

DCG 7

Morgane Le Breton • Kévin Herlem
Sabine Sépari



MANAGEMENT

37

FICHES DE RÉVISION POUR RÉUSSIR L'ÉPREUVE

Les mots-clés



L'essentiel
du cours



Exemples
et mini-cas



en partenariat avec

DUNOD
leader de l'expertise comptable


EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

DCG 7

MANAGEMENT

DCG 7

MANAGEMENT

FICHES DE RÉVISION

2^e édition

Morgane Le Breton

Agrégée d'économie et gestion

Docteur en sciences de gestion

Professeur en classes préparatoires au DCG

Kévin Herlem

Agrégé d'économie et gestion

Professeur de management, de droit et d'économie

Sabine Sépari

Agrégée d'économie et gestion

Docteur en sciences de gestion

Maître de conférences HDR à l'ENS Paris-Saclay

en partenariat avec

DUNOD
leader de l'expertise comptable


EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

Crédits iconographiques

Les crédits sont indiqués de haut en bas et de gauche à droite : p. 45 : © Star by NOVILAMISASTRA from the Noun Project ; © Cow by parkjisun from the Noun Project ; © question mark by Alena from the Noun Project ; © Weight by mikicon from the Noun Project.

Maquette de couverture : Hokus Pokus

Maquette intérieure : Yves Tremblay

Composition : Nord Compo

© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083411-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos	7
FICHE ❶ Caractéristiques des organisations	9
FICHE ❷ Environnement des organisations.....	3
FICHE ❸ Enjeux majeurs de l'environnement pour les organisations	17
FICHE ❹ Relations entre l'organisation et ses parties prenantes	21
FICHE ❺ Management des organisations	25
FICHE ❻ Niveaux de management	29
FICHE ❼ Stratégie : définition et rôle	33
FICHE ❽ Stratégie : niveaux et mise en œuvre	35
FICHE ❾ Alternatives stratégiques	39
FICHE ❿ Diagnostics concurrentiel et du macroenvironnement	43
FICHE ⓫ Diagnostics technologique et organisationnel	47
FICHE ⓬ Structures organisationnelles	51
FICHE ⓭ Gestion des structures organisationnelles	55
FICHE ⓮ Processus et modèles décisionnels	59
FICHE ⓯ Pouvoir, autorité et leadership	63
FICHE ⓰ Exercice du pouvoir	65
FICHE ⓱ Place de l'individu et du groupe dans l'organisation	69
FICHE ⓲ Satisfaction, motivation et implication des acteurs	71
FICHE ⓳ Animation organisationnelle	73
FICHE ⓴ Pilotage des activités de la chaîne de valeur	77
FICHE ⓵ Activité Production	79
FICHE ⓶ Activité Logistique	83
FICHE ⓷ Activité Marketing	85
FICHE ⓸ Activité Recherche et développement (R&D)	89
FICHE ⓹ Activité Ressources humaines (RH)	91
FICHE ⓺ Activité Finance et contrôle de gestion	95
FICHE ⓻ Activité Information et communication	97
FICHE ⓼ Pilotage de la performance globale	101
FICHE ⓽ Problématiques managériales	105
FICHE ⓿ Innovation et management	107

FICHE 31	Qualité et management	109
FICHE 32	Valeur(s) et management	113
FICHE 33	Temps, espace et management.....	117
FICHE 34	Flux et management	119
FICHE 35	Information et management	121
FICHE 36	Compétences et management	123
FICHE 37	Risques et management	125

Avant-propos

Bienvenue dans l'univers des fiches de révision Expert Sup !

Retrouvez l'essentiel du programme en **cinq mots-clés**.

1 Mobiles

Les fiches sont détachables ! Elles permettent donc de réviser en toutes circonstances pour des usages variés : glissées dans le manuel, en complément du cours, à emporter partout pour optimiser votre temps (dans les transports, entre deux cours...), etc.

#Détachable #Pratique #Utile #Nomade

2 Simples

La structure des fiches est basique et claire. Chaque fiche comporte des titres et rubriques aisément repérables, des mots-clés, des notions essentielles surlignées.

#Clair #Concis #Efficace #PrêtÀRéviser

3 Visuelles

Les fiches détachables Dunod reprennent l'essentiel du cours comme vous auriez pu le faire. Les informations les plus importantes ont été sélectionnées et mises en avant dans les rubriques ou surlignées dans le texte.

Des schémas, tableaux et autres synthèses facilitent la mémorisation du cours.

#Synthétique #Visuel #Structuré

4 Ergonomiques

La navigation d'une fiche à l'autre est aisée : les nombreux renvois vous guident et vous permettent de progresser à votre rythme tout en liant les notions du programme. La lecture n'est donc pas nécessairement linéaire.

#Souple #Complémentaire

5 Fidèles au programme

100 % conformes au nouveau programme applicable depuis la rentrée 2019, les fiches couvrent toutes les notions incontournables. À la fin de chaque fiche, la rubrique « Le + de l'expert » vous offre de précieux conseils pour faire la différence lors de l'épreuve.

#Fiable #RéussiteAssurée

1

Caractéristiques des organisations

Mots-clés

Coûts de transaction • Entreprise • ESS • Organisation • Organisation publique
• Théorie des coûts de transaction

Définition

D'après Stephen Robins, une **organisation** est un « ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants ».

1 La nécessité d'une organisation

Toute action ou projet d'une certaine ampleur ne peut se faire sans un minimum d'organisation :

- les actions à exécuter sont nombreuses et plusieurs individus (ou plusieurs services) doivent collaborer afin de faire aboutir le projet ;
- les actions à exécuter sont complexes et elles nécessitent la réunion des savoirs et compétences de plusieurs individus afin de faire aboutir le projet.

L'organisation permet ainsi de diviser le travail global en tâches plus élémentaires, ce qui implique de spécifier ces tâches et de leur allouer des moyens, puis de les coordonner pour que l'action globale souhaitée se réalise.

Ronald Coase justifie l'existence et la nécessité des organisations par l'économie effectuée sur les coûts de transaction.

Définition

Les **coûts de transaction** recouvrent les coûts de fonctionnement du système d'échange dans une économie de marché, ainsi que les coûts d'information et de négociation.

► Exemple

Demander à un sous-traitant de créer un site Internet engendre des coûts de transaction, allant de la recherche de fournisseurs à la gestion de l'après-contrat. Il est parfois plus intéressant de ne pas externaliser. ◀

Dans la **théorie des coûts de transaction**, l'organisation est une alternative nécessaire au marché sans le supplanter complètement car, à l'inverse, des coûts organisationnels apparaissent. Remplacer le marché par l'organisation n'est *a priori* pertinent que lorsque l'économie sur les coûts de transaction reste supérieure aux coûts organisationnels.

2 La multiplicité des formes d'organisation

Les **organisations** sont multiples, protéiformes et évolutives.

A. L'organisation privée

Les organisations peuvent être des entreprises privées, dont le capital est détenu par des acteurs privés.

Les **entreprises** appartiennent au secteur marchand. Elles fixent les prix de leurs produits et services en fonction des coûts et ont pour but de maximiser le profit dégagé par leur activité.

Le terme « entreprise », couramment utilisé, et pas toujours à bon escient, ne correspond qu'à une forme d'organisation. Il renvoie au fait d'entreprendre et donc de « prendre un risque » selon le sens historique du terme.

Pour avoir une personnalité juridique, l'entreprise doit aujourd'hui prendre la forme d'une entreprise individuelle ou d'une société.

► Exemples

- Yves Rocher est une société qui vend des cosmétiques. Elle est présente dans près de 110 pays dans le monde et emploie 16 000 personnes.
- Émilie crée et vend des bijoux *via* son entreprise individuelle, La Fabrique à bijoux. ◀

B. L'organisation publique

Définition

Une **organisation publique** est une organisation détenue totalement ou partiellement par l'État, qui fait partie du secteur non marchand, avec des tarifs qui ne couvrent pas nécessairement tous les coûts.

La mission des organisations publiques relève de l'intérêt général.

► Exemples

Les hôpitaux publics ou encore les établissements scolaires publics sont autant d'organisations publiques. ◀

C. Les formes de l'économie sociale et solidaire (ESS)

Les organisations constituant l'économie sociale et solidaire (**ESS**) ne recherchent pas le profit, tout en étant des organisations de droit privé.

Organisations de l'ESS

Association

- Groupement de personnes volontaires réunies autour d'un projet commun ayant des buts divers, autres que faire du profit.
- Contrat d'association défini par la loi de 1901.

Fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Groupement de donateurs qui décident d'affecter des biens, des droits ou des ressources en vue d'accomplir une œuvre d'intérêt général sans recherche de profits. • Principe d'engagement financier de ses créateurs.
Mutuelle	Groupement de personnes poursuivant un but non lucratif menant, dans l'intérêt de ses membres, moyennant le versement d'une cotisation, à des actions de prévoyance, de solidarité et d'entraide.
Coopérative	Société à but non lucratif assurant une production par la mise en commun de moyens, ou par l'achat ou la vente de biens en dehors des circuits commerciaux traditionnels.

► Exemple

Les Apprentis d'Auteuil est une fondation reconnue d'utilité publique ayant pour mission principale l'accompagnement des jeunes en difficulté. ◀

3 Les caractéristiques des organisations

Chaque organisation est définie par des caractéristiques. Elles évoluent et s'adaptent selon les contextes.

Type d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Publique • Privée • ESS
Finalité	Ce pour quoi elle a été créée, sa « mission »
But	<ul style="list-style-type: none"> • But lucratif (faire du profit) • But non lucratif (intérêt général, utilité sociale)
Objectifs	Déclinaisons explicitées et quantifiées de la finalité et du but de l'organisation au service du management opérationnel
Secteur économique (déterminé par l'activité principale)	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur primaire (agriculture) • Secteur secondaire (industries) • Secteur tertiaire (services)
Statut juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Société de personnes avec implication du propriétaire dirigeant (SNC) • Société de capitaux (SA, SAS, SCS et SCA) • Société mixte (SARL) • Association, etc.

Champ d'action	Présence géographique : <ul style="list-style-type: none"> • locale • régionale • nationale • internationale
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières (financement plus ou moins autonome) • Ressources technologiques (maîtrise de techniques de pointe, investissements productifs massifs, performance, innovation, brevets) • Ressources commerciales (réseau de distribution performant, logistique efficace, communication originale, etc.) • Ressources humaines (salariés ou collaborateurs avec leurs compétences spécifiques, leur expérience propre)
Utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Clients • Usagers

LE + DE L'EXPERT

Chaque organisation est différente et l'analyse ne peut être opérée qu'après en avoir identifié les spécificités.

2

Environnement des organisations

Mots-clés

Complexité • Environnement • Incertitude • Risque

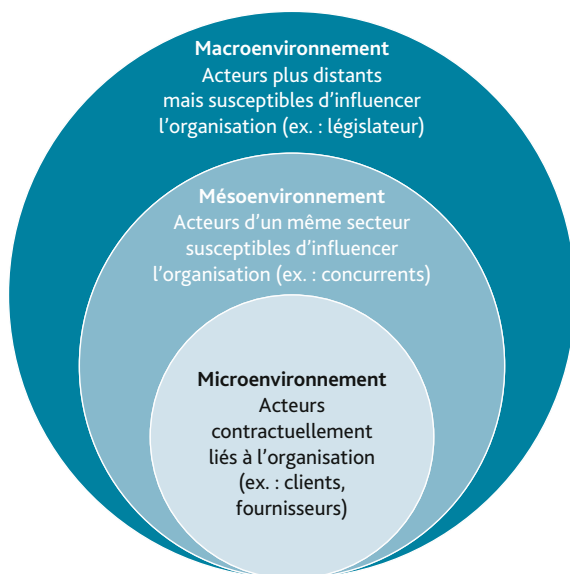
1 L'environnement d'une organisation

Définition

L'**environnement** d'une organisation regroupe tous les acteurs proches et lointains dont les décisions et les actions peuvent influencer plus ou moins directement et fortement ses activités.

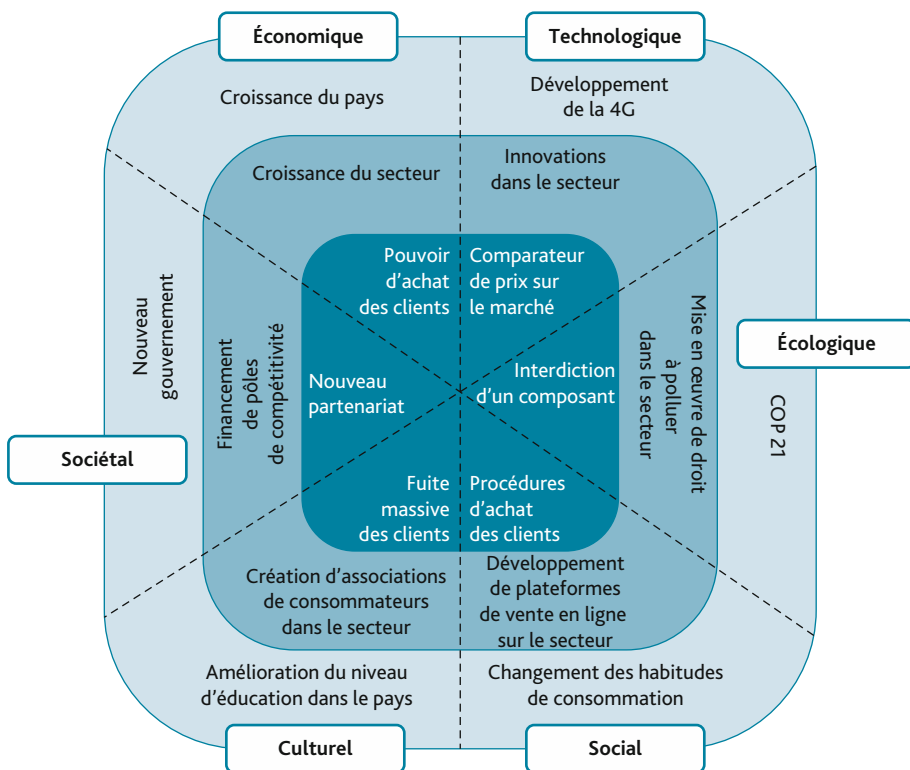
Il est possible de représenter l'environnement de l'organisation selon plusieurs niveaux allant du micro au macroenvironnement (🔗 [fiche 10](#)).

Nature et proximité des parties prenantes



L'environnement, qu'il soit de niveau micro, méso ou macro, se décline sur les plans économique, technologique, social, écologique, culturel et sociétal.

Subdivisions et interactions des environnements de l'organisation



2 Un environnement incertain et complexe, risqué pour l'organisation

Les deux caractéristiques essentielles actuelles de tout environnement organisationnel sont l'incertitude et la complexité, lesquelles créent le risque.

Définitions

- L'**incertitude** est le caractère imprévisible de l'évolution d'une situation, d'une action, d'une décision. Dans un environnement incertain, il n'est pas possible de connaître de manière complète et sûre, un fait, un événement, un comportement.
- La **complexité** met en jeu les interdépendances dynamiques entre des éléments, des acteurs, qu'il n'est pas aisé d'anticiper, de prévoir, de calculer.
- Le **risque** traduit le fait que l'incertitude, couplée à la complexité, augmente la probabilité d'occurrence d'un événement perturbateur pour l'organisation.

A. Un environnement incertain

Le manager ne dispose pas toujours des clés nécessaires à une décision optimale. Il doit également s'assurer de la fiabilité des données même si tous les paramètres ne peuvent être connus et maîtrisés (🔗 [fiche 29](#)).

B. Un environnement complexe

Les problèmes de gestion sont complexes car les variables multiples et diverses à prendre en compte sont interdépendantes sans que ces interrelations soient complètement maîtrisées, voire, dans certains cas, connues et comprises (notamment les comportements d'achat, les phénomènes boursiers, etc.).

Pour bien comprendre les évolutions récentes des théories et des pratiques du management, il convient de prendre en compte l'environnement des organisations qui se caractérise par la mondialisation des activités, les évolutions technologiques qui conduisent à la digitalisation de l'économie et sociologiques toujours plus rapides, ainsi que la contrainte (ou l'opportunité) écologique (🔗 [fiche 3](#)).

C. Un environnement porteur de nouveaux enjeux

Les paramètres extrêmement variés et volatiles de l'environnement actuel contribuent à l'émergence de nouveaux enjeux pour les organisations.

Principales caractéristiques de l'environnement contemporain des organisations

Mondialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Modification des modalités de production pour les organisations qui change la création de valeur • Élargissement des débouchés qui contribue à la création de richesse • Développement des chaînes de valeur mondiales
Financiarisation	Nouvelles opportunités de financement pour les organisations qui modifient la manière dont elles doivent rendre compte aux organismes financeurs et le partage des richesses
Digitalisation	Accélération de la circulation de l'information digitale qui oblige l'organisation à être plus réactive et modifie la construction de sa réputation (création des plateformes d'évaluation et e-réputation, ex. : TripAdvisor)
Prise en compte de la dimension écologique	<ul style="list-style-type: none"> • Dimension écologique de plus en plus prégnante et contraignante en termes de réglementation et d'approvisionnement • Prise en compte croissante de la dimension écologique dans un souci de valorisation qui doit devenir une opportunité
Robotisation et automatisation de la production	Automatisation et robotisation des outils de production qui conduisent l'entreprise à devoir arbitrer entre une flexibilité croissante de ses activités et le bien-être de ses salariés

LE + DE L'EXPERT

L'intelligence artificielle (IA), en progression constante, est un défi pour les organisations qui vont devoir progressivement se séparer de certains métiers.

3

Enjeux majeurs de l'environnement pour les organisations

Mots-clés

Développement durable • Environnement écologique • Environnement économique • Environnement sociétal • Environnement socioculturel • Environnement technologique • Mondialisation

1 L'environnement économique

Définition

L'**environnement économique** est déterminé par tous les paramètres économiques qui peuvent avoir une influence sur l'activité économique.

La mondialisation, qui est le phénomène d'ouverture des économies nationales, permet une extension du champ d'action géographique des organisations. Les politiques de libre-échange, initiées dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT, devenu OMC) signé après la Seconde Guerre mondiale, ont largement facilité les échanges en diminuant et en normalisant les droits de douane.

La **mondialisation** permet également une division internationale des processus de production et une extension des chaînes de valeur mondiales. Une entreprise peut produire un bien dans de nombreux pays en fonction des étapes de conception de ce produit : design, fabrication, packaging, etc.

► Exemples

- La firme Apple est installée dans 19 pays. La production de ses téléphones se répartit entre une vingtaine de fournisseurs situés dans cinq pays.
- Endettée à hauteur de 50 milliards d'euros, la SNCF mise désormais sur le modèle des hubs aériens : faire plus de chiffres d'affaires avec les galeries commerciales que sont devenus gares et aéroports qu'avec le trafic de voyageurs. ◀

2 L'environnement technologique

Définition

L'**environnement technologique** est l'ensemble des technologies ayant un impact sur la production, la conception, la distribution ou plus généralement la gestion des organisations.

L'environnement technologique connaît de multiples bouleversements actuellement :

- Les technologies de la communication (digitalisation de l'économie) progressent très fortement. La large diffusion de produits multifonctions tels que les smartphones,

les tablettes et les ordinateurs à écran tactile et au clavier détachable associés à l'émergence des outils 3.0 ont révolutionné les modes de fonctionnement des organisations, les relations entre les acteurs, les procédures et les règles. Ils autorisent la fusion d'images, de sons, de géolocalisation, de textes et de services multiples. Ces appareils remplacent les ordinateurs classiques et modifient autant les stratégies que les structures des organisations.

- Les technologies de l'information sont largement modifiées par la croissance exponentielle de projets dits *big data* qui transforment en informations les données considérables du Web. Ces projets permettent d'enrichir la compréhension par l'organisation de son environnement, notamment de ses clients et partenaires.
- Les technologies robotiques d'assistance à la production, nourries par le *big data*, tendent de plus en plus vers l'intelligence artificielle. Le progrès des algorithmes permet aux technologies robotiques de production d'être de plus en plus performantes (voiture autonome, chirurgie).
- Les technologies du vivant (OGM, manipulations génétiques) modifient également l'environnement des organisations.

Ces familles de technologies, initialement distinctes, tendent aujourd'hui à converger et à se combiner dans certains domaines.

3 L'environnement écologique

Définition

L'**environnement écologique** concerne l'ensemble des éléments naturels ayant un impact sur l'activité des organisations.

Les organisations étant des entités ayant pour vocation de produire des biens ou des services, l'utilisation de ressources naturelles et leur transformation sont au cœur de leurs activités. Ainsi, l'augmentation de l'empreinte écologique comme la pollution sont inhérentes à l'activité de production.

Dans les années 1970, et depuis le rapport du Club de Rome, les effets néfastes des activités productives et de la société de consommation sur l'environnement naturel sont apparus de manière irréfutable pour le présent et le futur de la planète. Ainsi, la notion de développement durable a été définie en 1987.

Définition

Le **développement durable** répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs.

À la conférence de Rio, en 1992, 134 indicateurs ont été définis par les Nations Unies pour prendre en compte les activités humaines ayant une influence sur le développement durable. Dans le cadre de la COP21, 195 pays ont signé à Paris, le 11 décembre 2015, la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

► Exemple

Les émissions de gaz à effet de serre, le taux de croissance démographique ou encore le taux de scolarisation sont autant de critères permettant d'évaluer le développement durable. ◀

Les entreprises doivent tenir compte de ces nouveaux enjeux, modifier leurs processus et leurs activités pour établir un code de « bonne conduite » : c'est la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (↪ [fiche 4](#)).

4 L'environnement socioculturel

Définition

L'**environnement socioculturel** représente les habitudes de consommation, les normes et les valeurs partagées par les groupes sociaux plus ou moins proches de l'organisation.

Pour les organisations, l'évolution de l'environnement socioculturel se traduit principalement par :

- La complexité des cycles de mode. La « mode », qui peut être vue comme une manière collective de faire, est devenue de plus en plus hétérogène et fluctuante. Les organisations n'ont plus le monopole des « tendances » *via* la publicité ; elles doivent aujourd'hui s'adapter aux nouveaux influenceurs que sont les blogueurs, les sportifs ou autres artistes qui s'expriment aujourd'hui sur les réseaux sociaux, en dehors des canaux conventionnels. Cela modifie la manière dont les organisations doivent mettre en œuvre leur fonction marketing.
- La montée de l'individualisme. Depuis quelques années maintenant, la conscience de classe s'est progressivement estompée et les individus sont de plus en plus individualistes. Les organisations doivent ainsi individualiser leurs productions, ce qui modifie les modalités de production des organisations ainsi que leurs stratégies.
- La montée de la conscience écologique. En lien avec le point précédent, les ménages sont de plus en plus convaincus de l'impact de l'activité des organisations sur l'environnement naturel. Ainsi, cela modifie leurs valeurs et oblige les organisations à intégrer cet élément dans leurs finalités et objectifs.

5 L'environnement sociétal

Définition

L'**environnement sociétal** a trait à tout ce qui, dans la société, peut avoir un impact sur l'organisation. Il inclut les éléments de l'environnement socioculturel en y ajoutant les dimensions politiques et légales.

Les paramètres économiques, technologiques, écologiques et socioculturels peuvent se traduire en des élections et des décisions politiques (et donc des actions législatives), c'est pourquoi les organisations se doivent de les prendre en compte dans leurs activités.

LE + DE L'EXPERT

Le cadre réglementaire impacte fortement les organisations (ex. : réforme de la formation, mise en place du télétravail, RGPD). Les réformes doivent toujours être anticipées et accompagnées en interne.

4

Relations entre l'organisation et ses parties prenantes

Mots-clés

Gouvernance • Parties prenantes • RSE

1 Les parties prenantes

A. La classification des parties prenantes

Définition

Edward Freeman utilise le terme de **parties prenantes** pour désigner les associations, les groupes de pression, les communes, les citoyens et tout autre acteur, même à l'autre bout du monde, qui peuvent interférer sur une organisation.

Afin de comprendre les interactions entre l'organisation et son environnement, il est nécessaire de classer ces parties prenantes en fonction du degré de proximité et d'engagement vis-à-vis de l'organisation :

- les parties prenantes « primaires » (ou contractuelles), qui désignent les personnes physiques ou morales, internes ou externes à l'entreprise, mais liées contractuellement (personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, etc.) ;
- les parties prenantes « secondaires » (ou diffuses), qui ne sont pas liées contractuellement avec l'entreprise mais qui peuvent affecter ou être affectées par l'entreprise (pouvoirs publics, associations, opinion publique, médias, ONG, etc.).

B. Les objectifs des parties prenantes

Chacune des parties prenantes a des objectifs propres et parfois contradictoires.

Objectifs des parties prenantes

Entrepreneur	Il a choisi de mettre en œuvre une idée en supportant les risques liés à l'incertitude des résultats. Il est à l'origine de la création de l'organisation et souhaite rendre profitable et pérenne celle-ci.
Salariés	Ils cherchent à maximiser leurs revenus mais également leur bien-être au travail en contribuant à la production des biens et services. Leurs objectifs divergeront de ceux de l'entrepreneur sur le partage de la valeur ajoutée mais convergeront sur la maximisation de cette valeur ajoutée.
Actionnaires	Ils apportent des capitaux à l'entreprise pour financer une activité économique et souhaitent qu'elle génère des bénéfices pour en récupérer une partie. Leurs objectifs peuvent diverger de ceux de l'organisation et des autres parties prenantes sur le partage de la valeur ajoutée.

Manager	Il est l'interface essentielle de toute entreprise, en pilotant l'organisation, même s'il n'en est pas le propriétaire. Le manager doit conduire les activités et les hommes pour réaliser les objectifs assignés à l'entreprise. Ici, la difficulté revient à faire converger les objectifs des actionnaires, de l'entrepreneur (s'il est différent) et des salariés.
Fournisseurs	Ils fournissent les consommations intermédiaires et les différentes immobilisations, et voient l'organisation comme un client. Leur intérêt converge autour de la bonne santé économique de l'organisation et de la filière, mais diverge quant au partage de la richesse le long de la chaîne de valeur.
Clients	Ils vont chercher à satisfaire leurs besoins en prenant en considération des critères financiers, éthiques, sociaux, écologiques, etc.
Parties prenantes secondaires	Qu'elles soient des organisations associatives (association de consommateurs, ONG, etc.) ou des organisations publiques, leurs objectifs et les actions qui en découlent vont modifier l'environnement politique, légal ou sociétal des organisations et donc les impacter (notamment <i>via</i> la RSE).

► Exemple

Le groupe Bel est une fromagerie basée dans le Jura. Si on se penche sur ses différentes parties prenantes :

- Ses consommateurs recherchent la qualité, le bon rapport qualité/prix, la sécurité, le plaisir, le « consommer durable ».
- Ses actionnaires souhaitent que le groupe soit le plus pérenne et rentable possible.
- Ses salariés recherchent la sécurité au travail, une juste rémunération et le respect de leurs droits.
- Ses dirigeants souhaitent développer l'image de marque, la notoriété et le chiffre d'affaires de leur organisation.
- Ses communautés locales, les lobbies, les pouvoirs publics veillent au respect de leurs diverses exigences (lois, normes, écologie, RSE, etc.). ◀

C. Les parties prenantes et la RSE

La notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable, reposant sur trois piliers : économique, social et environnemental.

Définition

La **RSE** (ou CSR, *Corporate Social Responsibility*) signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux.

2 La gouvernance des parties prenantes

A. La nécessité de mettre en œuvre une gouvernance

L'existence de parties prenantes nombreuses, avec des objectifs divers et qui peuvent s'avérer contradictoires, implique pour l'organisation une intégration de leurs intérêts.

La théorie des parties prenantes implique donc la mise en œuvre d'une gouvernance (ou gouvernement d'entreprise).

Définition

Gérard Charreaux, professeur de sciences de gestion et chercheur, définit le gouvernement d'entreprise (ou **gouvernance**) comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" [...] leur espace discrétionnaire ».

B. Les différentes formes de gouvernance

La gouvernance familiale

La gouvernance d'une entreprise familiale est exercée par une famille propriétaire. Le management et la propriété restent intimement liés.

Au ^{xix}^e siècle et au début du ^{xx}^e siècle, les entreprises sont créées par des familles telles que Menier, Renault, Michelin, et les propriétaires sont les dirigeants qui décident. Il n'apparaît pas de véritable problème de gouvernance, car ces familles travaillent dans l'entreprise et sont légitimes à ce que le résultat leur revienne (sauf désaccord au sein de la famille).

La gouvernance managériale

La gouvernance est assurée par des managers, plus puissants que les actionnaires. Le management de ces organisations n'est pas forcément aligné avec les objectifs des actionnaires.

