
Introduction

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va »

Sénèque – Philosophe latin

Le management...

- Pour P.DRUCKER, le management concerne tout ce qui affecte **la performance** de l'entreprise et **ses résultats**.
- Pour cela le management doit :
 - Planifier
 - Organiser
 - Contrôler l'activité de l'entreprise
- En fonction de la stratégie sur le long terme de la société, il faudra définir les moyens et ainsi fixer des objectifs à atteindre.

A- Finalités et objectifs

- Les finalités d'une entreprise traduisent sa vocation, sa raison d'être, les buts qu'elle s'est fixée dès sa création



Propre à chaque entreprise (finalité contingence MINTZBERG / P.DRUCKER)

- Les objectifs sont les buts chiffrés que la firme cherche à remplir pour atteindre ses finalités.

CONSTRUCTION DES FINALITES

- **Elles sont déterminées par les dirigeants en fonction de nombreux facteurs.** Ces facteurs sont différents d'une entreprise à l'autre, ce qui explique le caractère contingent des finalités (travail de Mintzberg repris entre autre par P.Drucker)
- Facteurs internes : statuts juridiques de l'entreprise, valeurs et aspirations des dirigeants et des associés, histoire, traditions, culture de l'entreprise...
- Facteurs externes : attentes du personnel, contraintes réglementaires, concurrentielles, géographiques spécifiques à chaque entreprise

La finalité générale

- Définie par la direction générale (comex : comité exécutif ou codir : comité direction)
- Oriente le comportement des équipes pour atteindre une pérennité
- Entraîne une vision sur le long terme avec fixation d'objectifs mesurables (indicateurs)
- Se concrétise selon les plans « ambition 2021 », des chartes de « projet d'entreprise » : « défi à relever ensemble »

B- Les différentes finalités

- Finalité financière : la recherche de profit à travers la création de valeur
- Finalité économique : P.DRUCKER : la satisfaction client (*le plus important aujourd'hui*)

Si client + —————> Communication —————> profit

Compétitivité prix et hors prix (hors prix = services indispensable comme les Drives, retours gratuit...)

- Finalité sociale : climat relationnel favorable, rémunération, sécurité etc... - fidélité des salariés

Finalité : le RSE

- « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs partenaires ».

Domaines économique

Favoriser l'investissement socialement responsable

ISR

Domaine environnemental

Production qui respecte le développement durable

Domaines social

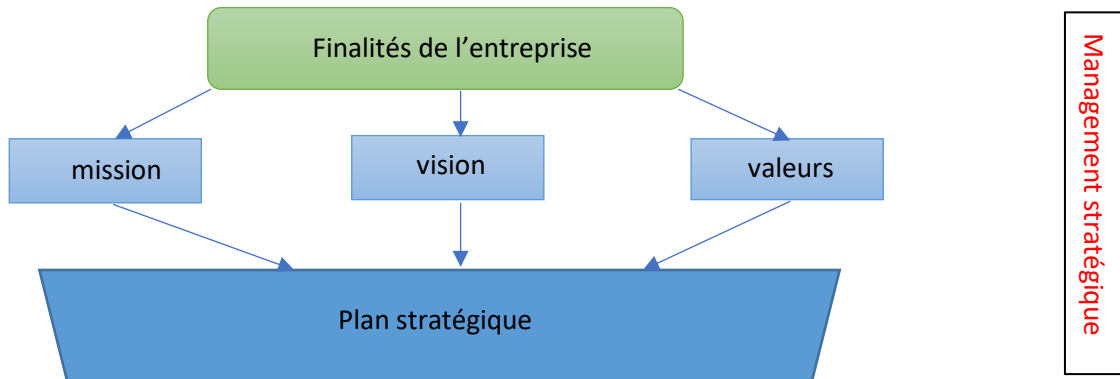
Bonne relation sociale avec salariés et partenaires (sous-traitants) éthique

