est plus productif. Cette école a été discréditée car on lui reproche que l'unité d'analyse n'est pas l'organisation mais plutôt les membres qui la compose. Tous les problèmes qui peuvent intervenir dans une organisation ne peuvent être de façon psychologique.

I.1.3 Les écoles contemporaines

1. L'école des systèmes, ce courant envisage toute organisation d'une manière autistique
2. L'école sociotechnique, dessiner des portes dans le contenu de répondre à la fois à des exigences techniques et à des exigences que les individus ont entre eux
3. L'école mathématique, on peut résoudre les problèmes à l'aide d'outils mathématiques. Elle va mettre en place des outils mathématiques
4. L'école décisionnelle, trois grands auteurs □ Cyert, March, Simon
Ils ont considéré que seuls les (...) peuvent avoir des objectifs alors que les collectives n'en ont pas. Il en dépend des coalitions qu'il y a entre les individus. La firme est une organisation complexe., un bien de processus de décisions et le fait de cette firme ne
5. L'école néoclassique

I.1.3.1 les différentes écoles

L'école néoclassique a un besoin de clarification en suivant une approche normative □

Sloan, (1875-...) conclut à la nécessité d'une décentralisation contrôlée car elle entraîne initiative, responsabilité et flexibilité

Drucker évoque le principe de la direction par objectif (DPO), cinq structures seront selon lui nécessaires pour répondre aux nouveaux problèmes, le moyen est devenu essentiel. Il propose de fixer des objectifs pour répondre à plusieurs problèmes.

Gélinier préconise la délégation des responsabilités avec ou sans délégation de pouvoir, la direction participative par objectifs (DPPO). L'efficacité de la firme repose sur 3 règles de base □ la concurrence, l'innovation et la finalité humaines.

«*New management*» □

repose sur 4 principes □

l'entrepreneur est un visionnaire et un investisseur

l'entreprise doit réinventer l'offre pour créer la demande

l'entreprise doit toujours changer pour espérer survivre

de nouveaux patrons doivent entraîner, agiter et faire rêver (ils sont les gardiens du «*Box approach*» □)

I.1.3.2 les théories

1. La sociologie de l'organisation
 - Théorie des conventions
 - La théorie de l'innovation et de la traduction
2. Approches managériales
 - Théorie de la contingence
 - Théorie de la dépendance en ressources
3. Rôle du management
4. Théorie évolutionniste
5. Théorie de la firme
 - De l'apposition des organisations
 - De l'agence
 - De la firme japonaise (AOKI)
6. Théorie de la régulation
7. Théorie du chaos
 - Mutation des organisations
 - Mutation des dirigeants

- Mutation de l'intelligence

8. Théorie du recentrage

Il n'existe pas de théorie de la firme achevée, les travaux ont pris un renouvellement profond qu'il faut poursuivre. (tableau n°01A-3, 4)

I.2 Les caractéristiques et les types de structure

On essaie de répondre aux questions qui fait quoi, qui détient le pouvoir et qui commande qui
L'organigramme représentant la structure devrait répondre à cette question, mais il existe une structure formelle et informelle (Fettenwirtschaft). La structure évolue lentement, elle conditionne l'adoption de la firme aux nouvelles données du marché.

I.2.1 Les 3 caractéristiques de la structure

I.2.1.1 La spécialisation

Elle définit la manière dont est opéré le découpage de la spécialisation, sur quel critère et jusqu'où, à quel niveau de détail, le découpage est-il réalisé? Deux aspects distincts sont à considérer
La spécialisation horizontale fragmentation des tâches
Spécialisation verticale séparation entre conception des tâches et leur réalisation

La coordination

Elle définit la manière dont est opéré le découpage des activités dans l'organisation ou bien elle essaie de répondre aux questions (...)