► Exemple (contexte historique)

Au début du ^{xx}^e siècle, lorsque les entreprises ont eu besoin d'ouvrir leur capital afin d'assurer leur croissance, se sont développées des sociétés anonymes qui permettaient de disposer de capitaux en provenance d'actionnaires qui n'étaient pas les dirigeants de l'entreprise. Les actionnaires souhaitaient pouvoir sortir du capital afin de disposer de liquidités en cas de besoin, ce qui a engendré une instabilité de l'actionnariat. Les actionnaires ont donc *de facto* échangé la liberté de la liquidité contre la perte du contrôle des dirigeants de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprise se sont progressivement émancipés du contrôle de leurs mandants et ont logiquement imposé un contrôle managérial interne par opposition au contrôle externe des actionnaires, ce qui a ouvert la voie à des divergences entre les intérêts des deux parties. ◀

La gouvernance actionnariale

Cette gouvernance renforce le pouvoir des actionnaires par rapport aux managers. Le management doit alors s'aligner prioritairement sur les objectifs des actionnaires, même si ceux-là divergent par rapport à ceux de l'organisation.

► Exemple (contexte historique)

Dans les années 1980, pour diverses raisons, la Bourse a pris de plus en plus d'importance et les actionnaires ont retrouvé un poids à travers la possibilité de vendre leurs actions lorsque la rentabilité n'est pas suffisante. Il s'en est suivi un renforcement institutionnel du rôle des actionnaires, d'où la notion de gouvernance. Cela a permis de rappeler aux dirigeants, par l'établissement de nouvelles règles du jeu, leur objectif de maximisation de la richesse des actionnaires. Trois conséquences sont apparues :

- le renforcement du contrôle juridico-institutionnel des dirigeants par les actionnaires, avec la création de comités d'audit, de comités des rémunérations ou de comités stratégiques ;
- la mise au point de mécanismes d'incitation dans la rémunération des dirigeants, de façon à les associer à l'intérêt des actionnaires, avec la montée en force des primes variables (souvent plus fortes que les rémunérations fixes), des stock-options, etc. ;
- l'application de sanctions (renvoi des dirigeants) en cas de valorisation insuffisante des actions, bien plus fréquentes qu'auparavant.

Cet âge du capitalisme marque le retour au pouvoir des actionnaires, et l'affirmation du *corporate government*. ◀

La gouvernance partenariale

Il s'agit d'une gouvernance élargie, qui intègre les actionnaires mais aussi les salariés, les clients, les citoyens, donc toutes les parties prenantes d'une entreprise.

► Exemple

L'approche contemporaine qui tient compte des dérives observées et des aspirations sociales et sociétales est difficile à traduire par des mécanismes de contrôle et de régulation des pouvoirs de chacun. À travers la RSE, on cherche aujourd'hui à ancrer ces valeurs au sein des entreprises, ce qui a encore du mal à se matérialiser par des outils de gestion. ◀

LE + DE L'EXPERT

La gouvernance est le reflet de la prise en compte des parties prenantes dans l'organisation. Ainsi, la forme de gouvernance ne peut être étudiée qu'après analyse des divergences et convergences d'intérêts des parties prenantes.

5

Management des organisations

Mots-clés

Dirigeant • Efficacité • Efficience • Entrepreneur • Management • Management organisationnel • Management opérationnel • Management stratégique • Manager • Performance globale • Système

1 La nécessité du management

A. L'émergence du management

Une fois le système de gouvernance mis en œuvre, il convient pour l'entrepreneur, le manager ou le dirigeant, de gérer son organisation. Une organisation est construite avec des moyens qu'il faut structurer pour réaliser les activités en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Définition

Le **management** est le pilotage d'une organisation par la prise en compte de ses paramètres internes et des divers facteurs externes qui l'influencent.

B. Les dimensions du management

Le management s'applique sur les plans stratégique, organisationnel et opérationnel (🔗 [fiche 6](#)).

- Le **management stratégique** concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision extravertie (tournée vers l'extérieur) de la gestion de l'organisation. C'est aussi une vision plus globale, tournée vers la fixation des objectifs, vers la finalisation des activités.
- Le **management organisationnel** concerne la gestion des processus propres à l'entreprise. C'est une vision plus interne centrée sur la structuration de l'organisation.
- Le **management opérationnel** concerne la régulation des activités au quotidien. C'est une vision très pragmatique centrée sur les activités concrètes à réaliser.

Ces trois dimensions du management se combinent concrètement dans la finalisation, le fonctionnement, la régulation et la coordination de quatre pôles opérationnels inter-dépendants (🔗 [fiche 6](#)) :

- la production (🔗 [fiche 21](#)) ;
- le marketing (🔗 [fiche 23](#)) ;
- la finance (🔗 [fiche 26](#)) ;
- les ressources humaines (🔗 [fiche 25](#)).

Le management intègre les variables environnementales à tous les niveaux d'analyse (du stratégique à l'opérationnel), ce pilotage visant la performance globale.

2 Le management au service de la performance globale

A. Les différentes visions de la performance

Les organisations doivent être capables de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Ainsi, les dimensions économique et financière ne sont pas suffisantes ; il faut une **performance globale**, c'est-à-dire une performance économique et financière mais aussi sociale, sociétale et environnementale.

Le management doit s'inscrire dans cette perspective et être au service du pilotage de la performance globale de manière efficace et efficiente.

Définitions

- L'**efficacité** correspond à l'atteinte des objectifs fixés par une organisation.
- L'**efficience** correspond à la meilleure utilisation possible des ressources, c'est-à-dire à l'efficacité au moindre coût.

B. Les injonctions paradoxales de la recherche de la performance globale pour le management

La recherche de la performance globale implique de traiter de nombreux paradoxes managériaux (🔗 **fiches 28 et 29**) :

- La recherche de la rentabilité à court terme dans la performance financière peut aller à l'encontre d'investissements permettant à l'organisation de se développer de manière respectable pour l'écologie et ses salariés à long terme.
- La recherche de la flexibilité pour répondre aux besoins diversifiés et variables des clients peut aller à l'encontre de la stabilité de la main-d'œuvre, du confort des salariés et de leur productivité.
- La réduction des coûts et des délais que l'organisation peut envisager avec ses fournisseurs peut se faire au détriment de la qualité des produits qu'elle adressera aux clients (moins fiables, plus polluants).

3 L'évolution de la conception de l'organisation et de son management

Au travers des différentes pratiques observées et des formalisations de la théorie des organisations, il est possible de repérer plusieurs approches combinatoires pour comprendre l'organisation et le management.

A. L'approche analytique : une vision mécaniste rationnelle

Une première approche de l'organisation et de son management est élaborée à partir de 1910 par divers auteurs qui affirment que les relations causales entre les paramètres sont mécaniques et analysées en termes de calcul rationnel d'optimisation. Il s'agit d'une approche analytique mécaniste.

L'approche analytique repose sur les postulats de l'analyse microéconomique :

- Le profit et la rentabilité sont les objectifs essentiels de l'entreprise ;
- Les stratégies de développement reposent sur des calculs d'optimisation ; l'entrepreneur cherche à maximiser le bénéfice et à minimiser les coûts dans le cadre d'une planification rationnelle des actions.

Cette approche, issue des analyses économiques d'optimisation, est relativement restreinte et simplificatrice :

- l'entreprise n'est qu'un lieu de production, c'est-à-dire de combinaison des facteurs de production ;
- le propriétaire est un décideur rationnel ;
- le travail est organisé rationnellement ;
- les acteurs de l'organisation sont des exécutants sans logique d'action propre, sans pouvoir, sans état d'âme.

L'organisation est ainsi vue comme un centre de production que le management vise à rationaliser à travers une division rationnelle des tâches, au service de l'efficience et de la maximisation du profit.

B. L'approche systémique : une vision complexe de l'organisation, système sociotechnique ouvert

Le concept de **système** est apparu dans le domaine biologique vers 1930, pour pallier les insuffisances de l'approche analytique. Appliquée à l'organisation, l'approche systémique conduit à identifier et à formaliser cinq éléments caractéristiques :

- L'objectif générique pour l'organisation est la survie à long terme avec des objectifs économiques et sociaux transitoires.
- Les organisations sont composées de différentes fonctions qui ont des objectifs, des moyens, des procédures et des structures spécifiques mais qui doivent pourtant travailler ensemble.
- L'environnement correspond aux partenaires avec lesquels l'organisation travaille.
- La frontière de l'organisation avec l'environnement est plus ou moins poreuse et est le lieu par lequel l'information venant de l'extérieur est captée.
- L'organisation prend des décisions et mène des actions pour recentrer son fonctionnement sur les objectifs : ce sont ses processus de régulation.

L'organisation est analysée comme un système ouvert et finalisé, avec des interdépendances dont il faut tenir compte, ainsi que des processus de régulation, automatiques ou non, à mettre en œuvre. Le management doit donc permettre l'interconnexion des différentes fonctions de l'organisation, et la faire évoluer au gré des changements d'environnement perçus.

C. L'approche collaborative : une organisation évolutive, lieu de socialisation

L'organisation résulte d'une construction, par des acteurs poursuivant leurs propres objectifs et intérêts, animés par leur propre culture, qui doivent coopérer pour décider et agir.

Selon l'approche collaborative, l'organisation est un lieu social dans lequel des contrats, procédures et routines émergent des décisions antérieures. Le management consiste alors à piloter des décisions et des actions dans ce contexte organisationnel.

4 Les décideurs, une population hétéroclite

A. L'entrepreneur

Définition

Un **entrepreneur** a choisi de mettre en œuvre une idée, une activité, en supportant les risques liés à l'incertitude des résultats. Il ne possède pas toujours un capital pour réaliser son entreprise mais sait organiser son activité pour proposer des biens et des services à des clients, et en retire un certain profit.

L'entrepreneur est le premier à mettre en œuvre le management de son organisation, mais quand l'organisation grandit, il ne peut pas tout gérer et peut avoir recours à des managers.

► Exemple

Mark Zuckerberg a créé les algorithmes de Facebook, fondé l'entreprise et la dirige. Il est allé au bout de son projet, comme le film *The Social Network* le montre. ◀

B. Le manager

Définition

Le **manager** a la charge de la mise en œuvre du management dans l'organisation.

Les rôles du manager se sont construits progressivement avec l'apport d'auteurs comme Henri Fayol, Peter Drucker, Henry Mintzberg, et surtout Frederick Taylor, simple ouvrier de l'acier qui, en menant une analyse réflexive de sa propre pratique, devint le premier manager moderne à prôner une organisation plus rationnelle du travail, le taylorisme. Il n'était à ce moment-là ni propriétaire, ni même dirigeant de l'organisation.

C. Le dirigeant

Définition

Le **dirigeant** est l'agent qui dirige l'organisation. Contrairement à l'entrepreneur, il peut ou non être propriétaire de l'organisation. Son rôle se situe donc entre celui d'un entrepreneur et d'un manager de niveau stratégique.

Le dirigeant est au cœur de la gouvernance actionnariale lorsqu'il n'est pas propriétaire.

► Exemple

Carlos Ghosn a dirigé Renault puis Renault Nissan pendant 15 ans sans en être le propriétaire. Dès qu'il a connu des déboires judiciaires, il a été évincé par son conseil d'administration. ◀

LE + DE L'EXPERT

Le management est un art contingent dont l'approche a évolué au gré du temps et des évolutions de l'environnement. Pour comprendre les paradoxes auxquels les décideurs doivent faire face, une étude de l'environnement par les différentes approches théoriques s'avère très utile.

6

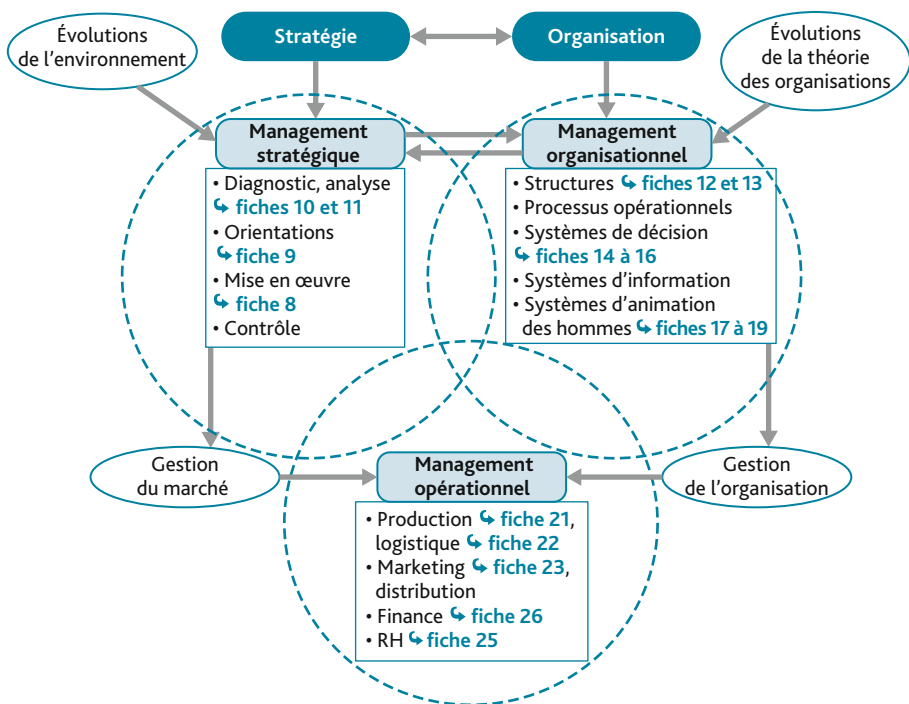
Niveaux de management

Mots-clés

Démarche stratégique • Management organisationnel • Management opérationnel
• Management stratégique

1 L'interdépendance des niveaux de management

Les trois sphères managériales



Les trois dimensions du management (stratégique, organisationnel et opérationnel) (↪ **fiche 5**) se combinent concrètement dans la finalisation, le fonctionnement, la régulation et la coordination de toutes les activités (aussi bien principales que de support) ou pôles opérationnels interdépendants (production, marketing, finance, RH).

► Exemple

Décisions et actions déclinées sur les trois niveaux de management

	Management stratégique	Management organisationnel	Management opérationnel
1	Choix d'un mode de gouvernance	Pilotage des processus décisionnels à tous les niveaux de la structure	Mise en œuvre des décisions pour une fonction, une activité
2	Choix d'une stratégie (internationalisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Induction d'une configuration structurelle (différenciation / intégration) • Pilotage de la coordination des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre et suivi des procédures et processus • Pilotage de la coordination au sein d'une fonction, d'une activité, d'un processus
3	Délimitation des activités et compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement des acteurs • Pilotage de la coopération des acteurs 	Animation à court terme des acteurs dans chaque activité

2 Le management stratégique

Définition

Le **management stratégique** d'une organisation consiste à positionner ses produits et services sur un ou plusieurs marché(s), face à ses concurrents et autres parties prenantes.

Le management stratégique est une combinaison de la vision et de la gestion globales d'une organisation dans son environnement visant à fixer des objectifs et à déterminer les activités et produits à piloter sur plusieurs années (↪ [fiche 7](#)).

Le management stratégique applique une **démarche stratégique** pour déterminer ses sources d'avantages concurrentiels (↪ [fiche 8](#)). La démarche stratégique comporte trois étapes :

1. Le diagnostic interne de l'entreprise et externe de l'environnement pour déterminer les avantages concurrentiels et les facteurs clés de succès (↪ [fiches 10 et 11](#)).
2. Le choix d'une stratégie fondée sur ces avantages et ses compétences distinctives.
3. Le déploiement opérationnel de la stratégie dans l'organisation.

Le management stratégique consiste à équilibrer les paradoxes et les tensions qui apparaissent entre les objectifs, entre les activités et les produits, entre les ressources. Pour ce faire, il faut arbitrer à partir de la mesure de variables-clés telles que :

- **l'innovation** : le degré d'innovation, de différenciation d'un bien ou service ;
- **la valeur** : le ratio prix/coût en intégrant la valeur perçue par le client à travers le rapport qualité/prix.

3 Le management organisationnel

Définition

Le **management organisationnel** concerne la gestion des processus au sein de l'entreprise : sa structure, ses acteurs, ses systèmes d'information, ses procédures et règles.

Plusieurs objectifs et rôles en étroite relation constituent le champ d'action du management organisationnel :

- mettre en place et gérer une structure organisationnelle efficace pour le déroulement des activités (↪ **fiches 12 et 13**);
- piloter des processus décisionnels acceptés et pertinents à tous les niveaux de la structure (↪ **fiche 14**);
- suivre l'exercice du pouvoir par les différents managers (↪ **fiches 15 et 16**);
- assurer la coordination des actions et la coopération des acteurs (↪ **fiches 17 et 18**);
- animer l'ambiance et la culture de l'organisation (↪ **fiche 19**).

Pour chaque domaine du management organisationnel, plusieurs cibles sont à piloter avec des moyens variés.

► Exemples

	Cibles
Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Découpage activités/tâches • Mode de coordination • Relations d'informations et de communication
Processus décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Types de décisions CT par domaine • Collecte d'informations • Étapes du processus de décision • Critères de choix des décisions selon le processus • Récurrence et temps de décisions • Poids des acteurs, mode de gouvernance
Exercice du pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Mode de gouvernance • Style de direction • Modes d'information, de contrôle, <i>reporting</i> • Modes de délégation, de décentralisation
Animation des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Modes d'animation, de cohésion • Modes de rémunération • Leviers de motivation et de satisfaction • Modes de coopération

4 Le management opérationnel

Définition

Le **management opérationnel** consiste à piloter au quotidien toutes les activités de la chaîne de valeur (🔗 [fiche 20](#)), en fonction des objectifs et des procédures.

Concrètement, le management opérationnel implique :

- la coordination des tâches et la coopération des acteurs en permanence ;
- l'intégration des procédures, des équipes, la résolution des dysfonctionnements, et l'amélioration du fonctionnement ;
- le suivi des réalisations et le contrôle des résultats pour réagir, recentrer, modifier.

Variables du management opérationnel

Activités de la chaîne de valeur	Exemples de variables concernées
Activités principales	
Production (🔗 fiche 21)	Coût, délai, qualité par service, par processus, par activité, etc.
Marketing (🔗 fiche 23)	Qualité, coût, temps, espace par produit, par gamme, par pays, etc.
Logistique (🔗 fiche 22)	Délai, coût, espace, qualité par type de flux, par chaîne de flux, par zone, par produit, etc.
Activités support	
R&D (🔗 fiche 24)	Innovation sur un élément, un produit, une gamme, une technique, etc.
Finance et contrôle de gestion (🔗 fiche 26)	Coût, délai, espace par période, par activité, par produit, par pays, etc.
Ressources humaines (🔗 fiche 25)	Qualité, coût, par métier, par compétence, par niveau de qualification, par formation, etc.
Information et communication (🔗 fiche 27)	Temps, espace par site, par produit, par marché, etc.

LE + DE L'EXPERT

Sachez distinguer les différents niveaux de management et, au sein de chacun d'entre eux, les variables à piloter.

7

Stratégie : définition et rôle

Mots-clés

Avantage concurrentiel • Compétitivité • Management stratégique • Politique • Stratégie • Tactique

1 La stratégie et le management stratégique

Définition

Pour Alfred Chandler, « la **stratégie** consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

Le **management stratégique** consiste donc en :

- un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise ;
- la fixation d'objectifs de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue afin de respecter le choix d'orientation ;
- la délimitation des moyens alloués pour atteindre les objectifs définis.

► Exemple

Alphabet (la maison mère de Google) souhaite développer avec son entreprise Waymo un nouveau modèle de voiture autonome. Finalement, Waymo ne sera pas un constructeur de voiture mais aurait pour objectif de devenir le leader en matière d'intégration de technologie de conduite autonome pour proposer un service de véhicule de transport sans chauffeur (orientation longue durée). Alphabet et Waymo ont annoncé le lancement de véhicules commerciaux 100 % autonome pour 2021 (objectifs) et ont massivement investi dans l'achat du véhicule Chrysler Pacifica qu'ils souhaiteraient équiper en premier (moyens pour atteindre les objectifs). ◀

2 Les rôles de la stratégie

Deux rôles complémentaires sont assignés à la stratégie.

A. Assurer le développement de l'entreprise

Les orientations stratégiques doivent permettre d'assurer à l'organisation sa survie, voire son extension, sa croissance dans de multiples directions (en produits, en marchés, à l'étranger, etc.).

Pour choisir ses orientations stratégiques, l'organisation doit agir en fonction des opportunités et des contraintes de l'environnement économique, technologique, politique et social. Confrontée à un contexte turbulent et incertain, elle doit réagir en adaptant ses décisions.

► Exemples

Compte tenu des faibles perspectives de croissance du marché français et de la mauvaise image que véhicule la consommation de viande de cheval, la filière chevaline française s'est notamment tournée vers l'Italie et le Japon. ◀

L'analyse de l'environnement de l'organisation doit lui permettre de développer sa compétitivité prix et hors prix.

Définition

La **compétitivité** correspond à la capacité de vendre durablement et avec profit ce que l'entreprise produit.

B. Se différencier des autres acteurs du marché : obtenir un avantage concurrentiel

Définition

Un **avantage concurrentiel** permet à une organisation de surpasser ses concurrents, d'une manière ou d'une autre.

On évalue un avantage concurrentiel pour une organisation quand l'écart qu'elle crée entre la valeur pour le consommateur et les coûts pour y aboutir est supérieur à celui créé par ses concurrents.

Un avantage concurrentiel peut prendre plusieurs formes :

- un avantage de coût ;
- un avantage de fonctionnalité sur le produit ;
- un avantage de « niche », en se focalisant sur un créneau ou un interstice sans concurrent.

La stratégie doit permettre à l'organisation de se positionner sur ses différents marchés par rapport à ses concurrents. Par ses orientations stratégiques, l'organisation recherche des avantages concurrentiels, c'est-à-dire des différences avec ses principaux concurrents qui vont lui permettre d'être préférée par les clients.

LE + DE L'EXPERT

Pour étudier une stratégie, il convient d'étudier un processus dynamique car les avantages concurrentiels et le positionnement des entreprise ne sont pas statiques.

8

Stratégie : niveaux et mise en œuvre

Mots-clés

DAS • Démarche stratégique • Segmentation stratégique • Stratégie
• Stratégie d'ensemble • Stratégie de positionnement • Stratégie de rupture

1 Comment définir les niveaux de la stratégie ?

La **stratégie** est mise en œuvre à différents niveaux de l'organisation, et il n'est pas possible de déconnecter les décisions stratégiques de ces lieux de décision.

Définition

La **stratégie d'ensemble**, ou stratégie globale, ou encore *corporate strategy*, est celle qui concerne l'ensemble de l'organisation.

Cette stratégie renvoie au fait que le dirigeant a une vision stratégique pour l'ensemble de l'organisation. Cependant, quand l'organisation est de grande taille et possède différents domaines d'activité, il existe des alternatives stratégiques (→ [fiche 9](#)) au niveau de chaque domaine d'activité stratégique (on parle alors de *business strategy*).

Définitions

- Un domaine d'activité stratégique (**DAS**) est un sous-ensemble de l'entreprise auquel des ressources sont allouées ou retirées et qui correspond à une combinaison particulière de facteurs-clés de succès.
- La **segmentation stratégique** consiste à définir et à choisir des domaines stratégiques en divisant l'organisation en autant de DAS.

Il ne faut pas confondre la segmentation stratégique, qui rend autonome une partie de l'organisation, et la segmentation marketing, qui correspond à une offre différente pour les clients.

► Exemple

Un constructeur automobile généraliste (tels que Renault ou Peugeot) fabrique un grand nombre de modèles correspondant à des segments marketing différents (type de carburant diesel ou essence, puissance, niveau de finition, type de carrosserie), alors que la totalité de ces modèles de voitures de tourisme appartient au même segment stratégique : usines similaires, technologies similaires, même circuits de distribution. En revanche, si ce constructeur automobile fabrique des utilitaires ou des véhicules de chantiers, il s'agit de DAS différents. ◀

2 Comment établir et décliner la stratégie ?

A. La démarche stratégique

De manière théorique et idéale, toute entreprise souhaitant choisir une stratégie pertinente pour sa performance doit élaborer un diagnostic stratégique pour déterminer son ou ses source(s) d'avantage(s) concurrentiel(s), et ainsi déterminer son positionnement.

La **démarche stratégique** comporte trois étapes :

1. Le diagnostic interne de l'entreprise et externe de l'environnement pour déterminer les avantages concurrentiels et les facteurs-clés de succès.
2. Le choix d'une stratégie fondée sur ces avantages et ses compétences distinctives.
3. Le déploiement opérationnel de la stratégie dans l'organisation.

B. La stratégie de positionnement et son évolution

Une fois le diagnostic stratégique effectué, l'organisation a conscience des forces et des faiblesses propres à son organisation, mais également des opportunités et menaces que constitue son environnement. Ainsi, elle définit une stratégie pour positionner ses produits et services sur les marchés des clients potentiels.

Définition

La **stratégie de positionnement** détermine :

- le positionnement d'une organisation dans son environnement et ses différentes parties prenantes ;
- le positionnement de l'organisation par rapport à ses concurrents ;
- le positionnement de l'offre de biens et services par rapport à ses clients.

Pour mettre en œuvre sa stratégie de positionnement, l'organisation peut avoir recours à de nombreuses alternatives stratégiques (🔗 **fiche 9**) selon le diagnostic stratégique qu'elle aura réalisé.

C. Les stratégies de continuité et de rupture

Une stratégie de positionnement, accompagnée d'alternatives stratégiques (🔗 **fiche 9**) adéquates, peut être mise en œuvre dans la continuité ou dans la rupture par rapport à l'existant.

Si l'on en croit la théorie évolutionniste de la firme, l'organisation cheminerait sur une dépendance de sentier qui conduirait les stratégies de positionnement à être en adéquation avec les stratégies des périodes précédentes. Ainsi, toute innovation serait incrémentale et serait dans la continuité de l'existant.

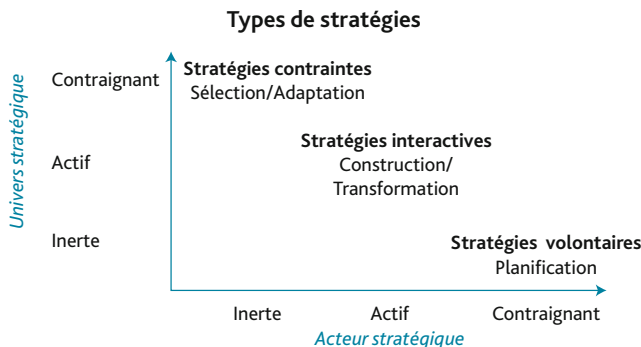
Cependant, dans l'environnement fortement concurrentiel actuel, avec de nombreux entrants et des potentialités technologiques fortes, les entreprises peuvent chercher à mettre en œuvre une **stratégie de rupture**.

Ces stratégies de rupture peuvent impliquer de nombreuses ruptures différentes :

- Rupture de la technologie : passage de la technologie argentique à la technologie numérique pour les appareils photo.
- Rupture des usages : le téléphone portable est dorénavant un objet répondant à des usages beaucoup plus larges que la simple communication, grâce à une succession d'innovations architecturales (au niveau du design dominant de l'objet) puis modulaires qui ont amélioré les différentes parties de l'objet.
- Rupture de marché : lorsque Canon se met à vendre des imprimantes de petite taille pour particuliers, ils changent de clients mais également de fournisseurs. Il y a donc une rupture au niveau des parties prenantes primaires.

3 La stratégie, un processus dynamique

Au-delà de tous les modèles plus ou moins normatifs d'aide à la formulation de stratégies, l'observation de la réalité montre que les choix résultent souvent d'un compromis entre des intentions et des facteurs plus ou moins contrôlés.



La réalité stratégique tend vers un processus continu d'équilibrage évoluant entre les décisions et les comportements de tous les acteurs d'un espace concurrentiel, ayant une forte dynamique (instabilité) et un périmètre flou (complexité).