Celui-ci doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

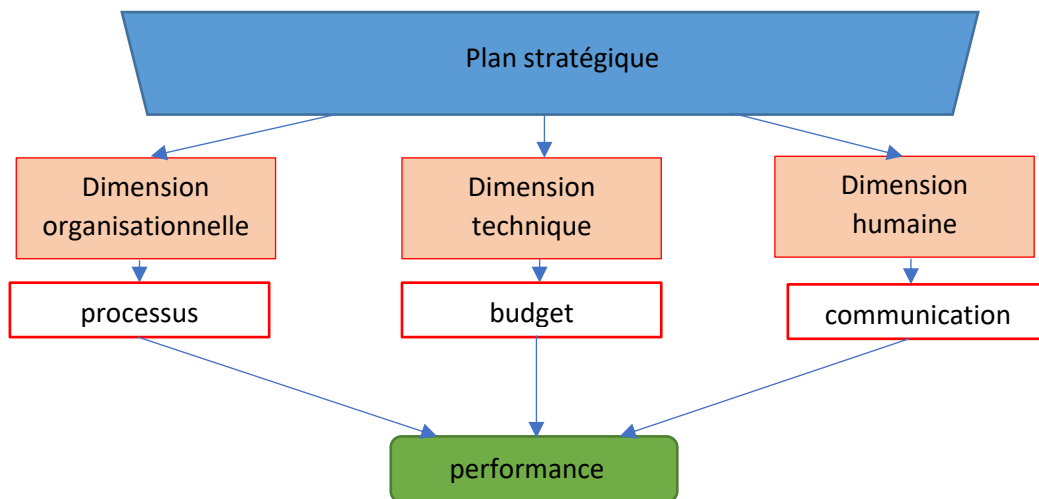
Intérêt de la RSE pour l'entreprise ?

ENJEUX	MODALITES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none">• Image (long terme)• Différenciation• Performance	<ul style="list-style-type: none">• Normes• Chartes et code de « bonne conduite »• Implication de l'ensemble des salariés• Action vis-à-vis des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">• Cout de mise en œuvre• Décalage entre intentions et réalisations

A- Les niveaux de la prise de décision



Management stratégique : vision sur le long terme avec des décisions irréversibles et programmables



Management opérationnel : permet de mettre en pratique le management stratégique.

Décisions réversibles, non programmables (réactivité sur le terrain)

Management stratégique	Management opérationnel
<ul style="list-style-type: none">Décisions prises par les dirigeantsDécisions sur le long termeRéalisation de changements majeurs de l'entrepriseRelations avec les partenairesContrôler les résultats	<ul style="list-style-type: none">Déploiement des décisions stratégiquesMotiver les équipes sur le terrain et expliquer les attentes des dirigeantsCommuniquer pour lever les résistances aux changementsOptimiser les ressources, des coûtsContrôler les résultats

B- Vision d'Igor ANSOFF

- Décisions stratégiques

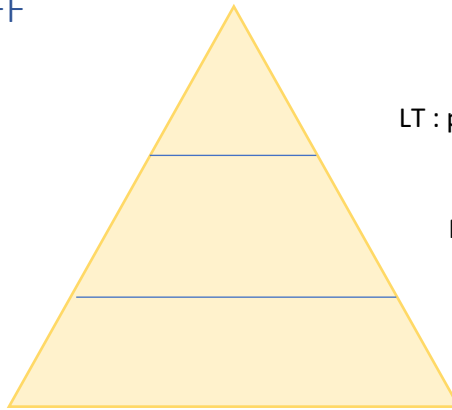
LT : plan

- Décisions de pilotage

MT : missions

- Décisions opérationnelles

CT : objectifs



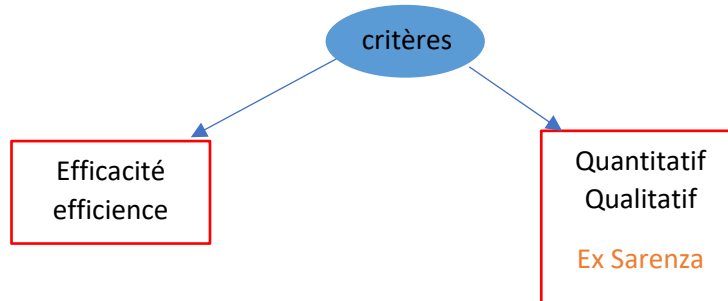
Terrain ex : chaîne de production

PERTINENCE
COHERENCE

Remarque : LT = long terme ; MT = moyen terme ; CT = court terme

La performance

Pour une entreprise, être performante, c'est être plus compétitive



A- Efficacité et efficience

1. La notion d'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, *c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme.*

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un **objectif donné**.

Le terme provient du nom du mineur « de choc » Alekseï Stakhanov qui en 1935 aurait extrait 102 tonnes de charbon en six heures, soit environ quatorze fois le quota demandé à chaque mineur.

Dans une entreprise, l'**objectif** doit être :

1. En cohérence avec la finalité de l'entreprise
2. Préalablement défini et mesurable
3. Accompagné de résultat attendu

L'objectif n'est pas nécessairement qualitatif, mais le résultat doit être mesurable.

Ex : URSS production bottes (mais que les bottes gauche)

2. La notion d'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, *c'est-à-dire trouver la meilleure allocation des ressources pour atteindre l'objectif fixé.*



Un souci d'économie

- Permet d'obtenir les résultats attendus au coût le plus optimal (différent du « moindre cout »).