I.2.1.2 La formalisation

Elle consiste à spécifier «chaque rôle est-il défini de façon stricte et détaillée ou non, laisse-t-on une marge»

I.2.2 Les 5 grands types de structure

I.2.2.1 Structure hiérarchique (tableau n°01A-5)

Sa rigidité compromet la circulation des informations, l'initiative des salariés et la capacité d'adoption de l'organisation

I.2.2.2 La structure fonctionnelle (tableau n°01A-7)

Elle est fondée sur la division fonctionnelle de l'activité et la pluralité de commandement au sens de Taylor. Ces structures conviennent aux firmes mono productrices peu complexes et de petite taille. La pluralité de commandement est source de conflits avec un risque de dilution des responsabilités et la dimension extrême entraîne des coûts psychologiques et (...)(les chemins fonctionnelles).

I.2.2.3 La structure hiérarchico-fonctionnelle (tableau n°01A-8)

Il y a deux liaisons, la ligne autoritaire et la ligne fonctionnelle (de conseil). La dernière aide à la prise de décision par un avis qui est de nature purement consultatif (structure de Mintzberg).

1.2.2.4 La structure divisionnelle (tableau n°01A-10)

Lorsqu'une entreprise à une production diversifiée et complexe, elle choisit la structure divisionnelle, ce qui permet de faciliter les échanges et de rendre chaque division à tailles humaines. Mais on risque la redondance des services et l'autonomie peut conduire à la décomposition de l'entreprise.

1.2.2.5 La structure matricielle (tableau n°01A-11)

Le découpage par fonctions, métiers ou divisions. Son principe est la dualité de commandement et cela convient aux très grandes entreprises. Elle demande une excellente coordination qui est difficile à cause des cultures techniques, nationalités ou métiers.

Dans la réalité, les entreprises ne sont jamais conformes à un seul modèle mais combinent plusieurs caractéristiques.

1.2.3 La structure selon Mintzberg

1.2.3.1 Les 6 parties de base

Lorsque l'organisation grandit, elle a besoin de plus de managers et de managers qui les supervisent la ligne hiérarchique s'étant. Quand la firme grandit, un nouveau groupe de spécialistes apparaît, les analystes qui remplissent des tâches administratives, la technostructure. L'on peut y rajouter des autres unités de staff appelées «fonction de support logistique». Chaque organisation est divisée en 6 parties idéologiques ou la culture d'entreprise insuffle une certaine existence à travers le squelette de l'entreprise

- Le sommet direction, cadres dirigeants
- Ligne hiérarchique chefs d'ateliers, responsables produits (lient entre le sommet et le centre d'opérations)
- Centre d'opérations production directe
- Techno structure analystes divers
- Fonctions de support support aux missions de base (ex service accueil, de courrier, imprimerie, ...)
- Culture d'entreprise (voir chapitre II, partie 1)

1.2.3.2 Les forces auxquelles sont soumises les structures

1.2.3.3 Les sept configurations structurelles (tableau n°01A-12)

- Organisation entrepreneuriale (tableau n°01A-14)
Cette dernière s'applique aux entreprises jeunes et petites, de structure simple (supervision directe)

- L'organisation mécaniste (tableau n°01A-15)
Pour les grandes entreprises ou bureaucraties industrielles. La techno structure exerce une force en faveur de la rationalisation des procédés de travail

- L'organisation divisionnalisée (tableau n°01A-16)
Pour des organisations à diversité de marchés. Elle est constituée d'unités définies sur la base de produits ou de marchés contrôlés par une direction générale. Des forces s'exercent sur la ligne hiérarchique.

- L'organisation professionnelle (tableau n°01A-17)
Les membres du centre opérationnel sont poussés vers le professionnalisme afin de diminuer l'influence d'autrui.

- L'organisation innovatrice (tableau n°01A-18)
Les fonctions de support logistiques exercent une fonction en faveur de la collaboration

- L'organisation missionnaire (tableau n°01A-19)

- L'organisation politisée

(tableau n°01A-20)

Chacune des configurations est une tendance ou modèle selon Mintzberg.