► Exemple

Dans le domaine informatique, l'essor rapide d'Internet et l'émergence de nouveaux standards (évolution des langages Java, HTML) modifient les données de la stratégie de Microsoft dont la position dominante en fait une cible. Tout comme Microsoft avait supplanté IBM, Google puis Facebook sont venus changer radicalement la donne tant sur le plan concurrentiel que sur le plan de la définition des produits et services dans de nombreux domaines (Uber et les taxis, Airbnb et les hôtels, etc.). ◀

Ainsi, les orientations stratégiques ne sont pas déterminées de manière intrinsèque, rationnelle, optimale ; elles ne sont pas déconnectées de paramètres extérieurs. De nombreuses influences doivent être prises en considération pour expliquer un choix stratégique :

- les choix stratégiques passés, qui sont des sources d'expérience et qui sont parfois préférés à des axes nouveaux inconnus ;

► Exemple

Le projet initial du véhicule « Espace » avait été proposé par Matra à Peugeot qui ne l'a pas validé car le concept (monospace) comme la technologie employée (carrosserie en résine) représentaient des paris stratégiques ; c'est Renault qui, en retenant le projet, a créé un segment stratégique nouveau où l'entreprise a pu profiter d'un monopole de fait pendant plusieurs années. ◀

- les choix stratégiques des concurrents et/ou partenaires, provoquant des imitations et des tendances plus ou moins longues ;

► Exemple

Dans le domaine informatique, jusqu'aux années 1980, les choix effectués par IBM étaient considérés comme la voie à suivre pour être dans le vrai ; au début des années 1990, la suprématie de Microsoft conduisait à faire de ses orientations stratégiques le passage obligé de tous les acteurs du secteur. ◀

- la phase dans le cycle de vie du produit, du marché et de la technologie incite à faire certains choix ; notamment, la fin prévisible du cycle de vie d'un produit peut conduire à ne pas innover trop radicalement dans une nouvelle technologie qu'il sera difficile de rentabiliser en quelques années ;

► Exemple

Dans le secteur aéronautique, un certain nombre d'innovations concernant les moteurs à pistons n'ont pas été exploitées par les motoristes quand il a été clair que le développement de l'aviation commerciale se ferait essentiellement avec des moteurs à réaction (fin des années 1950, début des années 1960). Plusieurs décennies plus tard, de nouveaux acteurs reprennent et enrichissent certaines de ces pistes inexploitées ; c'est notamment le cas de Renault qui, en 1996, a lancé le développement d'un moteur diesel pour l'aviation générale, projet repris ensuite dans les années 2000 par Snecma-Safran. ◀

- le degré plus ou moins élevé de la concurrence pousse les entreprises à préférer certaines stratégies ;

► Exemple

Une PME d'ébénisterie effectue ses choix stratégiques en privilégiant systématiquement les options correspondant à des couples produit/marché où la concurrence des grandes entreprises du secteur n'est pas encore présente. ◀

LE + DE L'EXPERT

La disruption, terme apparu il y a quelques années en management, est une stratégie de rupture violente (fracture, brisure) recouvrant des choix radicaux ou des changements brutaux subis par une organisation.

9

Alternatives stratégiques

Mots-clés

Innovation ouverte • Modèle de la longue traîne • Plateformes multifaces • Spécialisation
• Stratégies de diversification • Stratégies génériques

Que ce soit au niveau de la stratégie globale, ou au niveau des DAS, les alternatives stratégiques permettent d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Faut-il se spécialiser ou, au contraire, se diversifier ?
- Quelles stratégies génériques apportent des avantages concurrentiels ?
- Faut-il faire ou faire faire ? et, de manière plus globale, quelles stratégies relationnelles établir avec les partenaires ?
- Quelle est la place de la dimension internationale dans la stratégie retenue, notamment dans le contexte de globalisation de l'économie ?
- Quelles sont les modalités de croissance envisageables : internes ou externes ?

1 L'arbitrage entre spécialisation et diversification

Toute entreprise, à sa création, ne se forme que sur une activité, son objet. Lorsqu'elle grandit, elle évolue et peut décider de rester spécialisée dans son activité initiale ou se diversifier. Cette décision relève de sa stratégie d'ensemble.

A. La spécialisation

Définition

La **spécialisation** correspond le plus souvent à la démarche offensive d'une entreprise qui désire rester seule sur un segment ; cette démarche offensive suppose l'exploitation d'un avantage concurrentiel distinctif permettant d'évincer les compétiteurs.

► Exemple

FedEx, spécialiste du courrier aérien et du petit colis, propose un service plus complet (porte-à-porte et traçabilité de l'envoi) et de meilleure qualité que les généralistes en place à l'époque de son lancement : la poste américaine et UPS. ◀

B. La diversification

Définition

Les **stratégies de diversification** consistent à élargir les activités pour capter d'autres marchés, pour répartir les risques et assurer la croissance de l'entreprise.

Il existe différents types de diversification :

- La diversification horizontale, dont l'objectif est d'**élargir la gamme** de produits tout en conservant les mêmes clients, le même marché.

- La diversification verticale dont l'objectif est le développement en amont ou en aval de l'activité initiale de l'entreprise. Cette diversification peut consister en une intégration verticale et a souvent pour but de maîtriser plusieurs étapes de la filière de production qu'il s'agisse de la détention d'une source d'approvisionnement en amont ou de l'intégration d'un réseau de distribution en aval.
- La diversification concentrique qui consiste pour l'entreprise à se diversifier par étapes successives : elle propose de nouveaux produits pour les mêmes clients puis, acquérant de nouveaux métiers, elle recherche de nouveaux clients. C'est la combinaison des diversifications horizontales et verticales.
- La diversification conglomerale, lors de laquelle l'entreprise s'engage dans des activités de plus en plus séparées ; les liens sont surtout financiers et la croissance s'effectue souvent par des rachats d'entreprises.

► Exemples

- Diversification horizontale : Ducros (herbes de Provence, puis épices, puis arômes pour gâteaux et condiments), Miko (esquimaux, puis glaces, puis surgelés) et Rossignol (skis, puis tennis, puis chaussures de ski).
- Diversification verticale : de nombreuses fermes agricoles font désormais de la vente directe afin d'éviter de passer par l'intermédiaire de distributeurs, restituant ainsi leurs marges. Ainsi, lorsqu'une exploitation agricole ouvre un magasin sur sa ferme, il s'agit bien d'une diversification horizontale car elle intègre le métier de la vente à l'organisation.
- Diversification concentrique : une chaîne de magasins de meubles propose une gamme de plus en plus étendue de meubles, puis incorpore des services (livraison, montage, etc.), puis se lance dans la conception et l'installation de cuisines et de salles de bains, puis s'ouvre sur la clientèle des entreprises en proposant des meubles spécifiques et des aménagements de bureau.
- Diversification conglomerale : la Générale des eaux (170 000 salariés dans 1 600 sociétés en 1990) a été créée en 1853 pour fournir de l'eau dans quelques villes de France, puis s'est développée à l'étranger, puis a étendu son activité depuis son métier de base, la distribution et le traitement de l'eau, vers le BTP, l'énergie, le ramassage et le recyclage des déchets ainsi que le transport, puis, à partir de 1996, et sous l'impulsion de Jean-Marie Messier, le cinéma (Universal, Studiocanal), la télévision (Canal+) et la téléphonie (SFR, Cegetel). ◀

2 Les stratégies génériques pour une activité

Michael Porter (*L'Avantage concurrentiel*, Dunod, 2003) a distingué deux grands axes de stratégies, dites aujourd'hui génériques, pour obtenir un avantage concurrentiel :

- une stratégie de domination par les coûts ;
- une stratégie de différenciation du produit.

En ajoutant la stratégie de focalisation, M. Porter définit ainsi une grille dite des **stratégies génériques**, qui sont les stratégies qui peuvent s'appliquer au sein de chaque DAS.

3 Les stratégies renforcées par l'émergence d'Internet

Avec la digitalisation de l'économie, certaines stratégies nouvelles ont vu le jour.

A. Les stratégies d'innovation ouverte

Les entreprises peuvent utiliser les modèles économiques ouverts pour créer et capter de la valeur en collaborant de manière systématique avec des partenaires extérieurs.

Cette collaboration peut s'exercer dans le sens dehors-dedans (exploitation par l'organisation des idées extérieures) ou dans le sens dedans-dehors (apporter à des partenaires extérieurs des idées ou des actifs inutilisés par l'organisation).

Dans un monde caractérisé par la diffusion des savoirs, les organisations créeront davantage de valeur et exploiteront mieux leur propre R&D si elles intègrent dans leur processus d'innovation des connaissances, des brevets et des produits provenant de l'extérieur.

► Exemple

InnoCentive est une plateforme d'**innovation ouverte** mettant en relation les organisations qui ont des problématiques/questions avec une communauté de personnes pouvant apporter des solutions. InnoCentive héberge par exemple des questions de la Nasa auxquelles tout le monde peut apporter sa réponse. ◀

B. Les plateformes multifaces

Les **plateformes multifaces** mettent en contact deux groupes au moins de clients distincts mais interdépendants. Elles n'ont de valeur pour un groupe de clients que si les autres groupes de clients sont également présents. La plateforme crée de la valeur en rendant possibles les interactions entre les différents groupes. Pour croître en valeur, une plateforme doit attirer davantage d'utilisateurs, c'est l'effet réseau.

► Exemples

- Les journaux gratuits comme *Metro*, quotidien suédois, qui se rémunèrent sur les annonceurs.
- Google, qui se rémunère sur les annonceurs mais maintient son offre gratuite aux internautes et aux offreurs de contenus. ◀

C. Le modèle de la longue traîne

Les modèles économiques dits **modèles de la longue traîne** visent à vendre un grand nombre de produits de niche qui se vendent relativement peu. La vente d'articles de niche en grand nombre peut être plus rentable que la vente de « best-sellers » peu nombreux.

Ce modèle remet en cause la règle des 80/20 : on parle de « longue traîne » lorsque la vente de 80 % des produits rapporte plus que la vente de 20 % des « best-sellers ».

Anderson a réalisé ce constat dans le secteur des médias, où deux facteurs l'expliquent :

- la démocratisation des outils de production a permis d'augmenter la production de musiques, de films et de logiciels pour un faible coût ;
- la démocratisation de la distribution : grâce à Internet, les coûts de stockage, de communication et de transaction ont fortement diminué.

► Exemples

- Amazon vendait à l'origine tous types de livres, des best-sellers aux moins vendus grâce à un faible coût de stockage et à un système abouti de vente en ligne. C'est ce qui a permis à Amazon de se développer et de devenir un géant de la logistique et du numérique.
- Lego, une entreprise datant de 1949, a fait évoluer sa stratégie au cours du temps. Pour faire face à la concurrence des années 1980-1990, l'entreprise a choisi de se lancer dans les best-sellers (*Batman*, *Star Wars*, *Indiana Jones*). Depuis 2005, Lego s'est orienté vers les contenus produits par les utilisateurs, ce qui se traduit par une double stratégie 2.0 :
 - une stratégie de *lead-user* et d'innovation ouverte : Lego commercialise sur Internet les kits créés en ligne par les utilisateurs ;
 - une stratégie de la longue traîne : Lego adapte son infrastructure de production afin d'optimiser la vente de ces nombreux kits en petite quantité. ◀

LE + DE L'EXPERT

Souvent, les entreprises utilisent plusieurs alternatives stratégiques en même temps car elles sont complémentaires : longue traîne et domination par les coûts.

10

Diagnostics concurrentiel et du macroenvironnement

Mots-clés

Analyse concurrentielle • Diagnostic stratégique • Macroenvironnement
• Modèle PESTEL

Avant d'élaborer une stratégie, les gestionnaires dressent un diagnostic permettant de déterminer les contraintes et opportunités qui conditionnent la définition de la stratégie.

Définition

Le **diagnostic stratégique** est un bilan établi à un moment donné sur les forces et les faiblesses d'une entreprise, tant sur son marché que dans son organisation.

1 Le diagnostic du macroenvironnement

Le **macroenvironnement** (↪ **fiche 2**) peut être étudié à l'aide du modèle PESTEL.

Définition

Le **modèle PESTEL** est une construction théorique permettant de regrouper et de pondérer toutes les forces de l'environnement qui peuvent influencer les stratégies de l'entreprise.

Le modèle PESTEL est moins un outil au sens strict qu'une « check-list » permettant de passer en revue les facteurs dans l'environnement de l'entreprise susceptibles d'une action significative.

La méthode vise à :

- repérer les facteurs ;
- analyser les paramètres identifiés ;
- surveiller les risques et les opportunités que recèle l'environnement.

Le modèle PESTEL propose une vision globale de l'environnement. Il permet d'identifier six grands acteurs ou composantes de l'environnement : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal, d'où l'acronyme PESTEL.

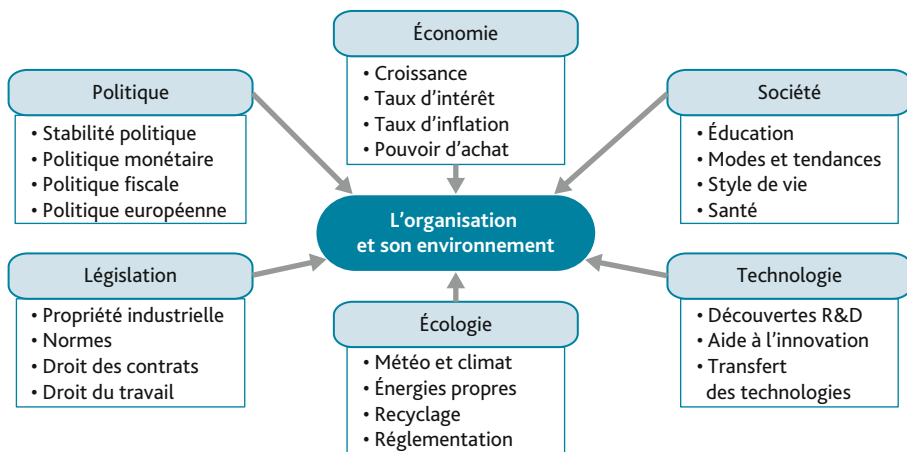
► Exemple

Dans le cas de Total, l'analyse PESTEL se décline ainsi dans chacun des six domaines :

- Politique. Total négocie directement avec les gouvernements afin d'obtenir le droit d'exploiter les gisements pétroliers. Ainsi les changements de dirigeants politiques impactent son activité dans le monde.
- Économique. La fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change a un impact très significatif sur les résultats de Total puisque l'entreprise est implantée partout dans le monde.
- Social. L'évolution des comportements des consommateurs et la prise de conscience écologique sont autant de paramètres essentiels à l'activité du groupe.

- **Technologique.** Les progrès technologiques, tant dans les panneaux solaires que dans l'éolien ou l'hydrogène liquide, apportent de nombreuses modifications à la manière dont l'énergie est produite et utilisée dans les transports.
- **Écologique.** La contrainte écologique est clairement un paramètre essentiel de l'activité de Total.
- **Légal.** La législation, tant fiscale qu'écologique, a un impact très significatif sur la manière dont Total peut agir. ◀

Dimensions du modèle PESTEL



2 Le diagnostic concurrentiel

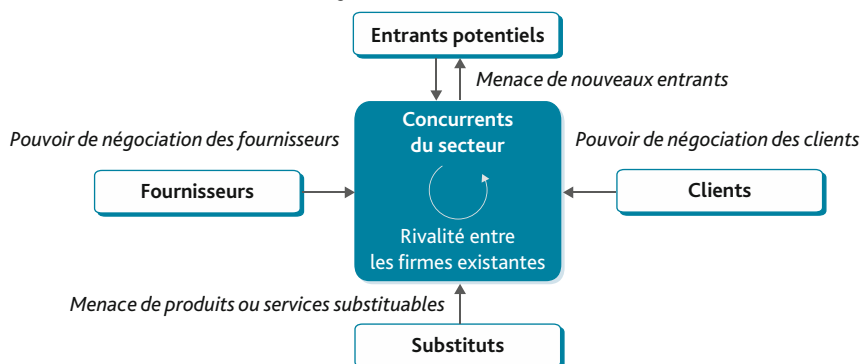
Définition

L'**analyse concurrentielle** est une démarche de recherche et de structuration d'information permettant de connaître l'état de la concurrence proche ou indirecte d'une entreprise, à un moment donné.

A. L'analyse des forces concurrentielles au sein d'un secteur

Michael Porter (*How competitive force shape strategy*, 1979), spécialiste de l'économie industrielle, a amélioré le diagnostic concurrentiel en introduisant d'autres acteurs que les seuls concurrents actuels de l'entreprise. Son analyse a mis en évidence cinq forces concurrentielles + une sixième, l'État, qui influence également les choix stratégiques.

Analyse des forces de Porter



B. Les matrices stratégiques

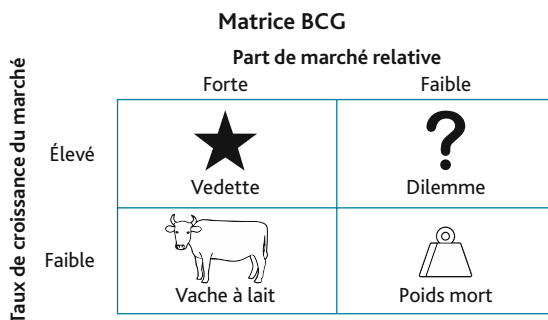
Plusieurs cabinets de consultants américains ont mis en place, dans les années 1960, des diagnostics de portefeuille d'activités, assez proches, sous forme de matrice. Ces matrices combinent l'attrait du marché, la croissance du secteur, le positionnement concurrentiel du produit et la part de marché de l'entreprise.

Parmi ces matrices, il y en a trois célèbres.

Le BCG, la matrice de référence

Bruce D. Henderson, expert au BCG (Boston Consulting Group), propose d'analyser la position concurrentielle en combinant deux critères quantitatifs :

- la part de marché relative de l'entreprise sur un secteur d'activité ;
- le taux de croissance du secteur d'activité.

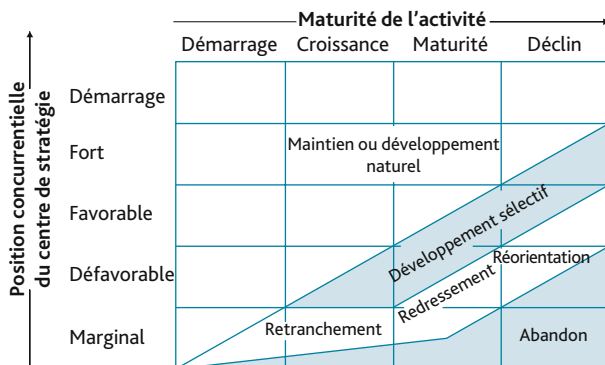


Le diagnostic selon la matrice d'A.D. Little

Robert Wright, du cabinet américain Arthur D. Little, élabore une grille d'analyse plus qualitative, intégrant des appréciations subjectives :

- l'attrait du secteur en fonction de son cycle de vie (quatre étapes) ;
- la position concurrentielle de l'entreprise (cinq états en fonction du degré de maîtrise des facteurs-clés de succès).

Matrice ADL

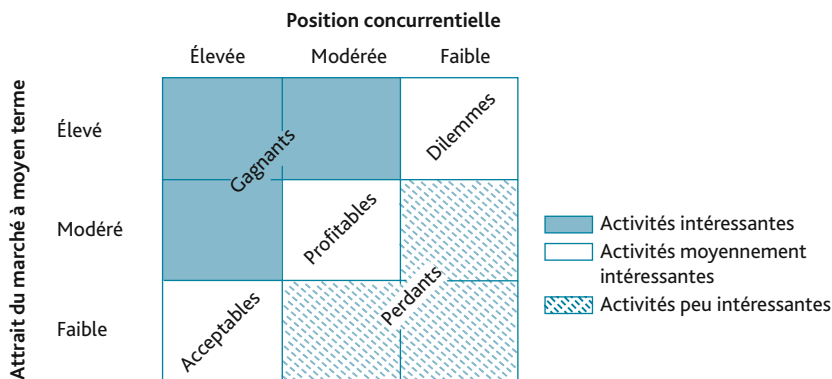


Le diagnostic selon la matrice de McKinsey

R. Jones, expert au cabinet de consultant américain McKinsey, construit une grille proche de celle du cabinet A. D. Little :

- l'attrait du secteur (ou du segment stratégique) est classé selon trois positions ;
- la position concurrentielle de l'entreprise à partir de ses « facteurs clés de succès » (FCS) est décomposée en trois positions.

Matrice de McKinsey



LE + DE L'EXPERT

Les matrices ne sont que des outils qui servent à structurer le diagnostic. Leur construction requiert un important travail analytique et prospectif.

11

Diagnostics technologique et organisationnel

Mots-clés

Analyse organisationnelle • Analyse technologique • Apprentissage • Cycle de vie
• Matrice SWOT • Pôle de compétences • Technique • Technologie

1 Le diagnostic technologique

Définitions

- La **technique** est une manière d'agir, une méthode, un moyen, un acte concret qui, par une combinaison particulière d'éléments (matières, savoir-faire, tours de main, etc.) permet une transformation, et notamment une transformation de consommations intermédiaires en produit. Une technique intègre totalement, voire se confond avec les éléments de savoir-faire propres à un métier.
- La **technologie** est le savoir méthodique de la technique ; c'est l'ensemble des connaissances scientifiques et techniques qu'il faut maîtriser pour fabriquer industriellement des objets.

La formidable accélération de la diffusion des innovations depuis les années 1950 modifie en profondeur l'environnement technologique des entreprises.

Définition

Pour une entreprise, l'**analyse technologique** est le fait de connaître, de surveiller, de repérer les tendances technologiques proches ou lointaines de ses activités pour capter éventuellement des potentialités de différenciation et situer ses compétences par rapport à ses concurrents.

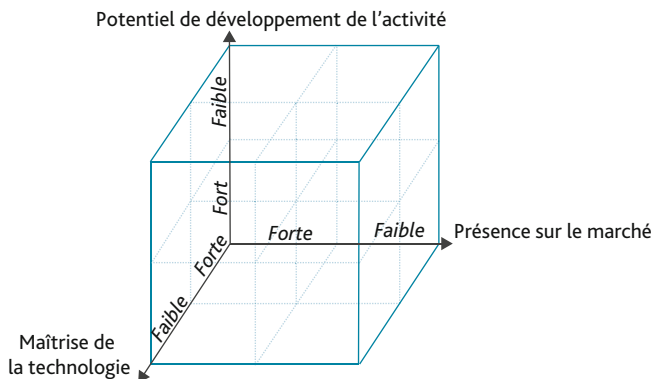
A. Le diagnostic sur trois axes, produit-marché-technologie

Pierre Dussauge et Bernard Ramanantsoa ont combiné trois axes à deux niveaux (fort ou faible) :

- la présence sur le marché ;
- la maîtrise de la technologie ;
- le potentiel de développement de l'activité.

La représentation en volume de leur approche génère huit situations possibles pour l'entreprise, assorties de préconisations de stratégie, comme indiqué sur le schéma suivant.

Modèle de Ramanantsoa et Dussauge



B. La veille informationnelle

La veille informationnelle et technologique est indispensable. Plus l'environnement technologique évolue rapidement, dans des directions multiples et à des degrés d'incertitude élevés, plus le système d'information de l'entreprise doit être performant et agile.

C. Le cycle de vie d'une technologie

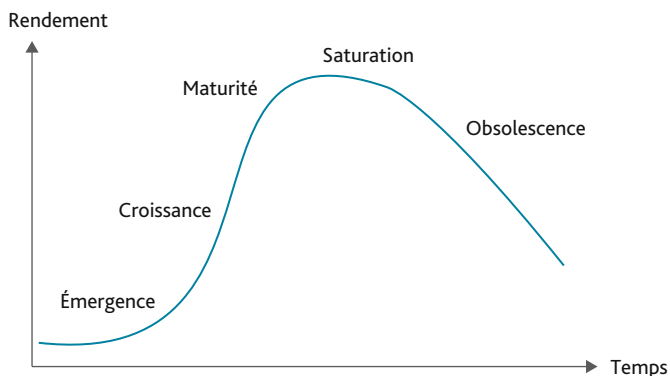
Une technologie suit, comme tout produit, un cycle de vie.

Définition

Le **cycle de vie** de la technologie représente la vie d'une technologie, de l'invention qui lui a permis de naître à l'obsolescence, symptomatique de son dépassement, en passant par l'innovation (le moment où cette technologie arrive sur le marché).

Le cycle de vie d'une technologie peut être représenté par une courbe allant de l'émergence à l'obsolescence.

Cycle de vie d'une technologie



2 Le diagnostic organisationnel

A. Un diagnostic interne à l'organisation

Pour déterminer les alternatives stratégiques (→ [fiche 9](#)) réalisables, liées au diagnostic externe, l'entreprise doit aussi connaître ses propres forces opérationnelles, financières, techniques, commerciales, humaines et organisationnelles, c'est-à-dire l'état de toutes ses ressources et compétences.

Définition

L'**analyse organisationnelle** est l'étude des ressources et compétences dont l'organisation dispose en interne :

- les ressources recouvrent l'ensemble des ressources financières, matérielles, immatérielles, humaines que l'organisation a à sa disposition ;
- les compétences renvoient à l'ensemble des techniques, technologies, méthodes de gestion, savoir-faire dont l'organisation dispose.

Une organisation dont la gestion des ressources et compétences est bonne peut être le fondement d'un avantage stratégique.

B. Un diagnostic fondé sur les ressources et les compétences

Si la définition de la stratégie est plus ou moins contrainte par le niveau des ressources disponibles dans l'entreprise, il convient de souligner que les acteurs sont la seule véritable richesse de l'organisation. Depuis le début des années 1990, de nombreuses formulations de diagnostic intègrent l'analyse de toutes les ressources internes de l'entreprise, appelées *Resource-Based Analysis*.

Coimbatore K. Prahalad et Gary Hamel proposent d'évaluer une entreprise d'après ses capacités à gérer son pôle de compétences, ce pôle constituant le fondement de ses choix stratégiques et de son développement.

Définition

Le **pôle de compétences** regroupe les compétences technologiques et en matière d'organisation du travail, de la communication, de la création de valeur. Le pôle de compétences doit permettre à une entreprise de se différencier d'une autre, doit lui ouvrir l'accès à des marchés et à des bénéfices.

Une autre notion-clé y est directement attachée : l'apprentissage.

Définition

L'**apprentissage** est le processus dynamique permanent d'accumulation d'expériences, de connaissances, de savoir-faire, individuel et collectif, qui permet à l'organisation d'améliorer son fonctionnement.

3 La synthèse du diagnostic stratégique : SWOT

Après avoir collecté des informations sur les trois dimensions du diagnostic et les avoir analysées avec plusieurs méthodes, il peut être intéressant de regrouper et de synthétiser les résultats par domaine ou par importance, pour aider aux prises de décisions stratégiques.

Ainsi, il est possible d'utiliser la matrice SWOT pour comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise avec les contraintes et les opportunités de l'environnement.

La matrice SWOT, développée à l'origine par quatre professeurs de la Harvard Business School sous l'acronyme des initiales de leur nom (LCAG pour Learned, Christensen, Andrews et Guth), constitue, de fait, un outil de synthèse entre le diagnostic interne et externe.

Définition

La **matrice SWOT** identifie en interne les forces (*strengths*) et les faiblesses (*weaknesses*) de l'organisation et inventorie les opportunités (*opportunities*) et les menaces (*threats*) que représente l'environnement (diagnostic externe).

Matrice SWOT

	Atouts	Handicaps
Origine interne (organisation)	Forces S <i>Strengths</i>	Faiblesses W <i>Weaknesses</i>
Origine externe (environnement)	Opportunités O <i>Opportunities</i>	Menaces T <i>Threats</i>

LE + DE L'EXPERT

Un diagnostic stratégique, quels que soient les outils utilisés, ne permet pas de prendre des décisions optimales mais uniquement de réaliser des arbitrages satisfaisants.

12

Structures organisationnelles

Mots-clés

Configuration organisationnelle • **Extrapreneuriat** • **Intrapreneuriat** • **Projet** • **Structure**
 • **Structure divisionnelle** • **Structure fonctionnelle** • **Structure matricielle**
 • **Structure par projets**

1 La nécessité de structurer

Dès qu'une action atteint un certain degré de complexité ou qu'il s'agit d'une action collective, il est nécessaire de la structurer.

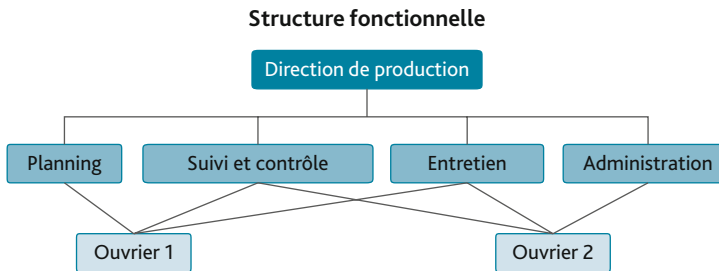
Définition

Pour Henry Mintzberg, la **structure** est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

2 Les premières représentations des formes structurelles

A. La structure fonctionnelle

La **structure fonctionnelle** se rencontre dans des entreprises de petite taille (en particulier mono-produits). Elle découpe et regroupe les tâches selon les fonctions de l'entreprise : production, approvisionnement, distribution, vente, comptabilité, etc.

