

Le management de l'entreprise

L'entreprise est à la fois une entité propre et un tout composé d'un ensemble d'acteurs. Elle doit donc concilier et coordonner des volontés et des objectifs propres pour que les actions de chacun convergent vers les finalités de l'organisation : ce sont les missions des managers.

1 Les styles et les niveaux de management

A Les styles de management

Rensis Likert (1903-1981) est un psychologue américain spécialisé dans l'étude des comportements. Appliqués à la direction d'entreprise, ses travaux l'ont conduit à proposer une classification selon 4 styles de management :

- le **management autoritaire** : le pouvoir et la décision sont centralisés, la communication est descendante et sous forme d'ordres. L'obéissance est obtenue par la crainte de sanction. Les subordonnés ont peu d'initiatives ;
- le **management paternaliste** : le pouvoir et la décision sont également centralisés mais ce manager tient compte des dimensions humaines. S'il n'aime pas être contesté, il s'impose un rôle vis-à-vis de ses salariés : pérenniser leurs emplois, être justes dans la rémunération... ;
- le **management consultatif** : le manager conserve le pouvoir de décision qu'il assume en cas de réussite ou d'échec mais il prend les avis des personnes concernées ou expertes pour affiner son analyse ;
- le **management participatif** : ce manager partage la décision avec ses subordonnés afin de les impliquer ensuite dans la mise en œuvre. Cela est à la fois motivant et anxiogène pour certains salariés pour qui le risque lié à une prise de décision est pesant.

B Les niveaux de management

Le management stratégique	Le management opérationnel
<p>Ces managers décident des grands choix permettant d'atteindre les finalités de l'entreprise (voir partie 2).</p> <p>Exemple : la direction générale</p>	<p>Ces managers gèrent les ressources matérielles et humaines de l'entreprise pour réaliser les décisions du management stratégique.</p> <p>Exemple : le directeur d'unité commerciale, le chef de rayon</p>

2 Les grandes décisions du management stratégique

A Analyser et décider

En tenant compte de la situation de l'entreprise (ses ressources et compétences notamment, voir fiche 26) et des opportunités et menaces induites par l'environnement de l'entreprise, le management stratégique prend des **décisions aux conséquences importantes** et engageant l'entreprise **à long terme**. Ces décisions, **difficilement réversibles**, peuvent être d'externaliser ou non des activités, de mettre en place des coopérations, d'engager l'entreprise dans de nouvelles activités... (voir thème 6).

B Choisir la structure adaptée

- La structure d'une entreprise correspond à son « architecture » : les salariés sont-ils regroupés ou divisés en service, en activité, en typologie clients ? Les décideurs sont-ils à l'échelle des unités locales, regroupés au siège social ?
- S'il n'y a pas de structure parfaitement bonne ou mauvaise, il y a néanmoins des structures plus ou moins **en adéquation** avec le fonctionnement optimal de l'organisation qui cherche à **atteindre les objectifs** qu'elle s'est fixés.

C Identifier les différentes structures

Voici quelques grandes structures types :

- la **structure simple** : c'est une entreprise de petite taille où le dirigeant supervise à la fois le travail quotidien et assume seul les décisions importantes. Les salariés y sont souvent polyvalents et la communication généralement informelle ;
- la **structure fonctionnelle** : l'accroissement de l'activité génère une hausse des effectifs qui appelle une organisation plus formelle : chacun est affecté aux fonctions qui relèvent de ses compétences, rendant les salariés plus spécialisés. Une hiérarchie intermédiaire apparaît alors et la communication se formalise ;
- la **structure divisionnelle** : l'entreprise veut éviter une certaine rigidité de la structure fonctionnelle et se « sous-structure » en plusieurs « mini-entreprises » plus ou moins autonomes (les divisions). Elle partage également quelques services communs directement rattachés à la direction générale ;

Exemple

L'organigramme de Carrefour France présente une répartition de ses activités selon la taille de ses magasins : proximité ; supermarché ; hypermarché. Chacune de ces tailles est une division propre et certaines fonctions de support sont partagées (exemple : le e-commerce).

- la **structure matricielle** : elle cherche à combiner les structures fonctionnelles (pour en tirer l'expertise des salariés spécialisés) et divisionnelles (pour lui emprunter sa réactivité et sa spécificité à un domaine d'activité). Cette situation est parfois complexe pour le collaborateur ayant 2 supérieurs hiérarchiques (l'un fonctionnel, l'autre divisionnel).

■ Par ailleurs, une structure peut être classifiée en fonction de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise :

- la **structure organique** : elle est « vivante », c'est-à-dire qu'elle peut évoluer facilement (pouvoir de décision centralisé) et n'est pas bloquée par des impératifs techniques ou quantitatifs (polyvalence des personnes et des équipements). Cette structure est donc efficace en **environnement instable** (concurrence importante et très active par exemple) ;

- la **structure mécaniste** : elle est « une machine bien rodée » qui, dans un **environnement stable** et bien connu, est capable de réaliser de façon efficace des volumes importants grâce à des standards largement éprouvés.

■ On peut également choisir une organisation dite « **en réseau** » et trouver plusieurs entités, souvent juridiquement distinctes, qui prennent toute part à une même production à un niveau différent (division du processus productif, centrale d'achats, plateforme logistique...). Le système d'information est alors le cœur de la coordination des flux pour permettre la réalisation d'un objectif commun à ces entités distinctes.

D Organiser le travail et coordonner les salariés

■ L'organisation du travail demande tout d'abord de choisir entre :

Des salariés spécialisés	Des salariés polyvalents
En effectuant toujours la même tâche, le salarié gagne en efficacité (il devient un expert) et en rapidité d'exécution. Il y a alors qualité et productivité (un expert travaille vite et bien).	En effectuant des tâches différentes au cours de ses horaires, le salarié évite la monotonie et la démotivation. Cela facilite en outre une réorganisation en cas d'absences de collaborateurs.

Exemple

Dans la restauration rapide, il est fréquent de proposer aux salariés d'effectuer parfois du service en caisse, en cuisine, en propreté des locaux, en service en salle... pour rompre la monotonie de tâches trop souvent répétées.

■ Différents modèles d'organisation du travail ont été formalisés, prenant soit le nom de leur concepteur, soit celui de leur entreprise : **taylorisme**, **fordisme**, **toyotisme**...

■ Par ailleurs, pour qu'un groupe d'individus réalise des activités qui convergent vers le même objectif, il est nécessaire qu'un « chef d'orchestre » organise et harmonise les actions de chacun. La méthode de ce chef d'orchestre peut avoir plusieurs formes comme la typologie de Henry Mintzberg :

Ajustement mutuel

Les salariés, de manière informelle, s'entendent entre eux pour se répartir le travail, vérifier sa bonne réalisation...

Supervision directe

Un membre de la hiérarchie intermédiaire répartit les tâches, vérifie les réalisations, transmet les instructions...

Standardisation des procédures

Un mode opératoire est conçu pour formaliser et ordonnancer la réalisation des tâches. Les salariés sont tenus de l'appliquer pour garantir des réalisations homogènes.

Standardisation des résultats

Un objectif à atteindre est imposé aux salariés. Ils s'organisent librement pour le réaliser mais sont tenus d'aboutir à l'objectif attendu.

Standardisation des compétences

Certaines fonctions ne permettent ni d'imposer des protocoles précisant le moindre détail, ni de fixer des objectifs qu'il n'est pas possible ou pas pertinent de calculer. Il faut alors s'assurer que le collaborateur a les compétences requises "en amont" pour que, sans autre réelle contrainte, il s'organise librement pour atteindre le résultat optimal mais non préalablement défini.