I.3 L'existence d'une structure idéale

Ce mythe est détruit par Mintzberg et Woodward. Le problème revient à déterminer le facteur qui pousse les entreprises à choisir tel ou tel système.

I.3.1 Les facteurs déterminants

I.3.1.1 le degré de centralisation

Il résulte de la prise en compte de multiples contraintes (ex : géographiques, techniques, ...) Aussi une nouvelle structure exprime le degré de centralisation. Le but est de trouver un équilibre entre la centralisation des décisions et leur décentralisation de manière à préserver les intérêts vitaux de l'entreprise en laissant une autonomie suffisante à chaque autorité.

I.3.1.2 le type de pouvoir

(tableau n°01A-21)

Il se mesure par la hauteur de la pyramide, elle peut soit être plate, soit pointue. Cette hauteur signifie une différence entre les coûts.

I.3.1.3 la cohabitation entre les fonctionnels et les opérationnels

Les fonctionnels disent comment faire le travail, les responsables opérationnels disent ce qu'il faut faire (fixent les objectifs). La direction est l'arbitre entre les deux. L'organigramme fonctionnel ne rend pas compte de la réalité du partage des pouvoirs, aussi une structure informelle peut aider l'entreprise à fonctionner ou à affaiblir le pouvoir des dirigeants.

I.3.2 de la hiérarchie au réseau

I.3.2.1 l'influence de la taille et de l'âge

(tableau n°01A-22)

La taille est le facteur interne de contingence. Plus l'organisation est grande et plus la division du travail est importante, plus la coordination devient complexe. Plus l'entreprise est âgée, plus la création et l'évolution devient lente.

I.3.2.2 l'influence de la stratégie

Thèse de l'interdépendance (Chandler) : Est-ce que la structure suit la stratégie ?
Autres auteurs : Est-ce que la stratégie suit la structure ?

I.3.2.3 l'influence de la technologie

Il y a un lien entre le travail à effectuer et les moyens techniques à utiliser. Selon Mintzberg, la technologie est « l'ensemble des instruments collectifs utilisés par les opérationnels pour effectuer le travail ». Plus le système

technique est régulé et plus le travail des ouvriers est formalisé et la structure bureaucratique. Plus le système technique est sophistiqué et plus la structure administrative est élaborée (tableau n°01A-22bis).

Il existe trois essais majeurs de typologie

- John Woodward, les entreprises à système semblable ont globalement des structures et modes d'organisation semblables (tableau 01A-23)
- Perran, la technologie est un processus de transformation input/output nécessitant des machines

		Recherche de solutions	
		Intense	faible
Variété des problèmes à traiter	Faible	Type artisanale (ex : enseignement)	Type routine (assurance)
	Fort	Type bureaucratie (ex technologie de pointe, conseil stratégique)	Type ingénierie ou recherche (ex : gros travaux publics, conseils en informatique)

- Thomson, la technologie se caractérise par une forme d'interdépendance entre activité et opérations
 1. Type partagé (ex les enseignants se partagent des locaux mais donnent des cours différents)
 2. Type réciproque
 3. Type séquentiel

La technologie est présentée comme variable explicative du mode de l'entreprise. Contestés par certains autres auteurs ils préfèrent la taille. Plus récemment, l'on préfère étudier l'influence de l'automatisation et de l'informatisation.

I.3.2.4 l'influence de l'environnement (facteur externe de contingence)

Les déterminants structurels des entreprises (3+1) dimensions:

1. La stabilité (Enry et Triste, Burns, Stalker)
2. L'hostilité (Lawrence, Lorsche)
3. La complexité
4. L'hétérogénéité (nombre de clients, marchés,...)