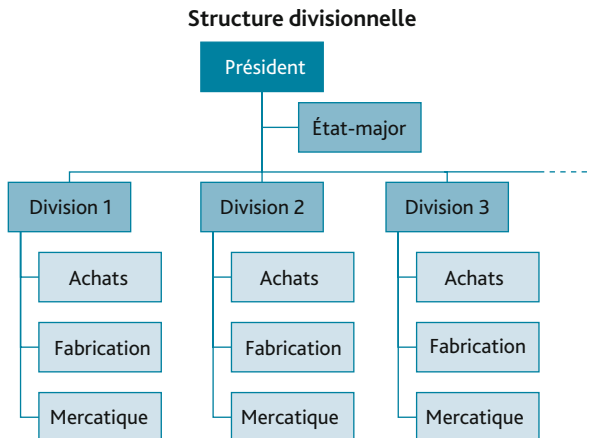


► Exemple

L'entreprise CoolStoring, spécialisée dans la production de stores, compte 200 salariés selon le découpage suivant : conception et design (ingénieurs et designers), production (ouvriers et contremaîtres), commercialisation (force de vente), support administratif (assistants, comptables, service juridique et RH, paie...), chaque fonction étant placée sous la supervision directe de la direction de CoolStoring. ◀

B. La structure divisionnelle

Au sein d'une **structure divisionnelle**, qui apparaît dans des organisations qui débutent la production de plusieurs produits, le découpage n'est plus effectué par fonctions mais selon une autre division : produit, marché, etc.

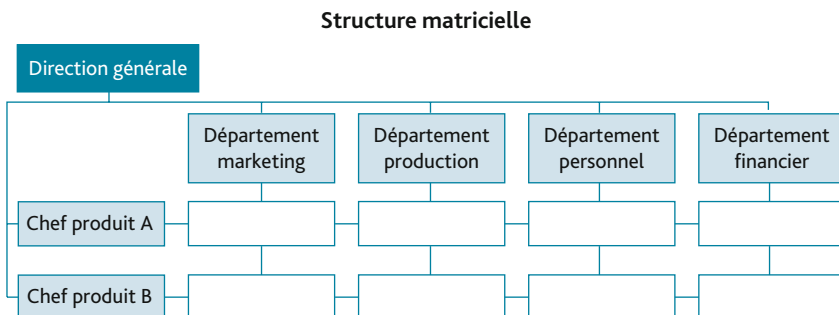


► Exemple

Engie est découpée en divisions : transport de gaz naturel, distribution de gaz naturel, terminaux de gaz naturel liquéfié et stockage de gaz naturel. ◀

C. La structure matricielle

La **structure matricielle**, qui caractérise les grandes organisations en recherche de flexibilité, combine un découpage horizontal et vertical. Elle est souvent éphémère.



► Exemple

Dans les grandes entreprises qui ont une activité R&D importante, on retrouve généralement une structure matricielle avec une division par zones géographiques (par exemple) pour découpage vertical et une activité conception pour découpage horizontal. ◀

3 Les représentations des formes contemporaines

A. La structure par processus

Afin d'optimiser la valeur pour le client, les organisations ont été redéfinies comme des activités destinées à générer de la valeur pour un client (final ou une autre fonction de l'organisation). Cette vision décloisonne les fonctions traditionnelles verticales en découpant de manière horizontale les différentes étapes nécessaires à la réalisation de l'objectif.

► Exemple

Arcelor-Mittal a mis en place une structure par processus dans son département commercial afin de cibler ce qui crée de la valeur pour les clients. Une cartographie des processus, auxquels est attribuée une valeur, est effectuée avant une rationalisation des tâches. ◀

B. La structure en réseau et l'entreprise étendue

Les caractéristiques de l'environnement économique mondial actuel et les possibilités offertes par l'environnement technologique ont conduit les entreprises à constituer de nouvelles formes d'organisation, plus réactives et plus flexibles, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : les structures en réseau, qui sont composées d'éléments matériels et d'acteurs reliés et qui doivent travailler ensemble, au-delà des frontières de l'entreprise.

► Exemple

Benetton est constituée d'un centre de décision à qui incombe la responsabilité de la conception et de la communication et qui coordonne un réseau d'entreprises sous-traitantes spécialisées dans la production. ◀

La notion d'entreprise étendue est une notion proche de celle « de structure en réseau » mais il s'agit ici de décrire le phénomène selon lequel les frontières des organisations deviennent floues, s'estompent et se modifient rapidement.

Dans ce contexte, l'entreprise étendue considère l'entreprise comme un grand « ensemble », où tous les acteurs peuvent être réunis, afin de mieux collaborer.

► Exemples

Au sens d'entreprise étendue, on peut considérer Renault, Nissan et les entités qui gravitent autour de ce méta-constructeur : Valéo, Faurecia et Michelin pour certains composants, mais également des laboratoires de recherche en relation avec l'entreprise, etc. ◀

C. La structure par projets

Définitions

- Une **structure par projets** est une organisation entièrement structurée à partir et autour de projets à réaliser, notamment à travers des règles de fonctionnement adaptées.
- Un **projet** est un processus unique, avec des contraintes de durée et d'exigences spécifiques.

► Exemple

Les cabinets de conseil et d'expertise sont structurés par projets ; chaque expert ou groupe d'experts travaille sur une affaire qui constitue un projet, l'ensemble étant confié à des équipes projet aux durées de vie variables. ◀

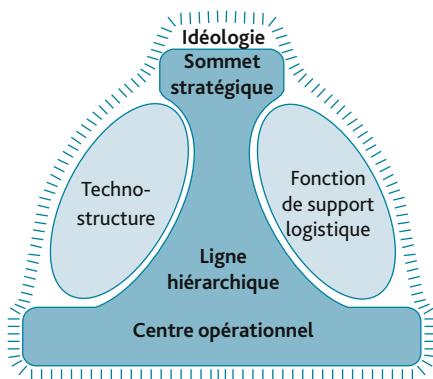
4 Les configurations organisationnelles de H. Mintzberg

Selon H. Mintzberg, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels, mais comme un assemblage de six parties échangeant des flux de différentes natures : c'est la **configuration organisationnelle** (ou configuration structurelle).

Les six parties de l'organisation sont :

- le sommet stratégique;
- la ligne hiérarchique;
- le centre opérationnel;
- la technostucture;
- la fonction de support logistique;
- l'idéologie.

Bases de l'organisation selon Mintzberg



Pour Mintzberg, sept configurations organisationnelles sont possibles :

- la structure simple ou entrepreneuriale;
- la structure divisionnalisée;
- la structure bureaucratique mécaniste;
- la structure adhocratique;
- la structure bureaucratique professionnelle;
- la structure missionnaire;
- la structure politique.

5 Les extensions et tendances actuelles des formes structurelles

Définitions

- L'**intrapreneuriat** est l'association de l'organisation avec un ou plusieurs salariés pour créer une structure organisationnelle spécifique au sein de l'organisation initiale. Le but est d'encourager la créativité, voire l'innovation.
- L'**extrapreneuriat** consiste en la création d'une organisation par un ou plusieurs salariés d'une organisation initiale, lesquels s'appuient sur les ressources de cette première organisation.

LE + DE L'EXPERT

Les structures tendent à s'aplatir. Les frontières des structures s'estompent, s'élèvent ou s'abaissent selon les partenaires et les contextes, en fonction des coûts d'organisation et de transaction (🔄 [fiche 1](#)).

13

Gestion des structures organisationnelles

Mots-clés

Apprentissage organisationnel • Arbitrages • Coordination • Mécanismes de coordination

1 Les analyses de la contingence structurelle

L'analyse contingente, développée dans les années 1960, insiste sur les facteurs qui influencent l'évolution de la structure : ce sont les facteurs de contingence. Il existe des facteurs internes et externes.

A. Les facteurs internes

Joan Woodward et l'impact de la technologie

Le système technique de l'entreprise impacte sa structure : J. Woodward a observé que les entreprises qui présentent le même système de production ont tendance à avoir la même structure.

Alfred Chandler et l'impact de la stratégie

Pour A. Chandler, la stratégie de l'organisation influence sa structure. De manière liée, l'âge et la taille d'une entreprise ont un impact sur sa structure : plus une entreprise est grande et mature, plus elle va se différencier.

B. Les facteurs externes

Tom Burns et George Stalker

Ces auteurs ont identifié deux types de structures évoluant dans des environnements différents :

- la structure mécaniste dans les organisations évoluant dans un environnement stable ;
- une structure organique dans les organisations évoluant dans un environnement instable.

Paul Lawrence et Jay Lorsch

Ces théoriciens ont conclu que les structures des organisations se différenciaient en interne en fonction des sous-environnements auxquels les sous-parties de l'organisation étaient confrontées.

C. La synthèse d'Henry Mintzberg

Henry Mintzberg met en évidence les relations suivantes entre l'environnement et la structure organisationnelle :

- Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique.
- Plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée.
- Plus l'organisation est présente sur des marchés diversifiés et plus elle a tendance à différencier sa structure sur la base de ses marchés (sous réserve que la recherche d'économies d'échelle ne soit pas un frein à cette tendance).
- Une hostilité extrême de l'environnement conduit l'organisation à centraliser sa structure (au moins de façon temporaire).

D. Une synthèse des analyses de la contingence

	Facteur de contingence étudié	Principales conclusions
J. Woodward	Technologie	La technologie conditionne la structure adoptée
A. Chandler	Stratégie	La structure et la stratégie s'influencent l'une l'autre
T. Burns et G. Stalker	Environnement extérieur	L'environnement extérieur impacte la structure
P. Lawrence et J. Lorsch	Environnement extérieur	L'environnement extérieur est différent pour les différentes parties d'une même entreprise et cette dernière va avoir des sous-structures internes différentes
H. Mintzberg	Environnement extérieur	Les différentes tendances principales de l'environnement impactent la structure

2 Les modes de coordination

Longtemps, la coordination n'a pas fait l'objet d'étude particulière et semblait aller de soi.

Définition

La **coordination** est l'ensemble des mécanismes utilisés dans une organisation pour que les activités, processus et tâches soient réalisés de manière cohérente par des acteurs en relation qui doivent coopérer.

A. Le dilemme différenciation/intégration

Une organisation doit se différencier pour s'adapter aux particularités de l'environnement, mais pour maintenir une cohésion interne, elle doit mettre en place des mécanismes d'intégration d'autant plus puissants que la différenciation est poussée. Les mécanismes d'intégration passeront par la coordination.

B. Les mécanismes de coordination de H. Mintzberg

H. Mintzberg (🔗 [fiche 12](#)) distingue six grands **mécanismes de coordination** auxquels s'ajoute la culture d'entreprise (🔗 [fiche 14](#)), mode de coordination permettant d'assurer la cohésion au sein des organisations (🔗 [fiche 19](#)).

Mécanismes de coordination selon Mintzberg

Ajustement mutuel	Coordination d'activités d'opérateurs peu nombreux par contacts directs de gré à gré
Supervision directe	Coordination du travail de plusieurs opérateurs par un unique supérieur hiérarchique qui les dirige
Standardisation par les procédés	Coordination par une homogénéisation des méthodes de travail et procédures
Standardisation par les qualifications	Coordination par une homogénéisation des diplômes, compétences des opérateurs
Standardisation par les résultats	Coordination par une homogénéisation des objectifs à atteindre
Standardisation par les normes	Coordination par une poursuite des mêmes valeurs de l'organisation

C. Les autres modes de coordination

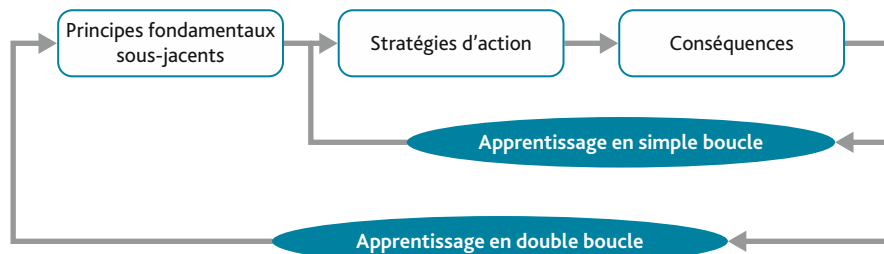
D'une manière générale, les modes de coordination passent par des réunions directes, des procédures de travail standard, un langage et des process communs, des sites et plateformes de travail et d'échange, l'organisation et la documentation des retours d'expérience.

3 L'apprentissage organisationnel

Chris Argyris et Donald Schön ont formalisé et analysé l'**apprentissage organisationnel** dans les années 1970. Ils montrent les processus d'apprentissage à mettre en œuvre pour que l'organisation capitalise les connaissances, les compétences, les expériences des acteurs. Ils décrivent les modalités d'apprentissage des acteurs :

- En simple boucle : on corrige une erreur sans modifier les principes d'action, l'acteur apprend mais pas l'organisation.
- En double boucle : les acteurs expliquent leur expérience, partagent et transmettent aux autres leurs compétences, toute l'organisation apprend et on parle d'organisation apprenante.

Mécanisme d'apprentissage organisationnel



4 Les tensions et paradoxes liés à la structure organisationnelle

Pour gérer une structure organisationnelle, il faut prendre en compte plusieurs facteurs ou paramètres qui peuvent être contradictoires. Surgissent des tensions et paradoxes nécessitant des **arbitrages**.

► Exemples

- La taille : petite ou grande taille de la structure, en fonction des effectifs, des activités ?
- La flexibilité : structure fixe avec expérience, habitudes ou structure évolutive avec nouvelles compétences mais perte de savoirs ?
- Les dysfonctionnements internes : quelle adéquation entre la taille des unités, le degré de décentralisation et les mécanismes de coordination pour assurer une cohérence interne ?
- Les dysfonctionnements externes : vaut-il mieux faire réaliser par un prestataire extérieur qui fait mieux et moins cher mais qui impose des procédures de suivi, de coordination, de contrôle ; ou faire en interne pour mieux maîtriser mais avec des coûts plus élevés ? ◀

LE + DE L'EXPERT

Quelle que soit la forme structurelle, il n'y a pas de corrélation directe entre une structure et un degré de centralisation, de différenciation, de formalisation.

14

Processus et modèles décisionnels

Mots-clés

Biais cognitif • Culture d'entreprise • Décision • Modèles composites
• Modèle de décision • Processus de décision

1 Les décisions

La décision est un préalable à toute action ; elle est donc essentielle à la pérennité et au développement de toute organisation.

Définition

La **décision** est le comportement de l'homme qui opère des choix dans une situation d'information partielle.

Ainsi, on peut définir la décision comme un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné, parmi plusieurs possibilités, pour impulser des actions d'ampleur et de durée variables.

Il existe plusieurs typologies de décisions.

A. Les décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles

L'horizon temporel concerné par la décision est un facteur distinctif classique des décisions.

Types de décisions selon leur ampleur

Décisions stratégiques	Concernent toute l'entreprise sur une longue période
Décisions tactiques ou administratives	Produisent leurs effets dans le moyen terme ou pour une fonction de l'entreprise
Décisions opérationnelles ou courantes	De court terme, à portée locale, quotidienne, sur un poste de travail ou pour une opération déterminée

Cette classification des décisions est le premier classement, élaboré par Igor Ansoff.

B. Les décisions programmables et non programmables

On doit cette classification à Herbert Simon.

Types de décisions selon leur caractère programmable

Décisions programmables	<ul style="list-style-type: none"> Décisions décomposables en éléments analysables selon un processus algorithmique Décisions structurées (il existe une méthode de résolution) et répétitives (le même processus de décision se répète dans le temps)
Décisions non programmables	Décisions résultant d'événements soudains et d'un processus non formalisable

C. Les décisions individuelles ou collectives

Les décisions peuvent être prises différemment selon qu'elles sont faites par un individu, seul, ou un groupe, de manière collective.

Types de décisions selon le nombre de personnes décisionnaires

Décisions collectives	Mobilisent des moyens et des comportements plus difficiles à intégrer
Décisions individuelles	Peuvent être plus rapides, plus efficaces mais sont moins contrôlables

2 Les processus et modèles de décision

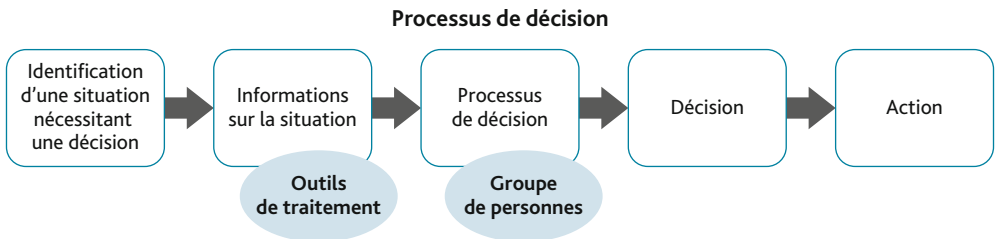
A. Un enchaînement d'étapes

Une décision constitue un choix sanctionnant un enchaînement d'étapes qui peuvent être analysées et formalisées par des modèles.

Définitions

- Un **processus de décision** est un ensemble d'étapes nécessaires pour aboutir à un choix, pour une personne ou pour un collectif.
- Un **modèle de décision** est une formalisation établie par différents auteurs pour représenter les différentes étapes du processus de décision.

Un processus de décision regroupe, en somme, un ou plusieurs acteurs qui, en fonction d'informations, de techniques et de méthodes de traitement de ces informations et selon leurs objectifs, leurs interprétations, leurs valeurs, vont faire des choix.



B. Les modèles de décision à la lumière des théories des organisations

Tout d'abord, plusieurs décompositions du processus de prise de décision existent, mais elles se résument toutes en une déclinaison plus ou moins fine des trois étapes formalisées par H. Simon dès les années 1950 et connues sous le nom de « modèle IMC » pour « intelligence, modélisation et choix ».

Modèle IMC

I – intelligence du problème	Délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération
M – modélisation	Identification et évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise en utilisant éventuellement des modèles de raisonnement
C – choix	Détermination des critères et de leur pondération pour hiérarchiser les situations et en choisir une

À l'inverse, les **modèles composites** tentent de mieux rendre compte de la complexité des processus en cause en combinant plusieurs logiques décisionnelles. Ils remettent en cause les hypothèses de rationalité et d'organisation des processus.

Michael Cohen, James March et Johan Olsen ont élaboré en 1972 le « modèle de la poubelle ». L'organisation est ainsi analysée comme une « anarchie organisée » et les décisions s'expliquent autant par le hasard que la nécessité.

À la différence d'autres modèles, le modèle de la poubelle prend en compte :

- la persistance de problèmes non résolus ;
- l'existence de décisions qui ne résolvent pas les problèmes visés.

► Exemple

La prise de décision de fermer une usine peut être expliquée :

- soit conformément au modèle IMC, comme résultant d'un processus ayant pris en compte un problème de non-profitabilité (I), pris acte des alternatives (M) et fait le choix de la fermeture en raison de critères dominants de rentabilité et de viabilité (C) ;
- soit conformément au modèle de la poubelle, comme résultant de l'analyse d'une série d'indicateurs négatifs en provenance de cette usine qui se sont accumulés, de la présence à la direction stratégique d'un directeur nouvellement nommé ayant besoin de faire preuve d'un positionnement affirmé, de l'annonce subite d'actionnaires de se désengager de l'entreprise et d'un contexte politique favorable aux réorganisations industrielles. ◀

3 La gestion des processus décisionnels

A. Les dimensions humaines

Tout processus décisionnel est influencé par la dimension humaine. On peut citer en particulier la culture des individus et de l'organisation, les comportements personnels et les biais cognitifs des décideurs.

La culture d'entreprise se manifeste concrètement par un ensemble de valeurs (préférences collectives), de mythes (légendes, histoires mettant en avant les valeurs de l'entreprise), de symboles (éléments distinctifs), de rites (pratiques particulières comme un pot d'accueil, une cérémonie pour tel ou tel événement propre à l'entreprise).

Définition

La **culture d'entreprise** est un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration.

Tous ces éléments conditionnent et canalisent les processus décisionnels d'une organisation.

Ensuite, les prises de position des acteurs dans les processus décisionnels peuvent être analysées en fonction des comportements personnels des acteurs, et notamment de leurs objectifs et valeurs.

Enfin, chaque individu collecte, traite et interprète les informations avec ses propres distorsions et préjugés : ce sont les **biais cognitifs**.

► Exemple

Le biais de confirmation consiste à ne retenir que les données qui confirment les croyances de l'analyste. ◀

B. Les dimensions techniques

Outre les dimensions humaines, des dimensions techniques entrent en jeu dans la prise de décision et notamment dans l'obtention et le traitement de l'information. À ce sujet, le numérique a eu une profonde influence sur la prise de décision.

Le numérique peut permettre un accès à l'information par tout type d'acteurs et d'organisations. Il peut à la fois réduire la complexité du traitement des informations, des prises de décision, optimiser et accélérer les processus, mais aussi être source de complexité supplémentaire par l'extension du périmètre temps-espace à maîtriser, par la multiplicité des variables à intégrer, par les risques et les coûts engendrés.

Les organisations cherchent alors à automatiser la prise de décision, c'est-à-dire à faire mener le processus de prise de décision par une machine (un ordinateur notamment).

LE + DE L'EXPERT

Une même décision peut être analysée au prisme de plusieurs modèles. Il convient de se servir du contexte pour correctement décrire la prise de décision à l'aide du modèle choisi.

15 Pouvoir, autorité et leadership

Mots-clés

Autorité • Leadership • Pouvoir • Zone d'incertitude

1 Les définitions liées au pouvoir

Le pouvoir existe nécessairement dans toutes les organisations. Il existe également deux notions proches : l'autorité et le leadership.

Définition

Le **pouvoir** est la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A (Robert Dahl).

► Exemple

Un chef d'atelier exerce un pouvoir sur les ouvriers ; il peut mettre en œuvre un système de pénalités si les rendements ne sont pas atteints. ◀

Max Weber a proposé, dès le XIX^e siècle, une distinction entre pouvoir et autorité. Le pouvoir est pour lui la capacité à forcer l'obéissance aux ordres.

Définition

L'**autorité** est la capacité à faire observer volontairement les ordres.

► Exemple

Un responsable a de l'autorité car, dès qu'il émet une suggestion, celle-ci est exécutée par ses subordonnés qui apprécient sa compétence. ◀

Enfin, d'après l'école des relations humaines, le pouvoir n'est plus la matérialisation juridique d'un droit à se faire obéir (le système de sanction) mais devient un phénomène dynamique relationnel : le leadership.

Définition

Le **leadership** est la capacité à amener une organisation (ou une partie d'une organisation) à atteindre des objectifs, à réaliser une action.

► Exemple

Un salarié peut jouir d'un leadership s'il emporte l'adhésion et s'il est suivi dans ses préconisations. À l'inverse, un manager qui ne ferait pas l'unanimité, ou qui ne serait pas « légitime », peut ne pas disposer de ce même leadership. ◀

2 Les sources du pouvoir

Plusieurs sources du pouvoir peuvent être repérées au sein d'une organisation.

Pour M. Weber, le fondement du pouvoir est l'autorité. Il distingue trois types d'autorités :

- l'autorité charismatique, fondée sur la personnalité ;
- l'autorité traditionnelle, fondée sur des coutumes, des usages habituels ;
- l'autorité rationnelle-légale, fondée sur des règles, des procédures, la plus stable et légitime d'après Weber.

Pour Michael Crozier et Erhard Friedberg, le pouvoir est la capacité d'un individu à profiter d'une zone d'incertitude.

Définition

Une **zone d'incertitude** est une partie d'une entité, d'une fonction, d'un service qui est détenue, de manière informelle, par une personne ou un groupe y exerçant un pouvoir non donné *a priori*.

E. Friedberg et M. Crozier distinguent tous deux trois sources de pouvoir, lesquelles amènent à profiter de ces zones d'incertitude :

- le pouvoir d'expertise, fondé sur la maîtrise technique ou théorique ;
- le pouvoir lié à la maîtrise de l'information et de la communication, fondé sur la connaissance d'informations privilégiées ;
- le pouvoir provenant des règles de l'organisation, fondé sur la connaissance des règles ou des procédures.

LE + DE L'EXPERT

Tous les individus appartenant à une organisation disposent de pouvoirs qu'ils exercent à des degrés divers.

16 Exercice du pouvoir

Mots-clés

Autonomie • Confiance • Relations de pouvoir • Style de direction

1 La direction d'une organisation en pratique

Henry Mintzberg a adopté une approche descriptive en observant en pratique l'action des dirigeants, pour comprendre comment s'exerce le pouvoir. Il décrit dix activités réparties en trois catégories.

- Les activités de contact : figure de proue, leader, agent de liaison.
- Les activités d'information : guide, propagateur d'informations, porte-parole.
- Les activités décisionnelles, qui restent les plus importantes : entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur.

Pour H. Mintzberg, le traitement de l'information est l'une des tâches-clés de la fonction de dirigeant. C'est sans doute celle qui consomme le plus de temps.

► Exemples

La direction des entreprises fait régulièrement des annonces publiques (activités d'information), prend part aux négociations (activités décisionnelles) et est invitée par d'autres entreprises pour représenter l'organisation (activités de contact). ◀

2 Les styles de direction

Différents styles de direction ont été décrits comme étant caractéristiques de manières d'exercer le pouvoir.

Définition

Les **styles de direction** sont les types de relation instaurée entre le détenteur de l'autorité et celui qui la subit, au sein d'une organisation.

A. Les styles de direction selon Kurt Lewin

K. Lewin a défini trois styles de direction :

- le style démocratique : le manager stimule et encourage le dialogue entre les membres du groupe avant la prise de toute décision ;
- le style autocratique : le manager décide seul des directives à suivre et les impose, ainsi que les tâches à effectuer, aux membres du groupe ;
- le style « laisser-faire » : le manager accorde toute la liberté aux membres du groupe pour la prise de décisions, sans intervenir et reste donc passif.

D'après K. Lewin, le style démocratique est le plus efficace. Le style autocratique est efficace en temps de crise mais produit de mauvais résultats sur le temps long, de même que le laisser-faire.

B. Les styles de direction selon Rensis Likert

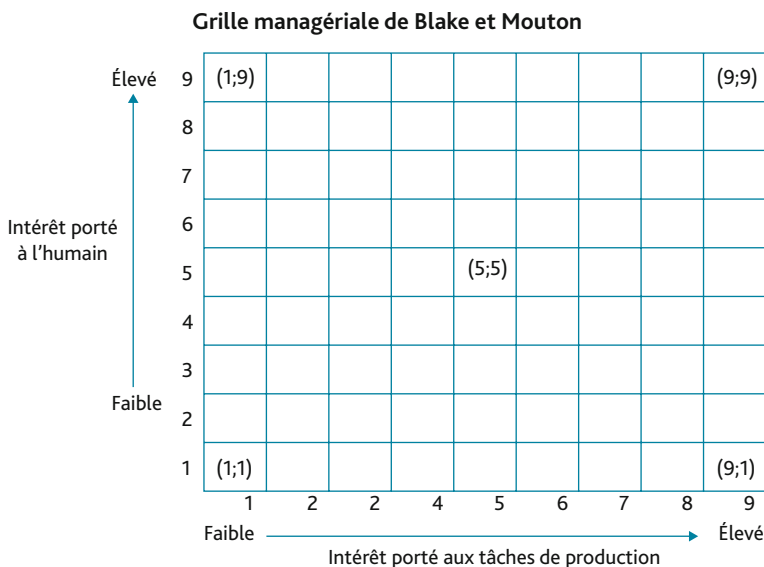
R. Likert distingue quatre styles de direction :

- le style autoritaire : le manager ne consulte pas son subordonné (communication à sens unique), il utilise la crainte et la sanction comme moyen d'incitation ;
- le style paternaliste : le manager utilise les menaces et récompenses comme moyens d'incitation, il y a une faible décentralisation pour les décisions mineures, chacun cherche à se faire apprécier par la hiérarchie au lieu de développer un esprit d'équipe ;
- le style consultatif : le manager entretient un faux-semblant de participation car les subordonnés, bien que consultés, n'ont pas d'influence véritable, le travail en équipe est encouragé, la communication fonctionne à double sens ;
- le style participatif : les individus sont constitués en équipe qui contribue véritablement à la prise de décision, la coopération est forte, un esprit d'équipe est développé, l'information circule librement.

R. Likert préconise le style participatif ; en satisfaisant mieux les besoins des individus, il est par la même occasion plus efficace.

C. La grille managériale de Robert Blake et Jane Mouton

R. Blake et J. Mouton ont présenté une grille permettant de caractériser le comportement des managers en tenant compte de deux critères : l'intérêt porté à l'humain et l'intérêt porté aux tâches de production. Chacun des critères est évalué par une note de 1 à 9 selon l'intensité de l'intérêt accordé par le manager.



3 La responsabilisation, l'autonomie, la confiance et le pouvoir

Au sein de toute organisation émergent et se construisent des **relations de pouvoir** (↪ **fiche 15**) de différente nature : formelles, informelles, déclenchant un dynamisme ou bloquantes vis-à-vis de nouvelles initiatives.