En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des **objectifs fixés préalablement** en minimisant (ou en rentabilisant) **le coût des ressources et des processus** mis en œuvre.

Résumé

Efficacité



Objectifs

Efficienne



Objectifs + minimiser coûts
ressources et procédures

Ambiguïté :

Réputation : « toujours plus, toujours mieux » pour les salariés...

- Individualisme
- Inégalités...

Depuis 2008, évolution vers une performance plus qualitative (RSE, bien-être au travail etc...)

B- La performance aujourd'hui

- **Humaine** : persévérance, réussite accomplissement des objectifs, faible turnover, climat relationnel favorable
- **RSE** : image et notoriété
- **Economique** : orientation vers la satisfaction clients (P.Drucker) et (innovation) et anticipation du marché futur.

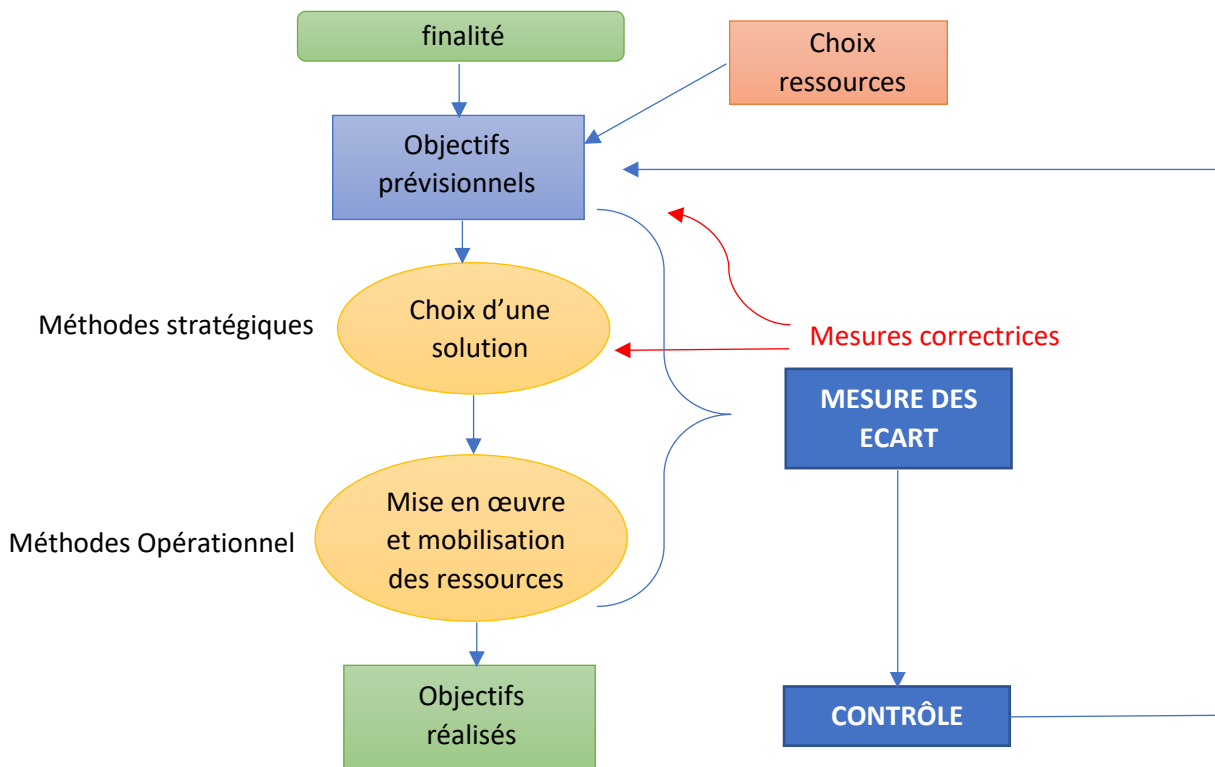


Investissements

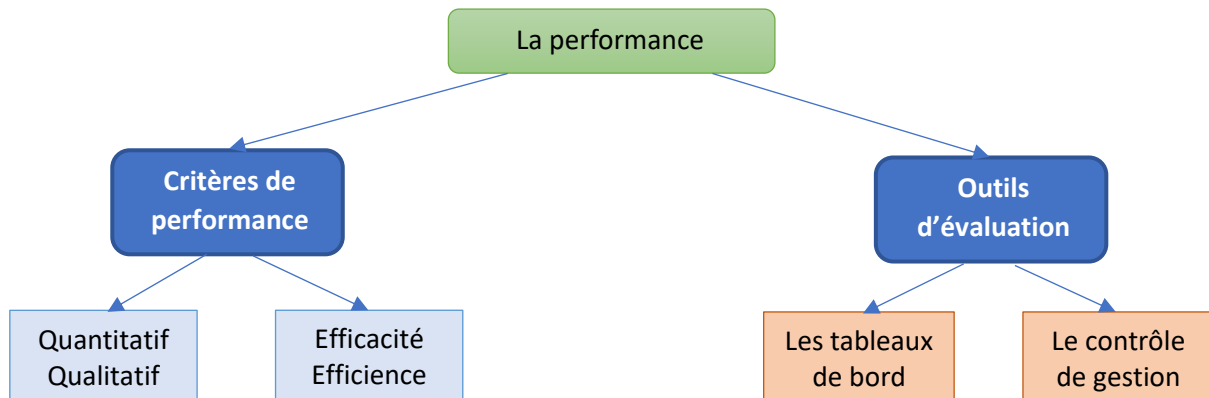
C- La mesure de la performance

1. Les étapes...

- Les étapes de la performance en fonction du plan fixé sur le long terme :