I.3.2.5 l'influence de la culture (facteur externe de contingence)

Il existe beaucoup d'approches différentes, dont 2 thèses majeures s'opposent

Celle dite «culture free» qui néglige l'aspect culturel

Celle de la spécificité culturelle (Hofstede et Bollinger) qui dit que les différences entre les organisations sont plutôt expliquées par le système d'éducation ou de diversité de culture (4 traits le degré d'individualisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, la masculinité/féminité)(tableau n°01A-25).

Le débat porte plutôt sur les processus qui expliquent les différences. La thèse des culturalistes (Iribarne) est opposé à celle des institutionnalistes (Maurice, Silvestre, Sellier). Les déterminants de la culture de l'entreprise sont le savoir-faire, le savoir-vivre, le savoir dire. Les entreprises se distinguent notamment par leur comportement, leur système de valeurs, leurs modes de communication (charte, code d'éthique).

I.3.3 le reengineering

Il oublie les fonctions traditionnelles pour chercher l'organisation de façon transversale

Rupture avec le passé

Redéfinition de l'entreprise (base satisfaction du client)

Courants modernes de management

Le but est d'améliorer les performances de l'entreprise.

La notion d'organigramme est une représentation schématique de l'entreprise (trop normative ☐ pas de liaisons informelles). Les modifications de l'environnement des entreprises à entraîné un manque de pertinence des structures classiques et une émergence de nouvelles formes (*tableau n°01A-26*).

- La structure par objectif ☐ décloisonnement de l'entreprise pour réaliser un objectif commun
- La structure réseau ☐ plus réactive grâce à des alliances avec d'autres firmes → relations fiables et durables
- Organisation idéologique

Des structures émergentes enseignent de nouvelles compétences, de nouveaux comportements et de nouveaux outils.

Ch. II L'animation

II.1 La décentralisation

Une organisation est dite centralisée si tous les pouvoirs de décision sont regroupés entre une personne ou un groupe de personne. Étant donné que les capacités des individus sont limitées, il convient de décentraliser le pouvoir de décision,

II.1.1 la décentralisation verticale

Le pouvoir formel est dispersé vers le bas de la hiérarchie. La décentralisation verticale peut être sélective ou globale.

II.1.1.1 sélective

Les décisions différentes sont prises à des endroits différents de l'entreprise.

II.1.1.2 globale

Presque tout le pouvoir à quitté la direction (rare). Un niveau de hiérarchie s'occupe de l'ensemble des décisions.

II.1.2 la décentralisation horizontale

La direction accorde ou cède de son pouvoir hors de la ligne hiérarchique. Le pouvoir tient à des positions de fait par des cadres fonctionnels (staff).

II.1.3 selon Mintzberg

Il existe 5 niveaux différents ☐

1. La décentralisation nulle (centralisation complète)
2. La décentralisation horizontale limitée sélective (les cadres ont du pouvoir)
3. La décentralisation verticale limitée (le sommet conserve le choix des grandes décisions stratégiques, mais délègue le régulier)
4. La décentralisation horizontale et verticale sélective
5. La décentralisation globale (le pouvoir repose sur des spécialistes et non plus sur le sommet)

Une décentralisation horizontale entraîne une plus grande autonomie des acteurs de l'entreprise tout en contrôlant son efficacité.

D'autre part, la décentralisation rapproche le pouvoir de décision du bien de son application ce qui accroît l'efficacité de la prise de décision.

II.2 La coordination

II.2.1 Les mécanismes de coordination

Reprenons les mécanismes de Mintzberg. Les 5 & 1 mécanismes qui caractérisent la coordination sont□

- L'ajustement mutuel
- La supervision directe
- La standardisation du travail
- La standardisation des résultats
- La standardisation des qualifications (profil des postes)
- La standardisation des normes (chacun fonde son action sur le respect de certaines valeurs)

II.2.2 Les comités

Si le problème est trop complexe à résoudre dans les cellules de structure habituelle, on le confie à des comités (permanents ou transitoire, composition précise ou non, ...)