Il est possible d'orienter ces relations en gérant le degré de responsabilité et d'autonomie laissé aux parties prenantes et en créant un climat de confiance.

Définition

Le terme « **autonomie** » désigne la capacité à se gouverner selon ses propres règles et signifie « qui ne dépend que de soi » ou « ce dont on peut disposer ».

Le dirigeant doit fixer le périmètre de la responsabilité de chaque collaborateur, selon ses missions et ses moyens. La responsabilité d'une activité peut être confiée à un individu ou à un groupe. Une fois la responsabilité accordée, le manager doit préciser les formes de retour et de contrôle sur ce périmètre. Il définit le degré d'autonomie laissé à chacun, qui ne peut qu'aller de pair avec la responsabilité.

Définition

La **confiance** est l'espoir que l'on peut placer dans les attentes d'une relation et qui procure un sentiment de fiabilité.

Dans la dynamique des organisations, la confiance est un concept pivot permettant de réduire le poids de l'incertitude dans les procédures, les contrats, les réglementations, les relations de communication. La délégation du pouvoir suppose la confiance dans la capacité d'autrui à réaliser des tâches.

4 Le contrôle du pouvoir

A. Le contrôle direct des dirigeants par des organes internes

Si le pouvoir des dirigeants a pu paraître sans limite dans les années 1960-1970, la fin du xx^e siècle marque, d'une certaine manière, le retour du pouvoir des actionnaires tant en termes de contrôle direct – en révoquant le dirigeant – qu'en termes d'arbitrage sur le marché financier.

Dans les organisations, des dispositifs de régulation et de contrôle du pouvoir des dirigeants ont été mis en place, de manière spontanée ou imposée par un cadre législatif. C'est le gouvernement d'entreprise ou gouvernance.

► Exemple

Le conseil d'administration nomme (et donc révoque) le dirigeant. Ce dernier rend des comptes sur la conduite de l'activité de l'entreprise à l'assemblée générale des actionnaires. ◀

B. Le contrôle indirect des dirigeants par le marché financier

Les dirigeants sont contrôlés par le marché financier de deux manières :

- Ils sont incités à faire augmenter le cours de Bourse de l'entreprise au moyen d'un outil, la stock-option. Il s'agit d'une option d'achat d'actions de l'entreprise à un prix déterminé à l'avance. Si le dirigeant est parvenu à faire augmenter le cours de Bourse, il pourra revendre ses actions plus cher et, par conséquent, réaliser une plus-value.
- Ils sont évalués par le marché car s'ils ne font pas suffisamment augmenter le cours de Bourse des actions, ces dernières sont considérées comme sous-évaluées et pourront être rachetées dans le cadre d'une offre publique d'achat (OPA) hostile. Les nouveaux actionnaires de l'entreprise s'arrangeront alors pour remplacer le dirigeant.

C. Le contrôle du pouvoir des salariés

Au travers de la notion de leadership, on constate que chaque individu peut disposer de pouvoir sur d'autres. Lorsque les managers choisissent délibérément de déléguer une partie de leur pouvoir aux salariés, ils doivent veiller à instaurer en retour des mécanismes de contrôle. Ainsi, la confiance n'exclut pas le contrôle.

LE + DE L'EXPERT

La **gouvernance** des organisations est un sujet prégnant et de plus en plus réglementé, notamment dans les sociétés cotées. De nombreux mécanismes sont mis en place pour réguler le pouvoir et éviter ses dérives.

17

Place de l'individu et du groupe dans l'organisation

Mots-clés

Acteur • Dynamique de groupe • Groupe

1 L'acteur, individu de l'organisation

On nomme « acteur » un individu dans une organisation.

Définition

Un **acteur** est un individu qui participe à une action et qui a des intérêts communs à cette action.

La représentation des acteurs a beaucoup évolué. Les formalisations des pratiques et des recherches passent d'une vision de « sujet passif », administré comme une ressource stable sans résistance, à une vision sociologique beaucoup plus riche d'un « acteur avec des intérêts et comportements », sources de potentialités et de freins.

Évolution de la représentation de l'organisation et de l'acteur dans les organisations

Décennie	Représentation de l'organisation	Représentation de l'acteur	Auteur
1910	Machine, routine standard	Main <i>Exécutant</i>	F. Taylor (ingénieur)
1940		Main <i>Exécutant</i> + Cœur <i>Affectif</i>	A. Maslow (psychologue)
1950	Organisme vivant, évoluant par rapport à l'environnement		L. Von Bertalanffy (cybernéticien)
1960	Cerveau, traite des informations	Main <i>Exécutant</i> + Cœur <i>Affectif</i> + Cerveau <i>Idées</i>	H. Simon (économiste)
1970	Système politique, alliances et conflits		M. Crozier (sociologue)
1980	Culture, prison		E. Schein (anthropologue)
2000	Valeurs économiques, environnementales et sociales Lieu de contrats et de réseaux		M. Granovetter, B. Latour, M. Callon (sociologues)

De manière formelle, on assigne à tout individu acteur d'une organisation, une place avec un rôle, des tâches et une certaine étendue de responsabilité. De manière réelle, les analyses menées depuis une cinquantaine d'années mettent en évidence les dimensions sociologiques et psychologiques des individus.

► Exemple

De manière formelle, on assigne à un individu une fonction (par exemple un commercial) avec des tâches et responsabilité ; de manière réelle, l'influence de l'individu dans l'organisation ne s'arrête pas là, mais il agit en fonction de ses intérêts, désirs de reconnaissance, etc. et impacte les décisions de l'organisation. ◀

2 Le groupe et la dynamique de groupe

Les individus doivent travailler ensemble en vue de l'atteinte de certains buts et forment alors un groupe.

Définition

Un **groupe** est un collectif d'individus qui se sentent appartenir à une même entité et qui visent un objectif commun.

Les groupes peuvent être de tailles différentes, de durées d'existence différentes, de buts différents, etc.

Le groupe est un tout, un système qui évolue avec une certaine dynamique, en fonction de son environnement, lui-même dynamique. La dynamique du groupe ou des groupes présents au sein d'une organisation conditionne donc fortement son fonctionnement, son efficacité, ses résultats.

Kurt Lewin utilise le terme de « dynamique de groupe ».

Définition

Une **dynamique de groupe** est un ensemble de relations qui s'instaurent tant à l'intérieur d'un groupe qu'entre groupes pour créer des synergies (dynamiques positives) ou des blocages (dynamique négative).

► Exemple

Dans les années 1990, pour créer la Twingo, un groupe projet de Renault a réussi à faire preuve de créativité et de performance économique pour concevoir en peu de temps un nouveau véhicule. S'est ainsi créée une dynamique de groupe positive. ◀

LE + DE L'EXPERT

Un acteur, seul ou dans un groupe, dispose d'intérêts particuliers qu'il cherche à faire valoir.

18

Satisfaction, motivation et implication des acteurs

Mots-clés

Dynamique de groupe • Implication • Motivation • Satisfaction • Style de direction

1 La participation des acteurs dans l'organisation

La motivation, la satisfaction et l'implication traduisent la participation plus ou moins volontaire et intense des acteurs dans leur travail au sein des organisations. Il est possible de gérer ces paramètres pour animer leur comportement au travail.

Définitions

- La **satisfaction** est le plaisir retiré de l'atteinte d'un objectif.
- La **motivation** est la force qui pousse à agir, l'énergie qui déclenche et maintient un comportement.
- L'**implication** est l'engagement volontaire dans une activité.

2 La satisfaction et la motivation

La motivation provient de plusieurs sources et a été théorisée par plusieurs écoles de pensée.

A. L'approche classique

D'après l'approche classique, la motivation est majoritairement vue comme une résultante du salaire versé.

B. La théorie de l'école des relations humaines et la théorie psychosociale

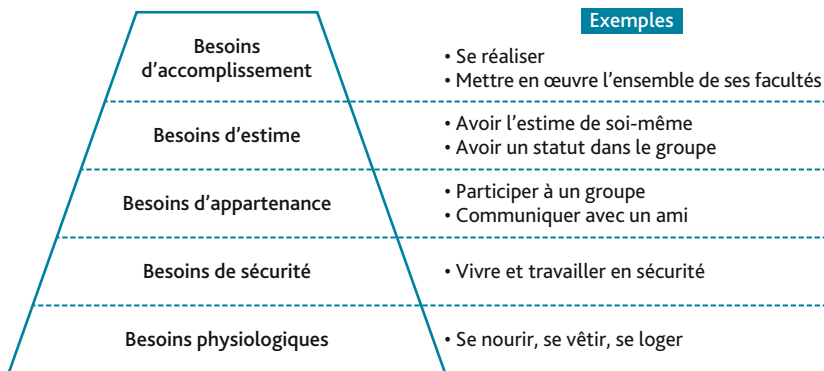
D'après l'école des relations humaines, et notamment à partir des travaux d'Elton Mayo, une dimension plus humaine, de reconnaissance du travail accompli, est venue compléter l'analyse de l'origine de la motivation.

Par la suite, Abraham Maslow a fait le lien entre les besoins, de nature différente, et la motivation. Selon lui, au travers des tâches attribuées et de l'organisation du cadre de travail, les besoins des acteurs doivent être satisfaits dans le but de susciter de la motivation. Les besoins ont été représentés sous forme pyramidale (« la pyramide de Maslow ») et pour satisfaire un besoin, il est nécessaire que celui de l'étage inférieur soit préalablement satisfait. Frederick Herzberg a prolongé cette analyse en regroupant les besoins en deux catégories distinctes : les facteurs d'hygiène (conditions de travail) et les facteurs moteurs (épanouissement personnel).

Maslow définit cinq catégories de besoins :

- les besoins physiologiques ;
- les besoins de sécurité ;
- les besoins d'appartenance ;
- les besoins d'estime de soi ;
- les besoins d'accomplissement personnel.

Hiérarchie des besoins selon Maslow



D'après la théorie psychosociale, une dimension psychologique s'est ajoutée à la dimension sociale pour comprendre la motivation. La **dynamique de groupe** (🔗 [fiche 17](#)) et les **styles de direction** (🔗 [fiche 16](#)) comptent dans la motivation d'un acteur.

C. La théorie des incitations

D'après la théorie des incitations, la motivation des salariés résulte d'incitations qui peuvent être très nombreuses et dont l'effet diffère selon les individus.

► Exemple

Les résultats, l'équité, la rémunération sont autant d'incitations possibles pour un individu. ◀

3 L'implication

L'implication a été analysée par John Meyer et Nathalie Allen notamment, qui en présentent plusieurs dimensions : affective, calculée et normative.

L'implication se traduit par l'adhésion du salarié à l'organisation.

4 L'utilisation de ces théories par les managers

Les managers peuvent actionner les différents leviers issus des approches théoriques pour susciter la motivation et l'implication des acteurs ou, à l'inverse, comprendre leur démotivation et leur manque d'implication.

► Exemple

Les managers peuvent agir sur une augmentation de salaire (ex. : prime au nombre de contrats passés pour un commercial) ou la satisfaction du besoin d'estime de soi (ex. : promotion). ◀

LE + DE L'EXPERT

L'animation d'une organisation peut passer par le pilotage de la satisfaction, de la motivation et de l'implication des acteurs qui la composent. Si ces leviers sont très usités, ils sont difficiles à maîtriser et peuvent évoluer rapidement.

19 Animation organisationnelle

Mots-clés

Communication • Conflit • Coopération • Crise • Culture d'entreprise
• Résilience organisationnelle

1 La coopération

Une organisation fonctionne si les acteurs coopèrent dans leurs activités en respectant des règles, des valeurs, des procédures ; cette coopération est nécessaire mais difficile à obtenir en permanence de manière spontanée car les raisons de divergences d'intérêts sont nombreuses et les conflits peuvent survenir rapidement.

Définition

La **coopération** est la relation qui s'instaure entre différents individus lorsqu'ils cherchent à concilier les intérêts et la satisfaction de tous.

Plusieurs moyens permettent de gérer la coopération au sein des entreprises :

- les règles, les procédures, les routines ;
- les systèmes d'incitation, de récompense (par rapport à des objectifs) ;
- les systèmes de valeurs et de culture diffusés par l'entreprise ;
- la circulation des informations, la communication formelle et informelle entre les membres, le mixage des métiers, les équipes de projet transversales.

► Exemple

Différentes agences spatiales nationales se sont regroupées pour former l'ESA (European Spatial Agency) dans laquelle les acteurs coopèrent en raison d'un alignement de leurs intérêts au sujet de l'avancée des découvertes spatiales. Le système de valeurs et les connaissances communes *via* la circulation d'informations permettent cette coopération. ◀

2 Les conflits et les crises

A. L'apparition des conflits et des crises

Les conflits peuvent être latents ou ouverts, systémiques ou faisant l'objet d'un sujet précis, concerner des divergences sur les valeurs, les objectifs, les moyens.

Définition

Un **conflit** est une relation qui s'instaure entre individus ou groupes lorsque ceux-ci se comportent sans considérer les intérêts ou la satisfaction des autres individus ou groupes, voire en cherchant à leur nuire.

Pour Mary Parker Follett, les conflits émergent nécessairement au sein des organisations ; ils ne sont pas négatifs en soi, mais il faut déterminer des manières de les gérer, les résoudre, les canaliser, les utiliser, les limiter ou les exposer.

Les conflits peuvent déboucher sur des crises plus ou moins importantes, plus ou moins ponctuelles ou longues.

Définition

Une **crise** est un événement qui survient brusquement et déstabilise profondément une organisation en lui faisant perdre ses repères.

► Exemple

Le conflit qui, en 2018, opposait les pilotes d'Air France et la direction au sujet des revalorisations de salaires aurait pu conduire à une crise si l'activité de circulation aérienne de la compagnie s'était paralysée et avait déstabilisé intensément l'entreprise. ◀

B. La gestion des conflits et des crises

Gérer les conflits et les crises consiste pour le manager à savoir choisir les moyens pour dégager des avantages éventuels, potentiels et limiter leurs inconvénients. Plusieurs méthodes combinatoires pour gérer un conflit sont possibles, sans assurance de réussite.

- L'analyse de Kenneth Thomas et Ralph Kilmann, en 1972, permet de repérer cinq types de comportement en fonction du désir de satisfaire ses intérêts ou ceux de l'autre partie : l'évitement, l'accommodation, la confrontation, la collaboration et le compromis.
- M. P. Follett fait figure de pionnière en matière de gestion de conflits. Elle les considère comme étant constructifs. Ils permettent d'alimenter selon elle des processus créatifs et de progrès. Elle propose plusieurs façons de traiter les conflits : la domination, le renoncement, le compromis et l'intégration.

3 La résilience organisationnelle

Les turbulences, qu'elles soient internes ou externes, impactant les organisations, face aux conflits émergents entre les acteurs, il ne semble pas possible de résoudre tous les problèmes, les aléas et les incertitudes de manière certaine et complète. Il faut donc accepter de continuer, de progresser, en intégrant des paramètres moins satisfaisants : c'est la résilience.

Définition

La **résilience organisationnelle** est la capacité d'une organisation à faire face à une épreuve, un incident ou un revers et à le surmonter en dépit de conditions qui lui sont défavorables. Ce n'est pas un état mais un processus.

► Exemple

L'entreprise de meuble Savoibois installée près d'une rivière voit ses installations détruites à 50 % par une inondation non annoncée et d'une ampleur jamais connue. Le manager entraîne et stimule ses équipes pour nettoyer les dégâts en cherchant des améliorations possibles des conditions de travail pour le futur et en leur donnant une prime exceptionnelle. ◀

Pour mettre en œuvre une résilience organisationnelle, plusieurs capacités et comportements humains paraissent nécessaires :

- être capable de se « désensibiliser », de ne pas se laisser abattre par une situation ;
- être capable de s'adapter, d'être agile pour modifier ses procédures, ses habitudes ;
- être capable de mobiliser de nouvelles ressources, de nouvelles idées.

4 La communication et la culture d'entreprise

La communication et la culture permettent d'animer une organisation.

A. La communication

Définition

La **communication** est le processus par lequel l'information passe d'un émetteur à un récepteur.

La communication interne est nécessaire pour assurer la coopération des membres d'une organisation. Pour la détermination des objectifs, pour les décisions stratégiques comme tactiques, pour l'organisation des services et du travail des acteurs, pour gérer et contrôler les différents processus d'activité, l'information doit circuler efficacement dans les canaux et sur les supports dédiés.

La communication doit être aussi bien verticale qu'horizontale, ascendante que descendante, pour constituer, quels qu'en soient la forme et le support, une structure virtuelle rassemblant tous les acteurs dans un ensemble interdépendant efficace.

► Exemples

- Airbus utilise des émissions télévisuelles internes disponibles sur son site intranet, afin de transmettre des informations aux salariés.
- Total produit un journal papier interne nommé *Remark* que la plupart des salariés lisent. ◀

Des tableaux de bord, disponibles sur les sites intranet et affichés dans les couloirs des services concernés, servent à communiquer sur les objectifs de nombre d'entreprises.

B. La culture d'entreprise

La cohérence des actions doit être assurée par une vision commune de l'avenir partagée par tous les acteurs de l'organisation : c'est la culture, et notamment la **culture d'entreprise** (🔗 [fiche 14](#)).

La culture d'entreprise (on parle aussi de « culture organisationnelle ») se matérialise par des valeurs, des symboles, des idées, des rites, des pratiques, etc., spécifiques à une organisation.

L'intervention sur les paramètres de la culture d'une organisation est d'autant plus délicate que trois niveaux culturels sont simultanément à l'œuvre :

- La culture nationale et régionale dont sont issus les différents membres de l'organisation.

- La culture professionnelle de chaque métier : les valeurs du métier de comptable (précision, rigueur), les valeurs du métier de trésorier (réactivité), les valeurs du métier de commercial, etc.
- La culture propre de l'organisation dans son ensemble et qui la différencie des autres organisations.

La culture d'entreprise fait l'objet d'intenses débats car, si, pour certains, elle est au mieux un « gadget journalistique » et, au pire, une tentative de manipulation généralisée des consciences, elle est promue par d'autres comme outil de contrôle organisationnel.

► Exemple

Leroy Merlin est une entreprise spécialisée dans la distribution de matériel de bricolage et d'aménagement intérieur. Sa culture organisationnelle peut se caractériser par le mythe d'une entreprise à l'ambiance conviviale où les salariés peuvent donner leurs idées et par celui d'une entreprise agile, qui a su évoluer avec la société (apparition du libre-service en magasin, évolution vers la décoration intérieure et, récemment, prestation de services de formation en bricolage ou décoration en magasin). Le slogan de l'entreprise en 2021 « Et vos projets vont plus loin » symbolise la transition vers un accompagnement global des consommateurs (vente d'objets et organisation de formations pour rendre les clients autonomes). ◀

LE + DE L'EXPERT

L'animation d'une organisation est de plus en plus sensible pour les managers car :

- ils doivent être capables de « mettre en mouvement » des acteurs de plus en plus autonomes ;
- la prise en compte de la satisfaction des besoins individuels des acteurs est de plus en plus prégnante.

20

Pilotage des activités de la chaîne de valeur

Mots-clés

Activité • Activité de support • Activité principale • Chaîne de valeur • Fonction • Processus

1 La chaîne de valeur

Plutôt que de décomposer une organisation en fonctions séparées (approche classique), il semble plus pertinent pour la dynamique managériale de raisonner en termes de processus, de flux et d'activités.

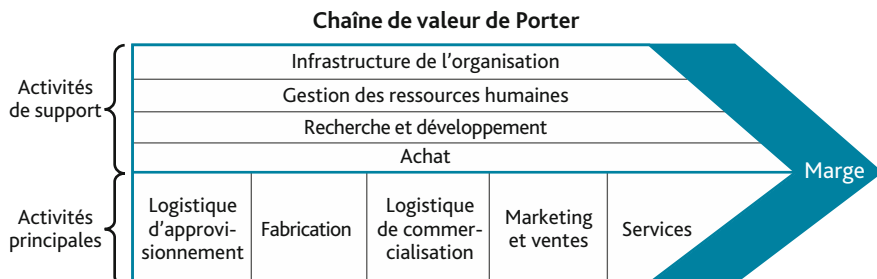
Définitions

- Une **fonction** est une partie de la structure d'une organisation regroupant travail, compétences et moyens liés à un domaine spécifique.
- Un **processus** est un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matière significatifs et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel défini.
- Une **activité** est un ensemble de tâches homogènes caractéristiques d'un processus identifié (quel qu'il soit).

Michael Porter élabore la notion de chaîne de valeur pour représenter cette dynamique.

Définitions

- Une **activité principale** est une activité essentielle, au cœur du métier effectué par une organisation. Elle contribue directement à la création de valeur.
- Une **activité de support** est une activité transversale utile pour les activités principales d'une organisation. Elle contribue indirectement à la création de valeur.
- La **chaîne de valeur** est l'ensemble des activités principales et de support en interrelation, concourant, au sein d'une organisation, à construire la valeur que le client attribue au produit final (bien ou service).



2 Le pilotage des activités

Le management opérationnel pilote toutes les activités principales et de support de la chaîne de valeur, ce qui se traduit par :

- la coordination des tâches et la coopération des acteurs en permanence ;
- l'intégration des procédures, des équipes, la résolution des dysfonctionnements et l'amélioration du fonctionnement ;
- le suivi des réalisations et le contrôle des résultats pour réagir, recentrer et modifier.

► Exemple

Parmi les variables à manager et les indicateurs de pilotage possibles, retenons :

	Variables	Indicateurs
Production (🔗 fiche 21)	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité à produire • Qualité • Délai, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de productivité • Taux de panne • Temps d'un cycle, etc.
Distribution, logistique (🔗 fiche 22)	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité et qualité à livrer dans chaque canal • Stock • Flux, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Délai • Niveau de stock • Temps d'attente • Coût
Commercialisation, vente, marketing (🔗 fiche 23)	<ul style="list-style-type: none"> • Lieu de vente physique • Site d'e-commerce • Publicité • Gestion des données, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché par vendeur, par canal, etc. • Nombre de prospects d'un commercial, etc.
R&D (🔗 fiche 24)	<ul style="list-style-type: none"> • Projet, innovation • Brevet • Compétences, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de brevets déposés • Temps d'un projet, etc.
Ressources humaines (🔗 fiche 25)	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement • Formation • Rémunération • Animation, culture, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salaires • Entretien annuel • Taux de satisfaction • Taux d'absentéisme, etc.
Finance (🔗 fiche 26)	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation • Investissement, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • BFR • SIG • Ratios, etc.

LE + DE L'EXPERT

Les variables et indicateurs changent selon les domaines concernés et les enjeux des projets.

21 Activité Production

Mots-clés

Activité Production • **Juste-à-temps** • **Lean Management** • **Management de la qualité**
• **Pilotage de la production par l'amont** • **Pilotage de la production par l'aval** • **Production**

1 Le rôle de la production

Les organisations, que leurs finalités soient le profit, la satisfaction de l'intérêt général ou encore la pérennité, doivent produire.

Définitions

- La **production** est la transformation d'inputs (matières premières, énergie, travail, etc.) en biens et services (outputs) selon un processus stable et récurrent.
- L'**activité Production** est une activité de transformation des flux de consommations intermédiaires en produits finis, grâce à la combinaison de facteurs de production (machines et hommes).

Qu'il s'agisse de biens ou de services, l'activité Production est donc au cœur de l'ensemble des organisations.

► Exemples de production

- Une mairie, qui a pour finalité la satisfaction de l'intérêt général, produit un service de loisirs en missionnant des animateurs dans le cadre d'événements organisés par la ville.
- Une brasserie, qui a pour finalité la réalisation d'un profit, transforme des matières premières (houblon, malt) en bière grâce au savoir-faire humain des brasseurs et à une machine à brasser. ◀

2 L'évolution de l'organisation et du pilotage de la production

A. L'organisation et le pilotage de la production

L'organisation de la production consiste en une répartition et une exécution des tâches placées sous la responsabilité de la direction de la production. Le pilotage de la production consiste pour sa part à assurer de façon opérationnelle la combinaison des facteurs de production pour réaliser les objectifs fixés à l'activité Production (quantité, qualité, délai, coût).

Le problème principal que doit résoudre la gestion de la production est celui de la concordance entre la production et les ventes en volume, en qualité et en délai.

B. L'avènement des producteurs (1920-1950)

Durant la première moitié du xx^e siècle, l'activité Production répond à une demande de biens et services peu différenciée émanant de marchés non segmentés. L'organisation de la production est liée aux anticipations de la demande finale. À partir de ces prévisions, une action coordonnée de planification du travail, des ressources en matières

premières, en hommes et en machines est mise en œuvre afin de constituer un stock pour satisfaire la demande prévue. C'est donc en amont de l'activité Production que se décide et se déclenche la fabrication, d'où l'expression de « **pilotage de la production par l'amont** ».

Sur le plan de l'organisation du travail et de la production, on assiste au développement du taylorisme, marqué par la spécialisation grandissante des postes de travail, la séparation nette des fonctions d'exécution et des fonctions de conception, la mise en place d'indicateurs pour maximiser la productivité du travail. Cette période s'étend jusque vers la fin des années 1950.

► Exemple

Le fordisme ou l'application de l'OST chez Ford

« Le client peut choisir la couleur de sa voiture, pourvu que ce soit noir ». C'est par cette phrase qu'Henry Ford décrivait son plan marketing. Nulle nécessité de différencier les produits et les couleurs, le seul objectif était d'optimiser la production. Grâce à la couleur noire qui rendait le modèle unique et à la production à la chaîne, le temps de production d'une Model T est passé de 12,5 heures en 1913 à 1,5 heure dix-huit mois plus tard. Et Ford essayait autant que possible de diviser le travail en sous-tâches. Dans son autobiographie, il écrit : « L'assemblage du moteur, qui était avant assuré par un seul homme, est désormais divisé en 84 tâches. Et la productivité d'un travailleur aujourd'hui équivaut à celle assurée avant par trois travailleurs. » ◀

C. La production à la demande (1960-1980)

Dans les années 1960-1970, les gains de productivité obtenus au cours de la période précédente augmentent le niveau de vie des individus (accroissement du pouvoir d'achat par la baisse relative des prix des biens produits), d'où une demande accrue mais aussi plus diversifiée, plus personnalisée.

Pour répondre aux nouveaux impératifs de la demande, les producteurs doivent diversifier leur production. Progressivement, émerge la nécessité d'être flexible et un nouveau **pilotage de la production par l'aval** prend forme : le juste-à-temps.

Définition

Le **juste-à-temps** est un processus de production piloté par l'aval en fonction de la demande du client. La production est déclenchée seulement pour la quantité demandée, au moment demandé.

Pour répondre aux objectifs de la gestion de production (volume, délai, qualité, coût) le plus efficacement possible, la gestion de production en juste-à-temps (JAT ou *just in time* – JIT) vise à réduire les coûts et les délais en installant des procédures de production à flux tendus, c'est-à-dire sans attente ni stock. Ainsi, le pilotage de la production passe par la recherche d'un « amaigrissement » (*Lean Manufacturing*) des étapes du processus, des matières consommées, et par une réduction des pannes et des temps d'attente (qualité de la production).

Ces tendances se sont propagées dans toutes les activités de la chaîne de valeur pour devenir des modes de management : management de la qualité et *Lean Management*.

Définitions

- Le **Lean Management** trouve son origine dans « la production *lean*, qui est un modèle d'organisation du travail qui favorise le développement d'employés proactifs, c'est-à-dire compétents, prêts et motivés pour penser et suggérer des améliorations » (Alves *et al.*, 2012). Aujourd'hui on parle de *Lean Management* comme programme de réduction des coûts visant en priorité l'efficience productive, mais aussi l'efficience de toutes les activités de la chaîne de valeur.
- Le **management de la qualité** (↪ [fiche 31](#)) recouvre ce que l'organisation fait pour satisfaire aux exigences qualité de ses clients et aux exigences réglementaires applicables, en visant l'amélioration continue de sa performance dans la réalisation de ces objectifs de qualité.

► Exemple

Le « système de production Toyota », ou toyotisme, est le plus célèbre exemple de juste-à-temps. En effet, Toyota a orienté tout son système de production pour synchroniser et ajuster exactement le flux et le nombre des pièces demandées par les clients avec le rythme de montage.