 1. Fixation des objectifs
 2. Mobilisation des ressources
 3. Evaluation des résultats



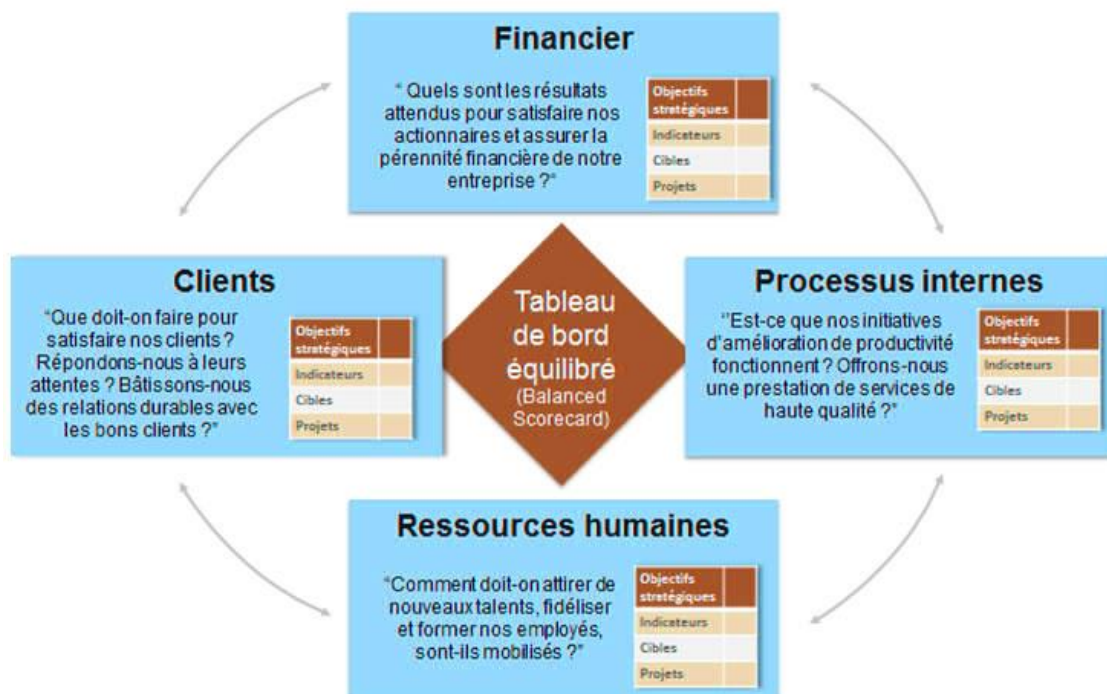
2. ...Pour arriver à l'évaluation des résultats de performance



A- Le tableau de bord

- C'est un document récapitulatif : ensemble des critères
- Juge de l'efficacité et de l'efficience
- Souvent informatisé (comparaison dans le temps et analyse d'évolutions)
- 1992 : Havard Business School, [Robert KAPLAN](#) et [David NORTON](#) ont introduit les tableaux de bord prospectifs (TBP)

Les 4 grands axes de l'organisation mesurés de façon continue



B- Le contrôle de gestion

- General Motors : [Alfred SLOAN](#)

Il introduit un véritable contrôle de gestion dans cette entreprise.

- Fonction parfois rattachée ou non à la fonction comptable
- Réalisation de tableau de bord pour le suivi stratégique et opérationnel de la performance par rapport aux objectifs
- Attention indicateurs...
- Outil d'aide à la prise de décision...

Synthèse