II.2.3 Les coordonnateurs

Personnes avec une autorité particulière sur la ligne hiérarchique contrairement aux fonctionnels purs.

II.3 La prise de décision

II.3.1 les procédures et la prise de décision

Les procédures sont un recueil qui indique qui doit faire quoi et à quel moment. Si elles sont trop formalisées on réduit les tensions avec un sentiment de sécurité, on augmente l'efficacité mais on affaiblit le niveau de motivation de l'individu.

II.3.1.1 en fonction des problèmes traités

Igor H. Soff distingue 3 types de décisions□

- Les décisions opérationnelles (sous l'exploitation courante)
- Les décisions techniques (ou administratives)
- Les décisions stratégiques (qui confrontent l'entreprise avec son milieu)

Les décisions sont hiérarchisées.

II.3.1.2 en fonction de l'échéance et du champs couvert

Echéance à long terme, moyen ou court terme. Décisions organisationnelles (tableau 01B-4)

Jean—Louis Lemoine □ 3 types de décisions

- Décision de planification
- Décision pilote
- Décision de régulation

II.3.2.3 en fonction de la structure

L'on distingue entre décisions programmables et/ou non programmables qui peuvent être structurées, faiblement structurées ou complexes.

Les méthodes d'aide à la décision sont □

L'arbre de décision

La théorie des fils d'attente

Le choix d'investissement

II.3.2 les styles de direction et les déterminants

Le style de direction dépend de la culture d'entreprise.

Selon Mintzberg □ on peut identifier les 10 rôles principaux du manager qu'il regroupe en 3 catégories □

- Les interpersonnel (le manager est un symbole, agent de liaison, leader)
- L'information (porte parole, diffuseur)
- De décision (répartiteur des ressources, entrepreneur, régulateur, négociateur)

Le leader est nécessaire en période de mutations car les modèles traditionnels de la direction ne sont plus adaptés. Le style de direction doit s'adapter aux personnes, à la nature des tâches à effectuer, aussi Tannenbaum et Smith ont tenté de donner les 2 bornes de direction.

Selon Fideler, il n'y a pas de style idéal de direction.

Theveret propose une méthodologie d'audit de la culture de l'entreprise à l'aide de 5 grilles d'analyse □

- Les fondateurs
- L'histoire
- Le métier
- Les valeurs
- Les signes et les symboles

Ch. III La Stratégie

Stragos ☐ je conduis l'armée

Définition ☐ l'art de diriger un ensemble de dispositions militaires pour atteindre un but

Grands inspireurs ☐ les théoriciens de la guerre

Avant Jésus Christ, la stratégie déterminait déjouer les pièges de la guerre.

Machiavel ☐ discours sur l'art de la guerre

1831 stratégie choisit le temps

1960 ☐ Chandleret ☐ stratégie et structure de l'entreprise

III.1 Les processus de la planification stratégique

III.1.1 Les concepts

La planification stratégique est influencée par le culte de l'entreprise et selon Ackoff, cela consiste à concevoir un futur désir et les moyens pour y parvenir. La planification est une démarche volontaire à caractère temporel aidé par des plans. On a une stratégie à court, une à moyen et une à long terme.

III.1.2 Les différentes étapes

Elles suivent un ordre naturel mais avant d'aboutir à sa phase opérationnelle, la planification doit répondre à 4 objectifs ☐

- La maîtrise de la complexité
- La domination de l'incertitude
- L'action volontaire
- Le plan doit être collectif et l'adhésion de tous est un gage de réussite

Les différentes étapes de 'planification (diagnostic, plan stratégique qui va engager l'entreprise pour plusieurs années, l'élaboration du budget, le contrôle). La direction générale propose parfois un groupe de planifications décentralisées que sont les plans d'action (business plan). Le diagnostic doit montrer la faisabilité du projet. La direction générale propose une forme de planification décentralisation prospective qui est basée sur l'exploration du futur.