À cette fin, le système de production de Toyota s'oriente à la fois vers le management de la qualité et le *Lean* en développant les concepts et outils suivants :

- Le kaizen : principe d'autonomisation des équipes chargées de définir les temps standard de production et de se répartir les diverses opérations de fabrication d'un produit afin de travailler plus efficacement et plus rapidement. Le kaizen décrit parfaitement le principe d'amélioration continue du système.
- L'autonomisation des machines : équipement des machines de dispositifs d'arrêt, simples, peu onéreux, qui permettent la surveillance de plusieurs machines par un même opérateur.
- Le *Single Minute Exchange or Die* (SMED) : système qui permet de réparer des machines ou de modifier leur fonction très rapidement.
- Le kanban : système d'étiquettes (fiches papier) qui indique le nombre de pièces à produire ou à livrer, en évitant ainsi toute production excédentaire.
- Les cercles de qualité : groupes de travail composés d'opérateurs et de cadres, constitués autour des activités de kaizen, qui couvrent les questions de qualité, de maintenance, de sécurité, de prix de revient...
- Les cinq zéros :
 - zéro stock : réduire les stocks par la production à flux tendus ;
 - zéro délai : réduire les délais en produisant juste à temps ;
 - zéro défaut : augmenter la qualité ;
 - zéro panne : assurer la fiabilité du processus pour ne pas avoir à constituer de stocks ou pour ne pas risquer de ne pas satisfaire la demande ;
 - zéro papier : réduire la bureaucratie en simplifiant les procédures et les échanges d'information. ◀

D. Une « nouvelle » production depuis 1980 : la production automatisée et la production de service

Il s'agit de concilier ce qui était inconciliable dans une logique taylorienne : les faibles coûts et la polyvalence, tout en recherchant la flexibilité, la qualité et la maîtrise du temps. La différenciation retardée offre cette possibilité en pilotant par l'amont une partie de la production et en individualisant à la marge les produits. Celle-ci est favorisée par l'automatisation.

► Exemple

Lego construit des briques massivement en suivant un processus de production piloté par l'amont. Mais l'entreprise adapte sa production en bout de chaîne en étant pilotée par l'aval afin de proposer des couleurs et des montages de briques adaptés à la demande. ◀

Une nouvelle logique de production émerge, qui est rendue possible par l'introduction de technologies électroniques, puis du numérique dans toutes les phases de la production : les technologies de production flexible (automates programmables, gestion de production assistée par ordinateur, robots de plus en plus intelligents).

► Exemple

Afin de renforcer l'interface homme-machine dans ses usines, Mitsubishi a développé le GT2705, un appareil compact visant une intégration aisée dans les réseaux de contrôle et d'automatisation. L'enjeu n'est ainsi plus tant de disposer de technologies de production automatique mais de simplifier leur usage par l'humain. ◀

La production de services est devenue l'activité principale des économies développées. Elle se caractérise par un management de la production spécifique, s'agissant d'une production immatérielle, donc non stockable, associant simultanément consommation et production. Il convient d'impliquer le client dans la production, le découpage classique de la production en *front-office* (en interaction avec le client) et *back-office* (en l'absence du client) disparaissant. On assiste donc au développement de méthodes et d'outils qui diffèrent de ceux qu'utilise la production industrielle.

LE + DE L'EXPERT

Avec des ressources de plus en plus rares et des besoins toujours plus grands à satisfaire, la production va connaître un nouvel âge.

22

Activité Logistique

Mots-clés

Logistique • Logistique inversée • Supply chain management

1 Le rôle de la logistique

Définition

L'Association française pour la logistique d'entreprise (ASLOG) propose la définition suivante : « La **logistique** est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité d'un produit à l'endroit et au moment où une demande existe. »

La logistique concerne toutes les liaisons entre les postes de travail, elle conditionne fortement le rythme et le délai de fabrication. L'influence de la logistique se répercute donc sur les coûts de production. Ainsi, parallèlement à la démarche de recherche de la qualité totale, elle constitue l'approche privilégiée pour réduire les stocks.

Les innovations technologiques ont permis d'améliorer l'efficacité et la rapidité des transports et des approvisionnements et les innovations dans les systèmes d'information ont permis d'améliorer le suivi en temps réel des flux de marchandises. Ainsi, la fonction logistique s'est développée et influence toute l'activité de l'entreprise, même si toutes les entreprises concernées n'ont pas mis en place une véritable activité Logistique.

2 La logistique intégrée au cœur des logiques de flexibilité et de compétitivité

Une vision isolée du rôle de la logistique dans chaque fonction est insuffisante pour rendre compte de son importance. À l'origine simple outil de régulation des flux, la logistique est devenue une activité ayant un enjeu stratégique dans presque toutes les organisations.

Le service logistique cherche donc à coordonner les produits en circulation selon deux principes :

- assurer une continuité de circulation physique des produits pour réduire les délais de livraison ;
- effectuer des regroupements de produits en circulation pour réduire le coût des opérations physiques.

On parle désormais d'une chaîne logistique (ou *supply chain*) qui, progressivement, s'est étendue.

Extension de la *supply chain*

	Périmètre de la <i>supply chain</i>	Avantages et/ou inconvénients
Niveau 1 Logistique traditionnelle	Fonction d'exécution des opérations physiques de transport et d'entreposage	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et fiabilité peu prévisibles • Peu d'indicateurs de suivi
Niveau 2 Chaîne logistique	Fonction tactique de planification des flux approvisionnement / production / distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Vision intégrée au niveau de l'entreprise • Indicateurs de suivi dans l'entreprise • Partage incomplet de l'information hors de l'entreprise
Niveau 3 <i>Supply chain management</i> ou logistique globale intégrée	Fonction stratégique d'intégration et d'optimisation globale des flux	<ul style="list-style-type: none"> • Vision étendue de la chaîne dans et hors de l'entreprise • Intégration des systèmes d'information interentreprises

À l'extension maximale de la chaîne logistique, on parle d'« entreprise étendue » et de « *supply chain management* » (SCM).

Définition

Le *supply chain management* a été défini par J. T. Mentzer *et al.* en 2001 comme « la coordination systématique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une entreprise et entre partenaires au sein de la chaîne logistique dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne ».

La logistique introduit une nouvelle dimension dans l'entreprise : elle met en œuvre la gestion des flux (🔗 [fiche 34](#)) et permet de maximiser la flexibilité et la compétitivité. À chaque flux physique correspond un domaine de gestion qui relève de la logistique.

► Exemple

Pour séduire les consommateurs parisiens, le distributeur alimentaire Kelbongoo a décidé de s'approvisionner en produits majoritairement bio et dans un rayon de 200 km autour de Paris. En se fournissant directement chez les producteurs et uniquement en fonction de la commande de ses clients abonnés, Kelbongoo évite le gaspillage, minimise ses coûts et ses délais. Ainsi, on voit que la chaîne logistique, des fournisseurs aux consommateurs, permet à Kelbongoo d'être flexible et donc compétitive dans un secteur extrêmement concurrentiel. ◀

LE + DE L'EXPERT

L'économie circulaire devrait permettre l'avènement de la **logistique inversée**.

23

Activité Marketing

Mots-clés

Big data • Diagnostic stratégique • Marché • Marketing • Marketing 2.0 • Marketing 3.0
• Marketing opérationnel • Marketing stratégique

1 Le rôle du marketing

A. Le domaine du marketing

Le marketing est l'activité principale orientant le pilotage de la production par l'aval. L'organisation étudie le **marché** pour définir ce qu'elle va produire et ainsi le marché n'est plus un point d'aboutissement de la production mais le point de départ du processus de définition du produit.

Définition

Le **marketing** est une démarche qui cherche à privilégier la connaissance du marché (attentes et besoins des clients) pour déterminer l'offre de produits et services d'une organisation.

Cette définition fait ressortir les trois composantes du marketing :

- La détection des besoins. Le marketing n'a de sens que parce que l'entreprise analyse et comprend la dynamique des marchés : nature des besoins, mode d'expression, mode de satisfaction, solvabilité, évolution, etc.
- L'adaptation de la production de l'entreprise aux évolutions de l'environnement, afin que l'entreprise survive.
- L'attitude volontariste qui est à la base de la démarche marketing : ne pas subir passivement les évolutions mais les anticiper grâce à la détection des besoins. Cette attitude facilite les innovations et la conquête des marchés.

Le marketing gagne en importance avec l'avènement de la production pilotée par l'aval car elle devient la fonction centrale de la chaîne de valeur.

Le champ d'action du marketing et l'emploi de ses méthodes se sont étendus à toutes les organisations qui interviennent pour satisfaire des besoins : marketing des produits et des services bien sûr, mais aussi marketing social, humanitaire, voire politique.

► Exemple

Les techniques employées par les grandes organisations de lutte contre le cancer ou une campagne comme celle du Téléthon relèvent totalement d'une approche marketing. Dans un premier temps, seules les techniques de communication utilisées relevaient du domaine de l'action commerciale, mais la démarche devient totalement marketing quand l'organisation concernée identifie dans le public un certain type de besoin d'action désintéressée, un besoin de faire quelque chose pour les autres (éventuellement sans s'impliquer personnellement), pour ensuite construire l'offre spécifique de l'organisation : le mécanisme de don qui permet de satisfaire ce besoin d'action caritative. ◀

Fondée sur l'écoute des besoins à satisfaire, la démarche marketing s'étend à pratiquement tous les domaines d'action.

B. Les niveaux du marketing

Tout comme le management se décline en management stratégique, organisationnel et opérationnel, le marketing, qui oriente la production de l'organisation, doit se décliner aux niveaux stratégique et opérationnel.

Définitions

- Le **marketing stratégique** comprend toutes les décisions de long terme portant sur les produits, sur les domaines stratégiques et sur les clients. Il est basé sur l'ensemble des techniques d'étude du marché permettant d'orienter la stratégie.
- Le **marketing opérationnel** comprend toutes les décisions de plus court terme en rapport avec le produit, le prix, la marque, la distribution, la force de vente, la communication et la publicité, ce qui correspond à l'ensemble des outils et moyens déployés pour remplir les objectifs définis par le marketing stratégique.

Le marketing est le bras armé de la stratégie en matière de production. Le marketing opérationnel est au cœur du déploiement stratégique car il permet de réaliser les objectifs stratégiques, notamment en matière d'écoulement de la production.

2 L'évolution de l'activité Marketing

L'activité Marketing est apparue lorsque l'activité commerciale n'a plus suffi à écouler les produits. Ce premier marketing, que l'on qualifie avec le recul de « marketing 1.0 », est celui qui consiste à :

- spécifier les biens et service dans le but de séduire des clients (notamment les « 4 P ») ;
- mettre en œuvre la gestion client pour mieux cibler et fidéliser les débouchés de l'organisation ;
- construire une stratégie de marque pour que ce ne soit plus des biens ou des services qui soient achetés, mais la marque.

Le développement technologique a ouvert les portes à de nouvelles orientations marketing, on parle alors, au début des années 2000, de « marketing 2.0 ».

Définition

Le **marketing 2.0** place le client au cœur de la stratégie marketing, les possibilités de différenciation du produit et de ciblage du client étant accentuées par la technologie.

L'offre peut être davantage individualisée et les « 4 P » ne sont plus ceux du bien vendu, mais ceux de la gamme de biens, avant que ceux-ci soient individualisés.

La littérature évoque aujourd'hui le terme de « **marketing 3.0** ». Ce nouveau marketing est lié au développement des réseaux sociaux et à la prise de conscience écologique et sociétale toujours plus grande des consommateurs. Ainsi, il s'agit d'un marketing fondé sur les valeurs ; le consommateur ne satisfait pas seulement ses besoins en

consommant mais défend également un mode de vie et une idéologie (ensemble des valeurs auxquelles se réfère le consommateur).

3 La démarche marketing

La démarche marketing est la suite logique du **diagnostic stratégique** (↪ **fiche 8**). Elle s'opère traditionnellement en trois phases :

- la segmentation marketing qui correspond aux segments stratégiques ;
- le ciblage qui correspond à la caractérisation des clients potentiels ;
- le positionnement marketing qui correspond traditionnellement au plan de marchéage et aux 4 P (*voir ci-après*).

A. Le plan de marchéage

Le plan de marchéage consiste à définir des options sur chacun des quatre grands axes constitutifs de la politique commerciale :

- la politique de produit ;
- la politique de prix ;
- la politique de communication : publicité et promotion ;
- la politique de distribution.

Les professionnels du marketing parlent des « 4 P », pour *Product, Price, Promotion, Place*.

► Exemple

Chaque nouveau téléphone d'Apple répond à des caractéristiques différentes (innovation incrémentale), à un prix croissant (conformément au progrès du produit), à une distribution exclusive dans les magasins de la marque (mainmise sur la qualité de la vente) et à une communication expérientielle et sensorielle. ◀

Le plan marketing s'inscrit dans le cadre de la stratégie commerciale de l'organisation, elle-même partie intégrante de la stratégie générale de l'organisation, les préoccupations étant imbriquées.

B. Les outils actuels de la démarche marketing

La démarche marketing a évolué avec le **big data**. Les données massives collectées en magasin, mais surtout sur les sites de vente en ligne, conduisent les entreprises à se doter d'outils pour optimiser leur CRM (*customer relationship management*). De tels outils permettent d'affiner le ciblage et d'atteindre les consommateurs en ligne grâce à des campagnes de fidélisation et de promotion mieux orientées. On voit ici qu'en fonction de son profil, le consommateur se verra proposer un produit à un certain prix, sur une certaine plateforme de vente, avec l'appui d'une communication personnalisée.

L'exploration des données (ou *data mining*) ne passe plus aujourd'hui que par l'acte d'achat mais par l'ensemble de l'activité digitale du consommateur. Réseaux sociaux, vidéos visionnées, déplacements, c'est toute l'activité du consommateur sur les supports numériques qui est aujourd'hui étudiée.

La communication des organisations et des marques est :

- directe (SMS, Facebook, WhatsApp) ;
- adaptée à la localisation (propositions en fonction de la géolocalisation) ;
- conforme aux habitudes (« Vous aimerez aussi... ») du consommateur ;
- conforme aux valeurs *mainstream* (les grandes marques se servent des outils de communication modernes pour véhiculer des messages idéologiques sans engagements réels : écologie, égalité homme/femme, lutte contre les discriminations, etc.).

Les données massives, les entreprises spécialisées dans leur traitement et les réseaux sociaux ont révolutionné la pratique du marketing. Le marketing mix qui était celui d'une offre ou d'un produit est désormais celui de la cible : à chaque consommateur son offre.

► Exemple

Des *pure players* spécialisé dans la vente en ligne comme Rakuten (qui a racheté en 2010 la plateforme d'e-commerce française PriceMinister) offrent aujourd'hui, *via* des liens sponsorisés sur les réseaux sociaux, des produits correspondants au profil du consommateur, à ses recherches et achats passés et à son pouvoir d'achat supposé. Ces sociétés de services en ligne sont les grandes surfaces des temps modernes, mais à la différence de leurs aînées, elles n'ont aucun coût physique et peuvent adapter leur offre à chacun de leurs clients. ◀

C. Le marketing des services, une démarche marketing à part

Le marketing des services est une approche du marketing spécifique des organisations du secteur tertiaire (produisant des services). Le marketing des services se caractérise principalement par l'immatérialité des services et par la simultanéité, dans l'espace et le temps, de la production et de la consommation des services.

Outre les « 4 P » précédemment cités, trois autres « P » enrichissent la démarche de marketing des services :

- le personnel, essentiel dans la prestation de services étant donné la simultanéité de la production et de la consommation ;
- les processus sous-jacents à la prestation de services (coordination du personnel, transport, conditions d'exercice, normes), essentiels pour garantir sa qualité ;
- les preuves matérielles, essentielles pour rassurer le client avant la prestation et pour influencer sa satisfaction ultérieure.

► Exemple

Dans un restaurant, les cuisiniers et les serveurs sont les personnels essentiels pour effectuer la prestation de service. Les processus de coordination du personnel ou de livraison de nourriture permettent de garantir la qualité de la prestation. Enfin, la propreté du lieu, la qualité du mobilier, ou encore des « autocollants TripAdvisor » sont autant de preuves matérielles renforçant la satisfaction du client. ◀

LE + DE L'EXPERT

Les études de marché constituent un outil fondamental de l'activité Marketing.

24

Activité Recherche et développement (R&D)

Mots-clés

Activité de conception • Innovation ouverte • Recherche et développement

1 Le rôle de la R&D

L'activité Recherche et développement (R&D) vise, pour une organisation, à proposer de nouveaux produits, procédés, méthodes de travail, etc.

La R&D fait émerger des produits ou services innovants et cherche à rendre l'entreprise innovante.

Lorsque la R&D porte sur des produits, on parle d'« **activité de conception** ».

Deux phases peuvent concrètement être distinguées :

- La phase de « recherche », durant laquelle les résultats escomptés ne sont pas très concrets. La recherche peut être fondamentale mais aussi appliquée.
- La phase de « développement », durant laquelle le nouveau produit, service, méthode, procédé est testé et expérimenté. La nouveauté est plus aboutie.

► Exemple

La production d'un nouveau site Web fait l'objet d'une phase de développement au cours de laquelle des prototypes sont créés et présentés, des tests et recettages effectués, etc. ◀

Définition

L'activité **Recherche et développement** regroupe les activités d'une organisation visant la production de nouvelles connaissances en vue éventuellement d'être traduites en nouvelles applications.

2 L'évolution de la R&D

L'activité R&D tend à croître avec la concurrence. Les organisations doivent se différencier d'une part et proposer des produits ou services toujours plus innovants d'autre part.

Apparue récemment, l'**innovation ouverte** (ou *open innovation*) est un processus d'innovation qui s'appuie sur le partage, la collaboration avec diverses parties prenantes de l'organisation. Elle permet de répartir le risque sur plusieurs partenaires. À l'issue du processus, un partenaire seulement dépose un brevet. Par exemple, les entreprises peuvent solliciter leurs clients en soumettant une boîte à idées qui servira de point de départ à une innovation.

► Exemple

L'entreprise Michel et Augustin propose aux consommateurs un rendez-vous convivial hebdomadaire, source d'échanges et de potentielles innovations. ◀

3 Les moyens et outils

Les moyens à la disposition de la R&D sont à la fois matériels et humains.

D'un point de vue intra-organisationnel, une forme structurelle est particulièrement adaptée à l'organisation de la R&D : le « projet ».

► Exemple

Chez Renault, le projet X60 a permis de créer la Twingo dans un délai très réduit. ◀

Les outils dédiés à la fonction R&D sont tous les outils de gestion des connaissances : des boîtes à idées, des outils de *brainstorming*, des bases de données.

La R&D peut aussi être gérée de manière inter-organisationnelle. Dans ce cas, elle peut prendre la forme d'alliances sur certains domaines de R&D avec un partage de connaissances ou faire l'objet d'une structure à part entière cogérée par deux organisations (ou plus), qui mutualisent certaines activités de R&D (cf. l'innovation ouverte).

► Exemples

- L'université de Rennes 1 et l'entreprise Thales Alenia Space collaborent pour la recherche sur les antennes spatiales.
- Nokia et Engie développent des partenariats sur plusieurs sujets innovants : un vélo solaire connecté, bénéficiant des compétences d'Engie sur l'énergie et de Nokia sur l'aspect « connecté ». Des chercheurs des deux entreprises ont travaillé ensemble dans des structures spécifiques. ◀

LE + DE L'EXPERT

L'activité R&D n'est pas présente dans toutes les organisations. Elle l'est principalement dans les grandes entreprises, les start-up ou les organisations spécifiquement tournées vers l'innovation.

25

Activité Ressources humaines (RH)

Mots-clés

Contribution • Gestion des ressources humaines • Ressources humaines • Rétribution

1 Le rôle de l'activité Ressources humaines

A. Les rôles initiaux

De manière classique, l'activité Ressources humaines (RH) consiste à préciser les besoins en personnel, à recruter ce dernier, à le rémunérer, à le gérer et à l'intégrer.

L'activité, ainsi délimitée jusque dans les années 1980, peut être décomposée en trois domaines :

- l'administration du personnel : recrutement, gestion des contrats de travail, de la paie, formation ;
- les conditions de travail : temps de travail, ergonomie des postes de travail, hygiène et sécurité, incitations ;
- la gestion de l'information et de la communication : informations légales, relations professionnelles, communication aux salariés.

Il s'agit de la dimension essentiellement technique de l'activité RH : gérer le travail des acteurs.

Ces domaines sont plus ou moins développés selon les entreprises (surtout le premier dans le cas de l'artisan employant quelques compagnons), l'intégralité avec de nombreux services spécialisés et très étoffés pour la grande entreprise.

B. Les rôles additionnels

À partir des années 1980 s'ajoutent trois domaines liés aux comportements et à la sociologie des acteurs. On peut les résumer ainsi :

- les compétences du personnel : gestion des compétences, de la formation, de la mobilité des carrières ;
- la flexibilité et l'évolution de l'organisation : gestion des savoirs, gestion du changement ;
- le climat social : gestion des relations professionnelles, sociales, sociétales, éthiques et culturelles.

Désormais, une dimension plus humaine, comportementale, est introduite au sein de l'activité RH : il faut à présent gérer le comportement des acteurs.

► Exemple

Au sein d'un cabinet comptable, la première journée d'une nouvelle recrue consiste en la signature de documents administratifs (administration du personnel), l'information sur la convention collective, les règles particulières de l'organisation en termes de droit du travail (gestion de l'information et de la communication) et les process. Des formations spécifiques aux outils du cabinet (compétences du personnel) et, le cas échéant, une journée d'intégration ou de *team-building* suivront. ◀

C. La définition de l'activité RH

En prenant ces deux aspects en compte, une définition peut être proposée pour l'activité Ressources humaines.

Définition

L'activité **Ressources humaines** consiste à gérer le travail et le comportement des acteurs d'une organisation.

2 L'évolution de l'activité RH

A. Le renouveau des acteurs et managers

L'activité « personnel », devenue « **gestion des ressources humaines** » (GRH), est marquée par :

- le renouveau de ses acteurs, de ses outils ;
- l'extension de son domaine.

Les acteurs ne sont plus vus comme un outil de production avec une unique rationalité et sans émotion, mais comme des ressources à valoriser (ex. : management des talents), douées de réflexion, composées d'individus aux intérêts divergents.

► Exemple

Un manager chargé d'animer une série de réunions de travail doit veiller à ce que les salariés présents se sentent suffisamment à l'aise pour interagir et contribuer efficacement à chaque fois. À cette fin, il doit mettre en place des outils : présentation individuelle en début de réunion, tour de table sur l'humeur du jour de chacun pour détendre l'atmosphère et susciter la motivation, etc. Il endosse, à ce titre, la responsabilité d'assurer un bon climat social. ◀

B. Les nouvelles formes d'organisation du travail

Récemment, de nouvelles formes d'organisation du travail doivent être prises en considération par l'activité RH.

Il s'agit par exemple du télétravail, qui se développe de plus en plus et qui induit des problématiques particulières pour les responsables RH : faut-il autoriser le télétravail pour augmenter la motivation du salarié par la confiance accordée et la réduction de sa fatigue liée aux déplacements domicile-travail, au détriment des rencontres physiques faites sur le lieu de travail qui rendent efficace le travail ?

Le développement des microentrepreneurs, des « slasheurs » et du salariat déguisé (ce que l'on nomme « ubérisation de l'économie ») constitue également une nouvelle forme d'organisation du travail. Ainsi, est-il possible de coordonner les acteurs et les six activités RH traditionnelles sans contrat de travail ?

► Exemple

Des espaces de coworking se développent dans les villes ; n'importe qui peut venir y travailler à condition de régler un abonnement. Ces lieux tiers sont parfois plus proches du domicile du salarié que les bureaux de l'organisation d'emploi. ◀

3 Les moyens et outils

A. Les moyens et outils selon les six domaines de gestion RH

Les moyens et outils de l'activité RH se répartissent selon les grands domaines de la gestion actuelle des ressources humaines.

Moyens et outils de l'activité RH

Gestion administrative du personnel	Publication d'annonces, de spots publicitaires, visites d'entreprises, journées de recrutement
Gestion des rémunérations	Outils de suivi de la masse salariale, primes, avantages divers
Gestion des relations professionnelles avec les partenaires sociaux	Animation du CSE (comité social et économique)
Gestion des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) • Évaluations 360°, qui consistent à évaluer un individu au travail par son (sa) supérieur(e) hiérarchique, mais aussi ses collègues et ses subordonnés • Formations sur des compétences transverses (ex. : digital, qualité) ou des compétences techniques correspondant au métier du salarié • Essaimage (accompagner un salarié dans le développement d'une autre activité en dehors de l'entreprise et en faire une évolution de carrière)
Gestion sociale	Bilan social et sociétal (inventaire d'indicateurs sociaux à destination des parties prenantes externes de l'organisation), questionnaires sur le climat social, organisation d'événements de cohésion, ergonomie
Gestion de la flexibilité et de l'évolution de l'organisation	Mobilité interne, outils de gestion de carrière, outils de planning, veille RH (organiser une remontée d'informations sur les tendances RH)

► Exemples

- Le bilan social 2020 de la Société Générale fait apparaître de nombreuses informations, dont, par exemple, une proportion de cadres femmes de 47,7 %, 1 418 salariés en situation de handicap, un taux d'absentéisme de 7,65 % et 144 accidents du travail.
- Unibail-Rodamco-Westfield, entreprise du CAC40 qui possède et gère des centres commerciaux, recourt à une évaluation 360° : un employé est évalué par son manager hiérarchique, fonctionnel, les employés sous sa direction et par les pairs avec qui l'employé a travaillé. ◀

B. La gestion du couple contribution/rétribution

Les managers doivent arbitrer entre deux paramètres essentiels : la contribution et la rétribution.

Définitions

- La **contribution** est l'effort consenti par un salarié dans son travail au sein d'une organisation.
- La **rétribution** est la contrepartie reçue par le salarié en raison de son travail dans une organisation (salaire, primes, avantages en nature, intérêt des missions, climat de travail, etc.).

D'après James March et Herbert Simon, un individu au travail recherche une rétribution à la hauteur de sa contribution. Ainsi, connaissant sa rétribution, il ajustera sa contribution en conséquence. Le management des ressources humaines doit prendre cet élément en compte en activant différents paramètres de la rétribution.

► Exemple

Chez Google, les salariés consentent à des sacrifices (volume de travail conséquent) en contrepartie d'une part de leur salaire, mais aussi des infrastructures de loisirs proposées en marge de leur travail, du cadre de travail réputé agréable et de la fierté qu'il tire du fait de travailler chez cet employeur prestigieux et mondialement connu. ◀

LE + DE L'EXPERT

L'activité Ressources humaines doit tenir compte d'acteurs de plus en plus préoccupés par leur situation individuelle et leur évolution professionnelle.

26

Activité Finance et contrôle de gestion

Mots-clés

Comptabilité financière • Environnement financier • Finance et contrôle de gestion
• Information financière

1 Le rôle de l'activité Finance et contrôle de gestion

L'activité Finance et contrôle de gestion regroupe deux sous-activités :

- l'activité de finance « pure », qui rassemble la gestion de la trésorerie, l'élaboration de plans de financement, l'analyse financière et le choix des investissements ;
- l'activité de contrôle de gestion, qui procède à des analyses de coûts et plus largement à l'optimisation de l'allocation des fonds.

Définition

L'activité **Finance et contrôle de gestion** regroupe la production et l'analyse d'informations financières.

Il est possible d'inclure la comptabilité financière dans l'activité Finance et contrôle de gestion.

Définitions

- La **comptabilité financière** vise à produire l'information financière à analyser.
- L'**information financière** est une donnée chiffrée à laquelle est attribuée une signification financière.

2 L'évolution de l'activité

Les attributions de l'activité Finance et contrôle de gestion ont considérablement évolué en raison de la brusque modification de l'environnement financier au cours de la décennie 1980.

Une des évolutions fondamentale de l'activité Finance et contrôle de gestion est celle de l'**environnement financier** avec le passage d'une économie d'endettement à une économie de marché ; le financement est de moins en moins intermédié par les établissements financiers mais s'effectue directement sur les marchés financiers. Plus précisément, ce qui caractérise la financiarisation de l'économie au sein des marchés financiers contemporains est :

- leur déréglementation ;
- la titrisation ;
- la désintermédiation ;
- la couverture des risques.

Les acteurs de l'activité Finance et contrôle de gestion doivent se préoccuper davantage d'arbitrages des risques et de l'ingénierie financière.

L'activité Finance et contrôle de gestion doit également s'adapter aux nouveaux modes de financement, comme le *crowdfunding* (financement participatif sur Internet) pour les start-up.

► Exemple

Ulule est une plateforme de *crowdfunding* qui vise à permettre à des artistes, mais aussi à des entrepreneurs, de lancer leur activité. Il suffit de présenter le projet et d'indiquer le montant à collecter. Les particuliers peuvent y contribuer. Si l'objectif de collecte n'est pas atteint, les montants engagés ne sont pas reversés au porteur de projet mais restitués aux contributeurs. ◀

Enfin, une dernière évolution de l'activité est la prise en compte de l'écologie dans le financement avec l'apparition d'outils comme le compte de résultat environnemental qui permet d'intégrer la création ou la destruction de valeur financière en lien avec la destruction ou la préservation de l'environnement.

3 Les moyens et outils

L'activité Finance et contrôle de gestion s'appuie sur des outils transversaux.