III.2 L'analyse stratégique

III.2.1 Les objectifs

Ils se traduisent en termes concrets et en chiffres. On a des objectifs internes et externes (salaires, environnement, ...)

III.2.2 Le diagnostic stratégique

III.2.2.2 la synthèse des informations

- LCAG des 4 universitaires Learned, Christensen, Andrews et Guth. La planification à long terme en 5 étapes ☐
 1. Diagnostic externe
 2. Diagnostic interne
 3. Recensement de l'évolution
 4. Prise en compte des souhaits et objets généraux de la direction

5. Formulation de la stratégie

Ceux-ci sont les fondements de l'analyse stratégique contemporaine

(tableau n°01C-3Bis)

- SWOT (Strength, Weaknesses, Threats, opportunity) outil stratégique le plus utilisé pour les facteurs qui ont une influence. (tableau n°01C-3Ter)
- MOFF (idem en français) (tableau n°01C-3Qua)

III.3.2.3 les autres outils stratégiques

• Les courbes d'expériences (but : minimiser les coûts), inventées par le Boston Consulting Group (BCG) qui relie le coût moyen au volume produit depuis l'origine des fabrications. Ainsi on met en (...) la source de réduction de coûts liés à l'expérience.

Ces stratégies applicables à des domaines d'activité où l'expérience est forte, la différenciation des produits faibles et où la concurrence porte avant sur les prix et les coûts.

• Matrices de Mc Kinsey, boîte du BCG

(tableau n°01C-6 à 9)

Matrice : les 2 caractérisent la réalité par 2 variables

- la position concurrentielle
- l'attrait du marché à moyen terme

Cette matrice utilise un grand nombre de facteurs clés de succès (FCS) qui sont pondérés puis agrégés en un coefficient qui indique la position concurrentielle.

BCG : dans ce cas, l'entreprise doit définir ses domaines d'action stratégiques (DAS) pour évaluer chacun d'eux dans 2 dimensions (01C-8). La valeur de chaque activité est mesurée par le taux de croissance et la position concurrentielle pour chaque DAS. Le BCG insiste sur la nécessité pour une entreprise de posséder un portefeuille équilibré.

• Matrice d'Arthur de Little (ADL)

(tableau n°01C-10)

Croisement entre la maturité et la position concurrentielle. 4 orientations stratégiques :

- Développement naturel (ex : Netscape, ADSL, ...)
- Développement sélectif (privilégier une activité favorable à une moins favorable)
- La reconversion (ex : Thomson)
- L'abandon (changer complètement de domaine d'activité)

• La chaîne de valeur de Porter et les grilles d'analyse

La chaîne de valeur (diagnostic organisationnel) : outil diagnostic permettant un avantage concurrentiel exploitable face aux entreprises du secteur. Elle comprend des activités

- Activité principale de la création à la vente du produit
- Activité de soutien (rôle de support des activités principales)

Cela permet d'éviter de se formaliser sur la fonction de production et d'élargir les réflexions à toutes les activités internes par l'entreprise.

Grille d'analyse : elles mettent en évidence les facteurs structurels déterminent l'intensité concurrentielle d'un secteur qui se caractérise par 5 forces concurrentielles. Le but est d'encourager les entreprises à rechercher une position dominante sur le marché en termes de coûts ou de différenciation. (tableau n°01C-11)

• Tendances actuelles

Les (...) sont au cœur des réflexions sur le positionnement stratégique. On parle de recentrage sur les métiers de base. Dans les années '90, l'idée de découpage en DAS ne constitue plus un fondement pertinent pour l'analyse stratégique. D'ailleurs les modèles qui s'appuient sur le passé de la firme sont de plus en plus critiqués dans la mesure où il apparaît que les activités de demain s'adressent à des marchés qui n'existent pas encore aujourd'hui.

1. Notion « d'intention stratégique » : l'affichage par les dirigeants de la vocation et des missions de l'entreprise est plus qu'un simple énoncé de la politique générale.
2. L'approche « Ressource based » modifie la réflexion sur le management stratégique en ayant pour objectif « l'identification, la protection, l'exploitation et la création de ressources rares de l'entreprise permettant de créer des avantages concurrentiels sur des marchés. »
3. Les « modèles de compétences » associent la maîtrise de métiers et de capacités organisationnelles sur le découpage de l'entreprise en processus de (...).

4. Les modèles de plate-forme stratégique selon lequel la compétitivité durable de l'entreprise repose sur la mise en cohérence de ses capacités organisationnelles et de ces compétences de métiers.
5. Le reengineering constitue à remettre en ordre l'organisation de l'entreprise
6. Le «Profit impact of marketing strategy» à partir d'analyses statistiques financières par la banque de donnée. On analyse plus de 2000 activités 70% de la variation de la rentabilité sont expliquées par les décisions de stratégie.

La pensée stratégique a évolué dans le temps

III.3 les orientations stratégiques

III.3.1 les stratégies de développement

III.3.1.1 la spécialisation

(tableau n°01C-12 à 16)

L'entreprise ne peut s'attaquer à l'ensemble du marché, aussi doit-elle spécialiser ses activités dans certains segments en cloisonnant un type de marché ou de produits. On a 5 stratégies différentes

1. Concentration
2. Par produit
3. Par marque
4. Sélective
5. Globale

Avantages / Désavantages

(tableau n°01C-16Bis)

III.3.1.2 l'intégration verticale

Elle résulte d'une logique industrielle ou d'une logique financière. Elle consiste à prendre des dispositions selon 3 directions

- Intégration en amont (vers la chaîne technique)
- L'intégration en aval (vers les débouchés ou la commercialisation des produits)
- Intégration latérale vers les activités périphériques ou vers les activités spécialisées

III.3.1.3 la diversification

Formes ou dimension de la diversification

- Par rapport à son activité de base

- Diversification horizontale
- Diversification verticale (stratégie interindustrielle)
- Diversification géographique (=diversification de marché)
- Diversification concentrique (stratégie interindustrielle), d'autres parlent de diversification totale ou de proximité

- Par rapport à son portefeuille d'activité

- Diversification liée au «stratégies de grappes technologiques»
- Diversification conglomerale ou «non liée»

Les types de diversification

- Diversification de placement (si excédent de liquidité. Elle se diversifie financièrement, en prenant des parts par exemple, mais aussi sur un niveau technologique)
- Diversification sur redéploiement (dans d'autres domaines)
- Diversification de survie (si il y a risque de faillite à c.t.)
- Diversification de confortement

III.3.1.4 L'internationalisation

A. motifs d'ouverture sur de nouveaux marchés

- Facteurs politiques et gouvernementaux (ex: barrières douanières)
- Facteurs liés au marchés et à la demande
 - Diversification du marché
 - Saturation du marché d'origine
 - Risque de conjoncture du marché
 - Unification et amélioration des moyens de transport
- Facteurs liés à la recherche de compétitivité
 - Écarts des coûts des facteurs de production
 - Accès aux matières premières
 - Risque de phase de cycle de produit
 - Présence d'un foyer de recherche et d'innovation du secteur dans un pays étranger
- Facteurs concurrentiels
 - Perte d'avantage concurrentiel sur le marché national
 - Répartition des risques qu'elle rencontre sur son marché national

B. Les formes d'internationalisation

- L'internationalisation commerciale, pour les produits avec l'exportation
 - Directe
 - Sous-traitée
 - Concertée
 - Contractuelle
- L'internationalisation productive pour le mouvement de capitaux avec l'intention de s'implanter à l'étranger
- La multinationalisation

C. les stratégies

Rester dans son pays («faire») ou exporter tout ou en partie des opérations («faire faire»)

Tableau 01C-19