Outils de l'activité Finance et contrôle de gestion

Analyse financière	Soldes intermédiaires de gestion, analyse par les ratios, bilan fonctionnel, calculs de rentabilité, analyse de l'effet de levier
Gestion de trésorerie	Plan de trésorerie, tableau des flux de trésorerie, <i>crowdfunding</i>
Plans de financement	Tableau emplois-ressources, tableau des flux de fonds
Choix des investissements	Calculs de VAN, calculs de TRI, délai de récupération
Contrôle de gestion	Seuil de rentabilité, analyses des marges, calcul de coûts, les tableaux de bord pour la performance globale
Arbitrage des risques	Calculs de volatilité, estimations des variations de taux de change
Ingénierie financière	Modèle de structure financière optimale, modèles d'évaluation de prix d'options, algorithmes d'optimisation de placements

L'activité Finance et contrôle de gestion peut :

- être organisée en interne (au sein de chaque société d'un groupe, le cas échéant) ;
- être externalisée (elle est confiée à un prestataire de services) ;
- faire l'objet d'un centre de services partagés.

► Exemple

Engie a développé un centre de services partagés en 2018. ◀

LE + DE L'EXPERT

- L'activité Finance et contrôle de gestion est très complexe dans les grands groupes. Elle est davantage externalisée dans les petites entreprises.
- S'agissant d'une activité transversale, la finance et le contrôle de gestion sont également abordés dans le programme des UE 6, 9, 10 et 11 du DCG.

27

Activité Information et communication

Mots-clés

Chaînes de communication • Communication • Communication externe
• Communication interne • Information • TIC

1 Le rôle de l'activité Information et communication

A. L'information

L'information circule dans l'organisation de différentes manières, entre services, sur divers supports, construisant ainsi des **chaînes de communication**. L'information est le contenu de la communication. L'information aide à la gestion des ressources humaines, à la communication, à la gestion financière, etc. ; en somme, au pilotage de l'organisation.

Définitions

- L'**information** est une donnée transformée qui change une représentation.
- La **communication** est une chaîne de transmission d'informations servant plusieurs buts dans une organisation.

► Exemple

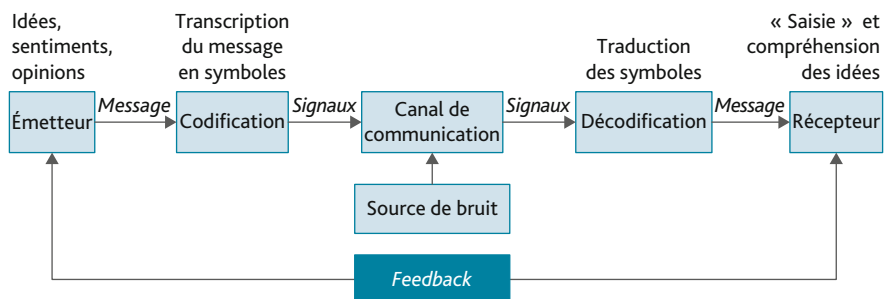
Lors d'une assemblée générale, Emmanuel Faber, PDG de Danone jusqu'en 2021, a présenté aux salariés de l'entreprise son plan pour « révolutionner l'alimentation mondiale » afin de susciter leur adhésion. ◀

B. La communication

La communication est caractérisée par quatre paramètres : les acteurs de la communication, le message, le canal et le contexte.

Claude Shannon et Warren Weaver ont proposé un schéma descriptif du processus de communication, à la base de tous les modèles de représentation du circuit d'information.

Modèle général d'un système de communication



Des obstacles à la communication d'ordre cognitif (biais d'ancrage, biais de représentation, etc.) peuvent néanmoins apparaître, d'où l'importance du *feedback*.

► Exemple

Lors d'une présentation d'un projet stratégique à toute l'organisation, un PDG utilise un langage particulier pour transmettre un sentiment d'adhésion au parterre des auditeurs. Ces derniers doivent savoir décoder les signes afin de ressentir l'émotion voulue. Certains peuvent ne pas se montrer réceptifs. ◀

Enfin, la communication peut être interne ou externe.

Définitions

- La **communication interne** consiste en la communication avec les parties prenantes internes.
- La **communication externe** consiste en la communication avec les parties prenantes externes.

Le rôle de la communication interne consiste à mettre en œuvre des actions de communication dans l'organisation afin de la faire fonctionner efficacement. Les acteurs de la communication interne sont la direction de l'organisation, les managers intermédiaires et les acteurs de la division « communication ».

La communication externe se divise en quatre pôles :

- la communication commerciale ;
- la communication institutionnelle (*corporate*) ;
- la communication financière ;
- la communication de crise.
- Le rôle de la communication commerciale consiste à construire des relations avec les partenaires commerciaux de l'organisation.

► Exemple

Un boulanger a rendez-vous avec un maraîcher lui vendant des graines pour garnir ses pains. ◀

- Le rôle de la communication institutionnelle consiste à véhiculer une bonne image de l'organisation, à susciter l'adhésion.

► Exemples

- Technip, entreprise du CAC 40, a consacré 1,54 million d'euros à des dons en 2014.
- Epic Games, entreprise qui développe et distribue des jeux vidéos, comme par exemple Fortnite, a annoncé en 2021 un déménagement de son siège social d'ici 2024 dans un lieu de taille plus importante (ancien centre commercial), en Caroline du Nord (États-Unis). Cet élément de communication vise à témoigner du succès de l'entreprise. ◀
- Le rôle de la communication financière consiste à transmettre des informations financières aux parties prenantes directement intéressées.

► Exemple

Les grandes entreprises transmettent des informations financières à leurs investisseurs via notamment des rapports annuels. ◀

- Le rôle de la communication de crise consiste à restaurer l'image de l'organisation après la survenue d'un événement négatif qui risque de nuire à sa réputation ou à sa pérennité.

► Exemple

Fin 2018, la marque Dolce & Gabbana a été accusée d'avoir créé une publicité donnant une mauvaise image de la population asiatique en tournant en dérision une personne mangeant avec des baguettes. Plusieurs distributeurs asiatiques, dont la plateforme Alibaba, ont alors retiré les produits Dolce & Gabbana de leur catalogue. L'entreprise a engagé une communication de crise à la suite de cet événement. ◀

2 L'évolution de l'activité

La communication, tant interne qu'externe, gagne en importance. La performance d'une organisation en dépend largement.

Avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), la fonction communication a dû s'adapter. Ainsi, de nouveaux modes de communication en lien avec Internet sont apparus, avec de nouvelles professions comme celle de *community manager*, qui consiste à gérer les réseaux sociaux en lien avec l'organisation. Le numérique a désormais une place centrale dans l'activité.

► Exemples

De nombreuses entreprises possèdent désormais des comptes Twitter. Certaines entreprises sponsorisent des youtubers considérés comme des influenceurs. ◀

3 Les moyens et outils

Les moyens et outils au service de l'information concernent en particulier les supports mobilisés. Ces derniers peuvent notamment être physiques ou numériques.

Les organisations stockent essentiellement leurs informations sous format numérique (ex. : factures dématérialisées), voire sur le *cloud* (l'information étant stockée sur Internet, sans consommer de mémoire sur les serveurs internes).

Les moyens et outils de communication dépendent du type de communication.

Outils et moyens de l'activité de communication

Communication interne	Réunions, mails, notes de service, échanges verbaux, conférence, intranet, comptes rendus de réunion, appels téléphoniques, notes de synthèses, journal d'entreprise, réseau social d'entreprise
Communication commerciale	Internet, rendez-vous clients/fournisseurs, publicité, logiciel de relation client
Communication institutionnelle	Conférence de presse, slogan, mécénat, parrainage, réseaux sociaux

Communication financière	Rapport financier, lettre aux actionnaires
Communication de crise	Conférence de presse, communiqué de presse, interview avec la direction

► Exemples

- Sanofi propose des petits déjeuners/conférences avec des ministres étrangers pour parler de thèmes en lien avec la santé dans le monde. Y sont conviés des cadres du groupe et d'autres personnalités politiques ou institutionnelles extérieures au groupe. Il s'agit d'un outil de communication institutionnelle.
- L'envoi de SMS aux usagers fait partie de la communication de crise de la SNCF. ◀

LE + DE L'EXPERT

Le pilotage de l'activité Information et communication est très sensible dans les organisations. En effet, la moindre intervention engendre, sur le comportement des acteurs, des effets en chaîne et non entièrement contrôlables.

28

Pilotage de la performance globale

Mots-clés

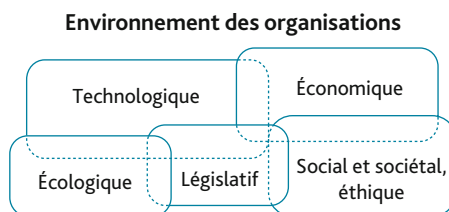
Paradoxe • Performance globale • Pilotage

Toutes les organisations cherchent à piloter leurs activités en atteignant tous leurs objectifs.

Le management est passé d'une gestion visant à maximiser les profits à un pilotage de la performance globale.

1 La complexité de l'environnement managérial

Les organisations doivent faire face à l'encastrement de plusieurs dimensions de l'environnement (→ [fiche 2](#)).



A. La mondialisation de l'économie

La mondialisation se manifeste par :

- L'ouverture des frontières : des échanges tant financiers que de marchandises, d'informations, de technologies et de personnes sont possibles entre toutes les parties du monde.
- Des enjeux en termes de flux : il faut gérer en temps réel dans un espace monde, des flux de toute nature. Il faut maîtriser la complexité des quantités, des distances, des délais des flux réels et virtuels.

B. La diffusion des technologies du numérique

Les technologies digitales impliquent :

- Une diffusion massive complète : les technologies électroniques sont contagieuses et combinatoires, tout en étant facilement accessibles, peu capitalistiques et peu coûteuses.
- Des enjeux en termes d'information : les réseaux permanents d'échange avec les plateformes modifient le travail, les relations de travail, les relations humaines, l'utilisation des outils de gestion.

C. La prise en compte de la responsabilité sociale et de l'éthique des affaires

La RSE et la place croissante accordée à l'éthique se manifestent par :

- L'intégration des variables environnementales : il faut tenir compte des contraintes et des objectifs de respect de l'environnement.
- La prise en compte des objectifs des parties prenantes : la gouvernance des organisations doit être transparente et les décideurs responsables socialement.

► Exemple

La loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019) définit l'« entreprise à mission ». De nouvelles dispositions sont destinées à renforcer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en trois paliers.

- Un premier stade, applicable à toutes les entreprises, modifie le Code civil pour qu'elles « prennent en considération » les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités.
- Un deuxième stade permet aux entreprises qui le souhaitent de définir une raison d'être.
- Un troisième stade permet aux entreprises volontaires de se transformer en société à mission. ◀

Il découle de la complexité de l'environnement managérial un nouveau cadre de pilotage : la **performance globale**.

2 Un système d'objectifs en tension

A. Une extension des objectifs

Avec le développement industriel du début du xx^e siècle, le management devait gérer des produits pour dégager des bénéfices financiers.

► Exemple

Ford met en place l'OST de Taylor pour augmenter la productivité et dégager des marges sur un volume de vente important. ◀

Au fur et à mesure de la prise de conscience de l'importance des ressources humaines, de l'environnement écologique et de l'intégration des autres fonctions comme le marketing, le personnel, la qualité, la logistique, etc., les objectifs des organisations se multiplient et se diversifient.

► Exemple

Danone doit produire et communiquer sur les qualités diététiques de ses produits, de son implication dans la biodiversité et l'agriculture, dans le respect des salariés. ◀

B. Les objectifs de performance globale

Aujourd'hui, on utilise l'expression de « performance globale » pour regrouper l'efficacité et l'efficience en termes financiers, sociaux et environnementaux.

Les organisations doivent être capables de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Ainsi, les dimensions économique et financière ne sont pas suffisantes : une performance globale est requise.

Définition

La **performance globale** recouvre une performance économique et financière mais aussi sociale, sociétale et environnementale.

Dimensions de la performance globale

Performance économique	<ul style="list-style-type: none"> La performance économique englobe le respect des délais, la maîtrise des coûts, la maîtrise de la qualité, la flexibilité organisationnelle, l'innovation et la variété de production. Il s'agit de la vision d'un management horizontal de la firme : il faut se concentrer sur la gestion des fournisseurs (maîtrise de coûts et des délais), la gestion des ressources humaines et matérielles afin de maîtriser la qualité et d'être flexible, et enfin se tourner vers les clients en leur offrant des produits variés et innovants.
Performance financière	<ul style="list-style-type: none"> Avec le développement de la finance de marché et l'ouverture du capital des entreprises dans les années 1990, la nécessité d'être performant au niveau financier est apparue. On mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE et aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA (<i>Economic Value Added</i>, ou valeur ajoutée économique).
Performance globale	<ul style="list-style-type: none"> Elle inclut les notions de performance économique et financière, et y ajoute la dimension sociale qui implique que le management des organisations permette de créer de la valeur pour les parties prenantes secondaires. On mesure la performance globale par des critères inspirés de la RSE (comptabilité environnementale, bilan social, etc.).

Des dimensions parfois contradictoires de la performance globale ressortent des tensions entre objectifs : des **paradoxes** se font jour.

C. Les paradoxes à piloter

Des tensions apparaissent, aussi bien globalement que localement (variables de pilotage précises).

► Exemples

Paradoxes globaux	Paradoxes portant sur les variables de pilotage
<ul style="list-style-type: none"> Sur les objectifs : tensions entre objectifs économiques ou sociaux Sur les ressources : équilibre virtuel et réel, entre espace et temps Sur les activités : tensions entre innovations ou sécurité, coût ou valeur 	<ul style="list-style-type: none"> Court terme/long terme Coût/qualité Délai/coût Flux/stock Productivité/sécurité Rentabilité/risque Etc.

3 Le pilotage de la performance : un management des paradoxes

Le pilotage de la performance consiste à arbitrer des **paradoxes**, aussi bien sur le plan stratégique qu'organisationnel.

Management des paradoxes

Management stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Arbitrer entre des objectifs et des variables économiques, sociales, sociétales et environnementales • Arbitrer entre des variables coût/prix, qualité/service, délai • Arbitrer entre exploitation des ressources actuelles ou exploration de nouvelles (innovation)
Management organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Arbitrer les structures : choix des structures, des espaces de travail • Arbitrer les acteurs : choix des compétences, des modes de coordination et coopération, des cultures et des générations • Arbitrer les systèmes d'information, les outils et procédures à mettre en place et à piloter
Management opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Arbitrer sur les ressources (techniques, humaines) affectées aux différentes activités • Régler les tensions, les dysfonctionnements, les conflits aussi bien dans les activités principales que les activités de support • Mesurer, contrôler les résultats des activités pour arbitrer sur les choix futurs

► Exemples

- BlaBlaCar est un service en ligne de partage de voitures permettant de créer de la valeur financière mais aussi environnementale, sociale, voire sociétale.
- Michel Lacoste, PDG de la société du même nom, sauve le gavia du Gange, une espèce de crocodile en grand danger.
- Coca-Cola incite les consommateurs au tri des bouteilles en plastique quand Volvic communique sur ses bouteilles en partie d'origine végétale.
- Pampers, en partenariat avec l'Unicef, propose pour l'achat d'un pack de couches de financer un vaccin contre le tétanos dans 24 pays du Sud. ◀

LE + DE L'EXPERT

Pour piloter la performance globale, le management (stratégique, organisationnel et opérationnel) (🔗 **fiche 6**) consiste, en permanence, à équilibrer des paradoxes de toute nature.

29

Problématiques managériales

Mots-clés

Paradoxe • Problématique • Problématique managériale

1 Qu'est-ce qu'une problématique ?

Définition

Une **problématique** est l'art de poser des problèmes de manière pertinente.

Une problématique propose un angle d'attaque d'un sujet, d'un thème et induit une analyse orientée. Chaque sujet recèle plusieurs problématiques. Une problématique peut être formulée sous la forme d'une question ou d'une affirmation.

► Exemples

En matière d'écologie, trois problématiques majeures s'imposent :

- L'écologie est une dimension incontournable à intégrer dans toutes les décisions.
- L'écologie peut être antinomique avec l'économie.
- L'écologie est une source d'opportunités et de contraintes. ◀

Définition

Une **problématique managériale** correspond aux questions stratégiques, organisationnelles et opérationnelles qui se posent en permanence dans une organisation, tout au long de son activité.

► Exemples

En matière de pouvoir, les problématiques suivantes sont récurrentes :

- Le pouvoir est nécessaire mais pas suffisant au sein d'une organisation.
- Le pouvoir est-il lié à l'autorité ?
- Le pouvoir individuel est-il plus performant qu'un pouvoir collectif dans les organisations ? ◀

2 Les problématiques managériales

Le management doit arbitrer de nombreux **paradoxes** (↪ [fiche 28](#)), qui, tous, induisent des problématiques managériales.

► Exemples

- Paradoxe continuité/rupture : problématiques liées à l'innovation (↪ [fiche 30](#)).
- Paradoxe coût/qualité : problématiques liées à la qualité (↪ [fiche 31](#)).
- Paradoxe valeur/coût : problématiques liées à la valeur (↪ [fiche 32](#)).
- Paradoxe lieu/durée : problématiques liées au temps et à l'espace (↪ [fiche 33](#)).
- Paradoxe coût/disponibilité : problématiques liées aux stocks et aux flux (↪ [fiche 34](#)).

- Paradoxe interne/externe : problématiques liées aux frontières (🔗 [fiche 33](#)).
- Paradoxe réel/virtuel : problématiques liées aux informations (🔗 [fiche 35](#)).
- Paradoxe stabilité/flexibilité : problématiques liées au changement.
- Paradoxe savoir/savoir-faire : problématiques liées aux compétences (🔗 [fiche 36](#)).
- Paradoxe incertitude/complexités : problématiques liées aux risques (🔗 [fiche 37](#)). ◀

3 La résolution des problématiques managériales : l'incertitude, la complexité et la contingence

Il n'existe pas de résolution standard unique et simple des problématiques permettant d'équilibrer les **paradoxes** managériaux.

Toutes les problématiques managériales partagent deux invariants que sont l'incertitude et la complexité, ce qui induit des résolutions contingentes et évolutives.

Incertitude, complexité et contingence des problématiques managériales

Incertitude	<ul style="list-style-type: none"> • Le décideur ne dispose que d'informations partielles et aléatoires • Il existe une multitude de paramètres internes et externes non connus
Complexité	<ul style="list-style-type: none"> • Variables multiples, diverses et interdépendantes • Inapplicabilité des modèles de gestion simplifiés et standardisés • Existence de solutions au cas par cas, satisfaisantes mais contingentes
Contingence	<ul style="list-style-type: none"> • Résolution des problématiques managériales liée aux caractéristiques et spécificités de l'organisation (facteurs de contingence internes et externes) (🔗 fiche 13) • Cadre mouvant impliquant une agilité certaine

Le management des paradoxes s'inscrit dans une démarche dynamique perpétuellement remise en cause, nécessitant adaptation et renouvellement.

LE + DE L'EXPERT

Une problématique peut être exprimée sous forme de questions ou d'affirmations.

Innovation • Processus d'innovation

Les organisations, pour se différencier, pour capter de nouveaux marchés et clients, pour créer de la valeur, doivent en permanence proposer des innovations de produits, de procédés, des innovations organisationnelles ou managériales. L'innovation devient une variable stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel.

Il faut donc gérer l'innovation en permanence, dans et hors de l'organisation, par tous les moyens possibles.

Définition

L'**innovation** est une application industrielle et commerciale d'une invention.

1 Les problématiques inhérentes à l'innovation

- Comment produire des innovations ?
- Existe-t-il davantage d'innovations technologiques que d'innovations organisationnelles ?
- L'innovation est-elle plutôt une action individuelle ou collective ?
- Les entreprises peuvent-elles survivre sans innover ?

2 L'analyse des problématiques d'innovation

Plusieurs pistes d'analyse apparaissent, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel :

- L'innovation est perçue comme une variable stratégique ; elle devient un facteur concurrentiel pour l'entreprise. Qu'elle soit de produit, de procédé, technique, commerciale, organisationnelle ou sociale, l'innovation permet de se différencier des concurrents et de capter, temporairement, une part de marché.
- Les entreprises cherchent à produire des innovations de toute sorte, de manière permanente, et non à développer aléatoirement des nouveautés plus ou moins applicables. L'innovation devient un produit fini comme un autre, issu d'un processus de transformation intellectuelle qu'il faut maîtriser.
- L'entreprise met en place des structures *ad hoc*, dynamise des équipes pluridisciplinaires, provoque des communications entre acteurs et fonctions différentes. Elle se met donc à gérer des processus de création et de diffusion d'innovations, éléments intangibles et aléatoires, comme des produits physiques.
- Le **processus d'innovation** requiert des recherches ; la gestion de l'immatériel (brevets...) devient de plus en plus importante car elle nécessite des investissements lourds, des compétences et du temps, plus difficilement quantifiables que les autres types de produits.

- Même si elles ne sont pas les seules, les innovations technologiques liées à l'électronique se diffusent rapidement et bouleversent la gestion, la stratégie et la structure de toutes les organisations, quelle qu'en soit l'activité.
- On peut s'interroger sur le sens du déterminisme : ces innovations technologiques, et en particulier les TIC obligent-elles les organisations à s'adapter, ou bien sont-ce les nécessaires évolutions des organisations qui poussent les innovations technologiques ? Les relations semblent réciproques et plus ou moins profondes selon le type d'activité. En tout état de cause, même si une organisation n'innove pas elle-même, elle est obligée aujourd'hui de gérer l'introduction, la diffusion, l'utilisation de ces innovations tant sur le plan stratégique qu'organisationnel pour ne pas disparaître.

3 Les auteurs de référence en matière de management de l'innovation

Thématiques	Auteurs
Fondements des théories de l'innovation	P. Le Masson, C. McMahon / A. Hatchuel, B. Weil
Innovation dans les organisations et innovation managériale	F. Damanpour / R. Bocquet, S. Dubouloz
<i>Business model</i> et innovation ouverte	H. Chesbrough / T. Loilier, A. Tellier

LE + DE L'EXPERT

L'innovation est la fonction première de l'entrepreneur, au sens étymologique du terme.

31 Qualité et management

Mots-clés

Analyse de la valeur • Création de valeur • Qualité

Pour satisfaire les attentes des clients, se différencier par rapport aux concurrents, l'organisation doit arbitrer entre les coûts supportés par un bien ou service et les dimensions qualitatives objectives et subjectives reconnues ou perçues.

La qualité, comme la non-qualité, a un coût qu'il s'agit de comparer pour se positionner, au-delà des normes qu'il faut respecter. Les organisations doivent en permanence se soucier de la qualité.

Définition

La **qualité** correspond à l'ensemble des caractéristiques techniques qu'un bien ou service doit respecter selon des normes, mais s'étend aussi à l'aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs, aux moindres coûts et dans les moindres délais.

1 Les problématiques inhérentes à la qualité

La gestion de la qualité implique des questions auxquelles l'organisation doit savoir répondre :

- La qualité est-elle seulement technique ?
- La qualité est-elle nécessairement coûteuse pour les organisations ?
- La qualité totale est-elle difficile à gérer ?
- La gestion de la qualité totale n'est-elle pas qu'humaine et organisationnelle ?
- La qualité des services est-elle plus importante que la qualité des produits ?

2 L'analyse des problématiques de qualité

Plusieurs pistes d'analyse apparaissent, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel :

- La qualité est devenue une variable essentielle du système d'objectifs de toute organisation qui propose des biens et des services sur un marché (prix, délai, service, qualité). La qualité d'un produit couvre sa performance mais aussi sa disponibilité et les services qui y sont attachés.
- La qualité ne se limite plus aux produits mais s'étend aux procédés de fabrication, aux équipements et aux hommes, à l'organisation en général et à toutes les procédures de travail qu'elle met en place.
- La qualité peut permettre :
 - de différencier et de positionner une organisation par rapport à ses concurrents ;
 - une réduction des coûts et des délais si les défauts et les pannes dans les processus de production et de distribution sont bien maîtrisés.

- La gestion de la qualité est transversale à une organisation ; elle doit transcender les fonctions et les produits et s'intégrer dans la culture de l'organisation (↪ [fiche 10](#)) pour être comprise et appliquée avec efficacité.

Toutes les activités principales et de support peuvent apporter leur contribution à la gestion de la qualité et donc à la **création de valeur** par l'organisation.

► Exemples

- Production : systèmes anti-erreur ou poka-yoke ; cercles de qualité.
- Logistique : aménagement des trajets entre étapes ou postes d'un processus ; gestion des délais.
- SAV : communication sur les éléments de qualité ; réactivité face aux demandes des clients.
- R&D : projet kaizen pour améliorer un processus de production des matériaux.
- RH : formation à la qualité. ◀

3 Les outils de gestion de la qualité

A. L'analyse de la valeur

Définition

L'**analyse de la valeur** est une méthode de travail structurée et systémique à caractère technico-économique qui vise à ne laisser subsister dans un produit que ce qui est nécessaire à la satisfaction du client (C. Petitdemange, *La Maîtrise de la valeur*, Afnor, 1985).

Dans cette approche, la valeur peut être appréhendée comme la différence entre le coût supporté par le producteur pour réaliser une fonction du produit (ou du service) et le prix que le client est disposé à payer pour cette fonction.

Pour dégager de la valeur, le produit doit maximiser la satisfaction du client (utilité des fonctions du produit) et minimiser les coûts supportés par le producteur.

L'analyse de la valeur passe donc par une analyse fonctionnelle pour recenser, caractériser, hiérarchiser et valoriser les fonctions du produit. Chacune des fonctions identifiées doit être valorisée tant pour le producteur (coût) que pour le client (prix que le client est prêt à payer pour cette fonction).

L'analyse de la valeur dépasse largement le cadre de la gestion de la qualité mais elle intègre la gestion de la qualité dans une démarche stratégique permettant à l'organisation de dégager de la valeur.

Apports de l'analyse de la valeur

Outil d'amélioration
Optimisation de la satisfaction du client : proposition de fonctions plus adaptées aux besoins (amélioration de la qualité)

Outil d'innovation
Recherche d'améliorations conduisant souvent à innover (produits et processus)

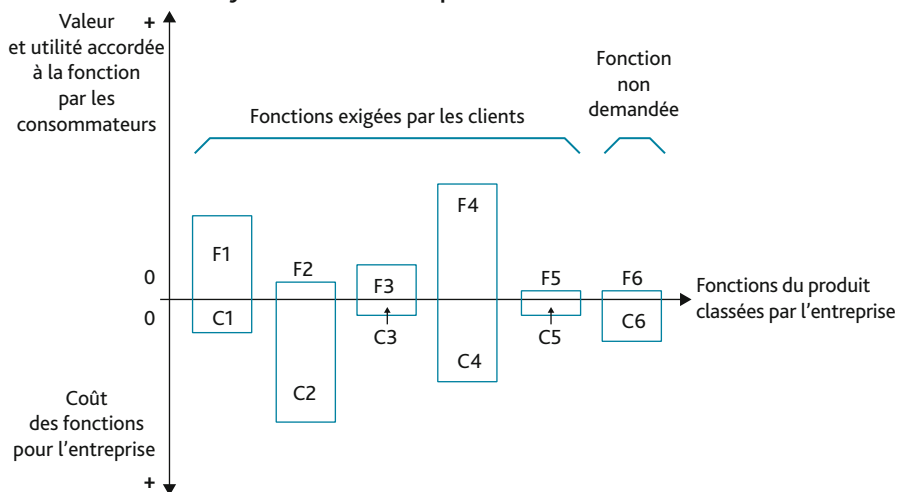
Outil de rentabilité et de compétitivité
Voies d'économie issues de l'analyse de la valeur et/ou de la désignation de fonctions pour lesquelles le client est disposé à payer un prix plus élevé

Analyse de la valeur →

► Exemple

La fonction la plus chère du produit P, F2, est jugée peu utile alors que la fonction F4 – plus appréciée –, coûte moins cher ; il s'agit de réaffecter les coûts aux fonctions les mieux perçues. ◀

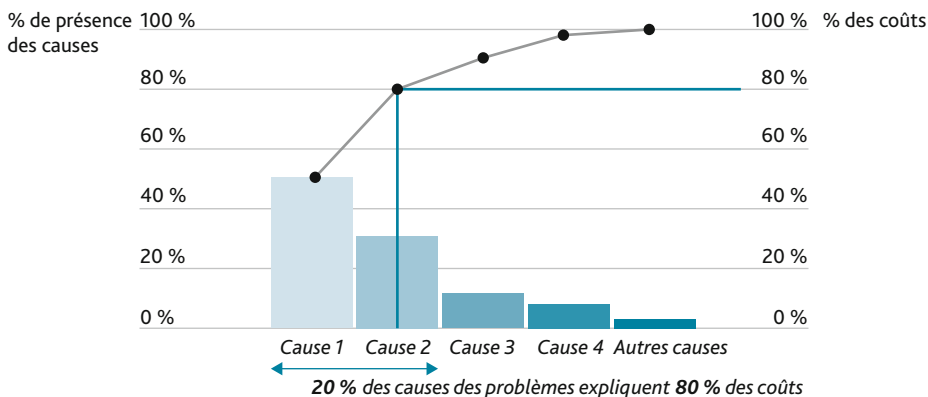
Analyse de la valeur d'un produit de consommation P



B. Le diagramme de Pareto (20-80)

Le diagramme de Pareto permet de hiérarchiser les phénomènes et d'identifier les domaines sur lesquels doit porter l'action, car ils sont les plus générateurs de coûts.

Exemple de diagramme de Pareto



Le diagramme de Pareto est constitué de deux axes :

- sur le premier axe, on porte les faits générateurs de dysfonctionnement (produits, fonctions, postes de travail, etc.) ;
- sur le second axe, on porte les coûts engendrés par les dysfonctionnements en partant du plus coûteux.

Les efforts de correction doivent porter sur les quelques produits (fonctions, activités, etc.) générant le plus fort pourcentage de coûts de non-qualité. Il s'agit d'une application à la gestion de la qualité de la règle des 20/80 : 80 % des coûts de non-qualité sont générés par 20 % des produits.

C. Le diagramme cause-effet d'Ishikawa

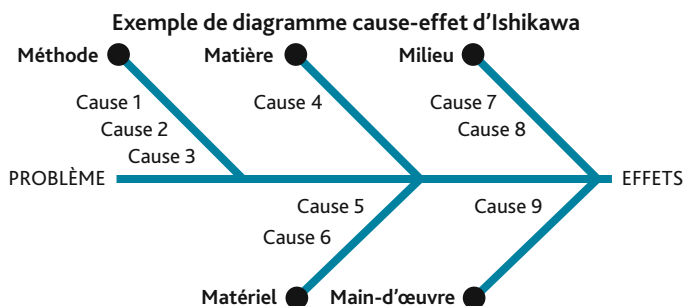
Le diagramme d'Ishikawa, ou diagramme en arêtes de poisson, permet d'organiser la recherche des causes d'un effet sur lequel l'attention a été attirée.

L'effet produit est une non-qualité (du produit ou du processus) générée par l'une des cinq sources de base (les cinq M) :

- la main-d'œuvre ;
- les méthodes ;
- le milieu (environnement général) ;
- les matières ;
- les machines.

Chacune de ces familles de causes potentielles est alors considérée comme l'effet d'autres causes ; elle est examinée pour découvrir ses causes jusqu'à ce que chaque enchaînement de cause-effet soit décomposé jusqu'à sa cause originelle.

Le diagramme d'Ishikawa est un outil de visualisation de ces enchaînements, un moyen de dialogue entre partenaires qui invite à poursuivre la recherche (ne pas se contenter de la cause apparente) ; il permet d'animer les groupes de travail tout en formant les participants.



LE + DE L'EXPERT

- Les outils de gestion de la qualité ne donnent pas la solution à un problème de qualité mais un éclairage source d'aide à la décision.
- Aucun outil n'est objectif ni exhaustif.

32 Valeur(s) et management

Mots-clés

Création de valeur • Management par la valeur • Valeur • Valeur intrinsèque • Valeur perçue

Les organisations, quel que soit leur domaine d'activité, sont soumises aux pressions de l'environnement économique mais aussi social, sociétal et environnemental. Elles doivent piloter une performance globale (→ [fiche 5](#)), en créant de la valeur pour toutes les parties prenantes, internes et externes.

Chaque partie prenante définit différemment la valeur (client, fournisseur, salarié, actionnaire, citoyen). Les organisations doivent donc gérer la valeur sous de multiples dimensions, et pas seulement financière.

Définition

La **valeur** est une mesure et une appréciation subjective, selon les personnes et les angles d'analyse, d'une entité, d'un produit, d'un service.

1 La valeur d'un bien

Un bien peut présenter :

- Une valeur économique : elle représente la satisfaction du besoin par rapport à la dépense engagée pour ce bien.
- Une valeur d'utilité : elle se définit en comparant les « utilités » de chaque objet.
- Une valeur de rareté : la rareté nous fait privilégier certains objets. Cette caractéristique joue sur le prix.
- Une valeur d'échange, valeur sociale se mesurant par la quantité d'argent à donner en contrepartie de l'acquisition de l'objet (marché de l'occasion).
- Une valeur d'estime, ensemble de propriétés, d'attraits qui font désirer un produit (bijou, luxe).
- Une valeur d'usage, somme des valeurs précédentes dont l'évaluation est extrêmement délicate.

2 La valeur d'une organisation

Une organisation présente aussi une **valeur intrinsèque**, qui peut passer par l'évaluation de ses actifs, potentiels, etc.

► Exemples

- La valeur d'une organisation est directement mesurée par la valeur d'une action, la valeur financière, la valeur de sa marque ou de sa notoriété.
- Peuvent s'ajouter à cette première strate de la valeur une valeur productive, une valeur ajoutée ou des valeurs comptables. ◀

La valeur d'une organisation perçue par le dirigeant, le manager ou par l'actionnaire peut être différente de celle perçue par le salarié, en fonction de son travail, de sa responsabilité, de son implication, de sa motivation, de sa participation financière, etc.

3 Les problématiques inhérentes à la valeur

Toute organisation se doit de se poser les questions suivantes :

- Quelle est la valeur d'un bien ou d'une entreprise perçue par le consommateur, le client, le citoyen ?
- Quelles dimensions objectives et subjectives cette valeur recèle-t-elle ?
- Comment les parties prenantes appréhendent-elles la valeur ? avec quels outils ?
- Peut-on gérer la valeur de manière globale ?
- Le management stratégique est-il davantage impacté par la valeur que le management organisationnel et opérationnel ?
- Faut-il et peut-on manager la valeur ? les valeurs ? comment ? avec quels outils ?
- Peut-on manager par la ou les valeur(s) ?

4 L'analyse des problématiques liées à la valeur

Plusieurs pistes d'analyse apparaissent, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel :

- Les défis concurrentiels et technologiques accroissent les turbulences et bouleversent les variables d'action. La production quantitative d'un produit et les coûts de ce produit ne suffisent plus pour vendre et rentabiliser une activité.
- La stratégie ne peut plus se limiter à une approche Produits-Coûts/Parts de marché-Prix. Les entreprises doivent proposer des produits répondant aux attentes des clients, avec un degré de service et de qualité palpable, tout en dégagant une rentabilité : c'est la notion de valeur, au sens satisfaction et utilité du consommateur.
- La valeur d'un produit n'est plus seulement la différence entre un prix de vente fixé par l'entreprise et ses coûts de production mais l'appréciation, par la demande, de l'utilité apportée par les fonctions du produit. La recherche de la performance passe alors par le pilotage du couple Valeur/Coût. Ce renversement de la démarche contraint l'entreprise à évaluer et à gérer la valeur qu'elle apporte dans chacune de ses activités pour aboutir au produit. Elle doit donc avoir une approche globale, selon la chaîne de valeur de Porter, de toute son organisation.
- Pour se différencier des concurrents, les entreprises utilisent leurs compétences distinctives fondées non seulement sur les coûts mais aussi sur le service, la qualité, le délai, l'innovation pour dégager de la **valeur perçue** par le client.

Définition

La **création de valeur** est un processus permanent lié à toutes les activités de la chaîne de valeur.

- La valeur ne peut se limiter à une mesure des coûts des produits ; il faut dépasser la comptabilité analytique classique pour utiliser des méthodes de coût-cible, d'analyse de la valeur, de démarche qualité, de processus de réorganisation.
- La valeur de chaque activité doit être évaluée pour décider si l'entreprise la conserve ou l'externalise ; c'est pourquoi la gestion de la valeur concerne les produits mais aussi la structure de l'entreprise, ses procédures de fonctionnement, ses compétences.
- L'approche en termes de « valeur » oblige à remettre en cause l'organisation et son système d'information.

Le **management par la valeur** est une évolution construite et constatée dans certaines organisations.

Le management par la valeur est l'objet de la norme européenne EN 12 973, laquelle a été reprise en norme française NF EN 12973 (juin 2000).

5 Les auteurs de référence en matière d'analyse et de management de la valeur

Thématiques	Auteurs
<i>La Richesse des nations</i> , 1776	A. Smith
« Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance » <i>Academy of Management Review</i> , 20, 1, 92-117, 1995	M. E. Clarkson
« Stockholders and stakeholders : A new perspective on Corporate Governance », <i>California Management Review</i> , 15, 3, 88- 106, 1983	R. E. Freeman et D. L. Reed
« Resource-based view of the firm », <i>Strategic Management Journal</i> , 5, 171-180, 1984	B. Wernerfelt

LE + DE L'EXPERT

Le management par la valeur apporte une approche transverse s'appuyant sur le concept de valeur pour aider au choix des options stratégiques, des objectifs, ainsi que pour réaliser des opérations à mener suivant les disciplines qui lui sont propres. Il met l'entreprise ou l'organisme en position d'élaborer et de réaliser, dans chaque circonstance et à tout niveau, le meilleur choix, c'est-à-dire celui qui sera le plus approprié aux conditions qui prévaudront dans la période à considérer.

33 Temps, espace et management

Mots-clés

Agilité • Espace-temps • Frontière

Depuis l'avènement des technologies de l'information et de la communication, les frontières sont devenues floues et mouvantes; c'est tout l'espace-temps qui s'en trouve modifié.

Les organisations doivent gérer de nouveaux lieux (de plus en plus vastes) et de nouveaux temps (de plus en plus courts).

1 Les problématiques inhérentes au temps et à l'espace

L'**espace-temps** pose des problématiques spécifiques :

- Faut-il distinguer temps, délai, durée, cycle, rythme, exercice ? Les temps n'ont-ils pas tendance à se contredire et à se stratifier ?
- Comment l'espace mondial et l'espace local sont-ils modifiés par les TIC ?
- Comment manager des espaces plus grands, dispersés sur la planète, tout en réduisant les délais et les durées ?
- La chronocompétition est-elle la seule voie pour les entreprises ? Faut-il toujours raccourcir le temps ?
- Avec la mondialisation, quelles frontières gérer à court et long termes ? selon quelle structure, avec qui et par quel style de management (🔗 **fiche 15**) interculturel ?
- Comment réagir vite et s'adapter aux besoins locaux ? Quel rythme adopter ?
- Faut-il rechercher une performance globale ou locale ?
- Est-il possible de piloter de concert l'espace et le temps ? Comment prioriser ou hiérarchiser l'un de ces deux facteurs ?
- Quels sont les outils pertinents qui permettent de mesurer le temps ?

2 L'analyse des problématiques de temps et d'espace

A. La gestion du temps

Tant sur les plans stratégique qu'organisationnel, l'entreprise doit arbitrer entre un temps de réaction trop long (entraînant un retard par rapport au concurrent, par exemple) et un temps de réaction trop court (absence de prise de recul pour une prise de décision ou une action ou mauvaise qualité d'une réalisation, par exemple).

Plusieurs pistes d'analyse apparaissent, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel :

- Si un retard par rapport à une offre concurrente (temps de réaction trop long) est dommageable à l'activité, la prise de recul pour mûrir une décision, pour réfléchir au lancement d'un produit ou pour analyser un échec sont également indispensables. Le temps de réaction ne doit pas, à l'inverse, être trop court.
- Pour les organisations, le temps est une variable stratégique (« chronocompétition ») nécessitant des outils et des systèmes d'information pour piloter les délais, les cycles,

les durées de manière optimale en tenant compte des contraintes et des spécificités de l'organisation, dans son contexte.

B. La gestion de l'espace

Il s'agit de déterminer les **frontières** internes et externes de l'organisation (périmètre). Plusieurs pistes d'analyse apparaissent :

- Sur le plan stratégique, l'organisation doit choisir ses partenaires, ses fournisseurs, son périmètre d'intervention et construire les alliances. Dans le contexte actuel, ces espaces sont versatiles et doivent souvent être modifiés en fonction de facteurs pas toujours maîtrisables.
- Sur le plan organisationnel, la flexibilité et la réactivité nécessaires induisent une adaptation des structures et des procédures quand les technologies de l'information et de la communication semblent abolir les frontières et le décalage horaire.

► Exemple

Les lieux de travail ne sont plus fixes ; les acteurs travaillent ensemble et se réunissent grâce à des plateformes collaboratives ou des réseaux virtuels. Les frontières physiques sont abolies et les TIC permettent des liens faciles entre des personnes très éloignées, avec toutefois des limites et des risques (perte de repères, dilution de la culture commune, absence d'identité claire). Ces nouveaux espaces d'échange ne sont pas exempts de risques (brouillage des repères, affaiblissement de la culture commune, perte d'identité...). ◀

3 Les outils de pilotage

Dans une optique d'**agilité**, l'organisation se tourne vers des outils souples et adaptables :

- PERT-temps ;
- diagramme de Gantt ;
- budget glissant et prévisions.

LE + DE L'EXPERT

Le contexte actuel à manager semble allier élargissement de l'espace et raccourcissement du temps.

34 Flux et management

Mots-clés

Flux • Juste-à-temps • Stocks

Les entreprises doivent composer avec un équilibre précaire entre un niveau de stocks et des flux permettant de répondre rapidement à la demande et de satisfaire les attentes des clients de plus en plus exigeants, tout en créant de la valeur (🔗 [fiche 33](#)).

Il s'agit donc de mettre en place et de gérer des **flux**, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, aboutissant à des chaînes logistiques intégrées (*supply chain management*, 🔗 [fiche 22](#)).

1 Les problématiques inhérentes aux stocks et flux

Parmi les questions qu'une organisation doit se poser figurent les problématiques suivantes :

- Les flux ont-ils tendance à augmenter dans les organisations ?
- Quelles relations ou corrélations existe-t-il entre flux et **stocks** ?
- Est-il plus difficile de gérer les flux que les stocks ?
- Quels sont les outils adaptés au pilotage des flux et des stocks ?

2 L'analyse des problématiques liées aux flux

Plusieurs pistes d'analyse apparaissent, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel :

- Plus le contexte concurrentiel accentue la pression sur les coûts mais aussi les exigences de service et de qualité, plus les décisions stratégiques et tactiques de l'organisation rendent nécessaire une organisation capable de gérer des flux.
- L'adaptation de l'offre à la demande n'est plus recherchée par des stocks coûteux qui ne correspondent pas nécessairement aux attentes des clients, mais par une organisation capable de réagir vite et bien. La logistique, gestion des flux tant internes qu'externes à l'organisation, revêt aujourd'hui une importance capitale ; elle est le maillon opérationnel de la flexibilité et de la réactivité recherchées.
- Cette gestion des flux nécessite alors la maîtrise de l'espace et du temps. Les problèmes du gestionnaire sont toujours les mêmes : trouver des compromis entre des contraintes pour dégager de la valeur, de la richesse et satisfaire au mieux des clients ; mais le cadre spatiotemporel est différent, il faut le plus souvent gérer des flux internationaux et en temps réel.
- L'organisation doit répondre rapidement aux demandes, donc gagner du temps sur la durée de fabrication et de livraison : elle a ainsi recours à des traitements automatisés de l'information et utilise des liaisons de communication permanentes entre ses partenaires (réseaux, EDI). Elle doit aussi, pour réduire ses coûts, gérer son espace tant interne (reconfiguration) qu'externe avec ses partenaires et ses clients. Là encore, les technologies de l'information et de la communication permettent de réduire l'espace (vidéotransmission, *groupware*).

- Même si l'économie est devenue mondiale, si les délocalisations sont nombreuses et les marchés éloignés, le gestionnaire raccourcit facilement les distances grâce aux technologies (l'espace « explose » mais « se réduit ») alors que la compression du temps semble plus difficile à obtenir. Le délai est aujourd'hui l'une des variables stratégiques permettant aux entreprises de se différencier. Compte tenu de la volatilité de la demande, la disponibilité immédiate du produit est un avantage compétitif.
- Le gestionnaire ou le décideur dans une organisation doit également gérer son propre temps de travail : il ne doit pas se disperser en tâches administratives mais se focaliser sur les processus décisionnels, l'écoute des autres, la délégation et la réflexion globale.
- Le **juste-à-temps** (→ **fiche 21**) et les technologies de communication font parfois émerger un style de gestion où seule l'urgence est gérée au détriment de la réflexion à plus long terme.

3 Les outils de pilotage des stocks et des flux

Pilotage des stocks	Pilotage des flux
<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de Wilson en avenir certain • Modèle de Wilson en avenir incertain • Statistiques • Planification des besoins en composants 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Supply chain management</i> • Système d'information intégré (ERP, PGI) • JAT, Kanban

LE + DE L'EXPERT

Il est tout aussi nécessaire de gérer les stocks que les flux même si les flux intègrent davantage de variables quantitatives que qualitatives à piloter.

Durant le xx^e siècle, les entreprises manageaient avec peu d'informations (car difficiles à collecter) et devaient communiquer avec des supports matériels dans un environnement réel.

Les technologies de l'information et de la communication et les réseaux ont décuplé la quantité d'informations (*big data*) de toute sorte affluant en permanence et à traiter en continu. Les organisations peuvent analyser de multiples corrélations entre des données et communiquent avec des supports réels et virtuels explosant les frontières, le temps et l'espace.

Définitions

- Une **donnée** est une quantité brute non transformée.
- Une **information** (de « *in-formare* » – mettre en forme) est une transformation de données qui va permettre de changer la représentation que l'on a de quelque chose.

1 Les problématiques inhérentes à la gestion des informations et des données

Parmi les questions qu'une organisation doit se poser figurent les problématiques suivantes :

- Quelle est l'importance stratégique des informations ?
- Quels outils et quelles démarches permettent de passer des données aux informations ?
- Comment analyser les corrélations entre les données ?
- Quelles évolutions sur les métiers les technologies de l'information imposent-elles ?
- Les *data scientits* et *data analysts* sont-ils les nouveaux stratèges de l'organisation ?
- Comment les variables stratégiques et organisationnelles sont-elles impactées par les technologies de l'information ?

2 L'analyse des problématiques liées à l'information

A. L'information stratégique

Plusieurs pistes d'analyse apparaissent, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel :

- L'information pertinente, obtenue aux bons moment et lieu, est devenue la matière première de toute organisation, une variable stratégique capitale pour se différencier.
- Les données et les informations sont des variables stratégiques qu'il faut piloter en permanence.

- Les informations peuvent offrir des avantages concurrentiels, des gains de temps et de coût.
- L'ensemble de l'organisation, par ses structures, ses procédures, ses acteurs doit digérer les données entrantes, les traiter et les diffuser pour communiquer (données sortantes).

De la donnée à l'information



- Les technologies actuelles offrent de nombreux avantages pour collecter, traiter et diffuser les informations, mais elles sont aussi sources de risques.

B. La gestion des informations

La gestion des informations et des données porte sur :

- Le choix des outils et de leurs fonctions : quelles plateformes collaboratives mettre en place pour générer de la synergie et de la coopération, tout en gardant un degré d'initiative et de satisfaction ?
- La liberté accordée aux collaborateurs dans l'utilisation des outils : quelles tâches ou marge de manœuvre accorder aux natifs du numérique par rapport aux migrants du numérique ? Comment gérer le flou qui s'installe entre vie professionnelle et vie privée, avec les ordinateurs, les réseaux et les objets connectés ? Comment créer de la contribution collective des acteurs aux plateformes, plutôt que de la seule consultation individuelle d'informations ?
- L'utilisation du *big data* pour être efficace et pertinent : le traitement de cette masse de données peut être très productif pour la stratégie de l'organisation mais aussi induire des « manipulations » des parties prenantes.

3 Les auteurs de référence en matière de management de l'information

Thématiques	Auteurs
Analyse des informations et de leurs représentation, théorie de l'information	D. McKay
Concept de chaîne de communication, théorie de la communication	E. Shannon et M. Weaver
Psychologie des acteurs (les six critères d'une organisation efficace)	C. Argyris

LE + DE L'EXPERT

Face à l'abondance des données, ce n'est pas la quantité d'informations qu'il faut gérer mais leur fiabilité, leur qualité et leur pertinence pour le management.

36 Compétences et management

Mots-clés

Apprentissage organisationnel • Compétence • Gestion des connaissances
• Organisation apprenante

L'organisation ne doit pas seulement adapter ses structures et ses procédures mais aussi le travail, les connaissances et les compétences dont elle a besoin. Elle se doit donc de manager ses collaborateurs (gestion prévisionnelle des compétences, évolution, formation).

L'organisation doit mobiliser et transmettre les expertises et les compétences, tout en maintenant un climat de confiance (↪ [fiche 16](#)) et de motivation (↪ [fiche 18](#)), afin de susciter la coopération de tous et non les conflits.

Définition

Une **compétence** est une capacité à mobiliser une combinaison spécifique de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être pour atteindre un niveau de performance donné.

1 Les problématiques inhérentes aux compétences

La notion de « compétence » interroge les organisations :

- Comment distinguer connaissances et compétences ?
- Comment gérer, évaluer les compétences ? Peut-on former aux compétences ?
- Les compétences distinctives des organisations sont-elles liées aux compétences des acteurs ?
- Les compétences doivent-elles évoluer ?
- Les compétences professionnelles techniques sont-elles plus importantes que les compétences relationnelles ?

2 L'analyse des problématiques liées aux compétences

Plusieurs pistes d'analyse apparaissent, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel :

- L'organisation doit optimiser ses ressources humaines, source essentielle de richesse, de créativité, d'innovation, de développement.
- Dans le contexte de flexibilité, de turbulence, de réduction du temps et de l'espace (↪ [fiche 33](#)), l'organisation ne peut se contenter d'utiliser et de maintenir ses connaissances et ses compétences actuelles ; elle doit progresser par un processus continu et permanent d'**apprentissage organisationnel** (↪ [fiche 13](#)), de formation et de collecte d'informations.
- Comme en matière de pilotage de la qualité et de l'innovation, l'organisation doit considérer les connaissances et les compétences en tant que flux à piloter (↪ [fiche 34](#)) et non en tant que stock à conserver, d'où une problématique de gestion de l'immatériel. Les choix de cette gestion sont nombreux : quelles sont les compétences-clés ? Comment les faire progresser ? Quelles veilles informationnelles faut-il mettre en

place ? Quelles sont les formations nécessaires ? Quels systèmes de communication interne et externe faut-il mettre en œuvre ?

- Les enjeux de la **gestion des connaissances** et des compétences sont d'ordre stratégique. En effet, les analyses stratégiques fondent de plus en plus l'avantage concurrentiel sur :
 - les ressources (*Resource-Based View* de J. W. Barney) liées aux acteurs ;
 - les compétences organisationnelles de l'entreprise (l'apprentissage et les routines organisationnelles de la théorie évolutionniste) ;
 - les compétences-clés (« *core-competence* » au sens de Hamel et Prahalad).
- L'organisation doit, en permanence, évaluer ses connaissances et ses compétences, les enrichir, les valoriser, les protéger et les développer comme des variables stratégiques. Une **organisation apprenante** est ainsi une entreprise qui manage les potentiels de ses acteurs et les transmet à l'ensemble pour améliorer le fonctionnement, gérer les changements et augmenter valeur et performance.

3 Les auteurs de référence en matière de compétences et de management des compétences

Thématiques	Auteurs
Relations de confiance, de coopération, de reconnaissance dans le travail	G. E. Mayo
Facteurs de satisfaction professionnelle	F. Herzberg
Analyse de la bureaucratie et des relations entre acteurs au sein des organisations	M. Crozier
Diagnostic stratégique fondé sur les ressources techniques et humaines des organisations	T. Atamer & R. Calori
Approche des organisations par les compétences, pour fonder des avantages concurrentiels	G. Hamel & C. K. Prahalad
Analyse des relations entre personnes dans les processus décisionnels	B. Latour & M. Callon
Analyse des groupes et des clans au sein des organisations, développement du concept d'encastrement (<i>embeddedness</i>)	M. Granowetter
Analyse des relations de subordination et de l'efficacité des acteurs	C. N. Parkinson
Analyse des compétences des acteurs et de leur position hiérarchique (<i>Peter Principle</i>)	L. J. Peter

LE + DE L'EXPERT

La gestion des compétences intègre de plus en plus de compétences relationnelles (*soft skills*) et se mue en management par les compétences.

37

Risques et management

Mots-clés

Acceptation du risque • Aléa • Gestion des risques • Gouvernement d'entreprise • Incertitude • Risque

Dans un contexte incertain et complexe (→ [fiche 2](#)), les organisations doivent piloter en permanence une multitudes de variables, parfois contradictoires, et équilibrer des paradoxes managériaux (→ [fiche 13](#)). Toutes ces décisions et actions génèrent des risques de toute nature, inhérents à l'ensemble des activités économiques, qu'il s'agit de lister et d'évaluer.

La **gestion des risques** permet de hiérarchiser et de traiter les risques.

Définition

Un **risque** est l'apparition d'un événement dans le futur avec un certain degré de gravité et un certain degré d'occurrence.

1 Les problématiques inhérentes aux risques

En matière de risques, les questions sont récurrentes :

- Les organisations sont-elles aujourd'hui davantage confrontées aux risques qu'au début du xx^e siècle ?
- Les risques techniques sont-ils plus importants que les risques humains ?
- La diversité des risques peut-elle être gérée ?
- Quels outils pour repérer, évaluer, gérer les risques ?

2 L'analyse des problématiques liées aux risques

Plusieurs pistes d'analyse apparaissent, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel :

- Les gestionnaires prennent des décisions pour des actions futures sans disposer d'une connaissance complète et certaine du présent et des évolutions possibles. Les outils comme le choix de gestion intègrent toujours des **aléas**, des **incertitudes**, et donc des risques.
- Bien qu'habituelle et souvent non réductible, cette incertitude doit être gérée pour essayer de la minimiser alors même que les multiples dimensions de l'environnement ne font que l'accroître, avec des variables tant quantitatives que qualitatives, notamment sur le plan international.
- Il est possible de repérer trois modes de gestion stratégique du risque et de l'incertitude :
 - le mode technocratique : des techniques prévisionnelles sont utilisées pour anticiper, stimuler les états futurs possibles et planifier des actions en réponse ;
 - le mode structurel : l'entreprise lutte contre l'incertitude par une structure flexible capable de s'adapter rapidement aux modifications de l'environnement ;

- le mode politique : les décideurs essaient de contrôler et d'éliminer l'incertitude de l'environnement par des pressions (lobbying) sur les acteurs en charge de la réglementation et de la régulation, au moyen d'interventions de nature politique.
- En outre, les décideurs utilisent des outils et méthodes de plus en plus rapides et performants pour collecter et traiter les informations (saisie et analyse en temps réel, simulations, calculs complexes, etc.). Néanmoins, aucun calcul ne peut intégrer complètement les aléas et l'irrationalité des situations et des acteurs.

► Exemple

Parmi les principaux outils de gestion des risques, citons la cartographie des risques, les procédures d'audit et de contrôle interne, les indicateurs d'alerte, les outils de gestion de la qualité ou encore les procédures d'assurance. ◀

- Le risque et l'incertitude peuvent aussi provenir des acteurs de l'entreprise puisque l'évolution des objectifs et des motivations, les réactions et les comportements des acteurs sont peu prévisibles, tant individuellement que collectivement.
- Le partage du pouvoir entre propriétaires et gestionnaires, la divergence d'intérêts qui peut apparaître entre ces deux groupes introduisent également du risque et de l'incertitude. L'intégration de nouvelles parties prenantes (citoyens, écologistes, associations, etc.) multiplie les oppositions et les risques de conflits, d'où le développement du **gouvernement d'entreprise** défini comme l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises.

Le degré d'**acceptation du risque** est une des caractéristiques fondamentales de la culture d'une organisation.

3 Les auteurs de référence en matière de risques et de management du risque

Thématiques	Auteurs
Risque, incertitude et profit	F. Knight
Risque dans la société, société du risque	U. Beck
Risques, entreprises et personnes	G. Pertinant, B. Salengro, M. Thévenet

LE + DE L'EXPERT

La gestion des risques a donné naissance à un nouveau métier : celui de *risk manager*. Ce dernier est chargé d'évaluer la vulnérabilité d'une organisation et d'en identifier les points faibles afin d'y remédier.

Un entraînement complet pour un parcours sans faute !



Découvrez la collection « Expert Sup »
sur le portail de l'expertise comptable
www.expert-sup.com



Balades
en expertise

Balades en expertise, un podcast original Dunod.
Toute l'actualité du droit, de la compta, du management
et de l'économie décryptée par nos auteurs.

DUNOD
leader de l'expertise comptable

EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE