




Support de cours	
SESSION : 2023-2024 FILIERE : GMA 1 MODULE : ELEMENT : Organisation des entreprises NOM DU RESPONSABLE DE L'ELEMENT : Pr. RAJI HAJAR	SEMESTRE : 

Support de cours : Organisation des entreprises

Université : Sultane Moulay Slimane

Etablissement : Ecole Supérieure de Technologie

Niveau : 2ème année

Semestre : 3

Filière : ARI

Plan de cours

Chapitre 1 : Généralités sur l'entreprise

Chapitre 2 : L'entreprise et son environnement

Chapitre 3 : L'organisation des entreprises

Chapitre 4 : La notion et les approches du management

Chapitre 1 : Généralités sur l'entreprise

1/ Définition de l'entreprise

Le mot « entreprise » est un mot dont il faut se méfier lorsqu'on le rencontre, puisqu'il n'a pas de signification unique. Le sens qui lui est donné dépend du contexte dans lequel il est utilisé (Jean-Philippe Robé, 1999, p. 15.). A partir de là, nous pouvons dire que le mot « entreprise » prend plusieurs significations selon les utilisations prévues par les spécialistes.

Cela n'empêche pas de dire que nous pouvons faire la distinction entre ce mot et d'autres termes similaires.

Parmi les synonymes du mot « entreprise », on trouve le mot « organisation » qui signifie tout type d'organisation quelle que soit sa forme, sa fonction ou ses objectifs.

Et au motif que l'organisation est devenue aujourd'hui « un ensemble de tâches à accomplir, d'objectif à atteindre ; elle perçue comme un fait « réel », non comme une vue de l'esprit ou un jugement de valeur » (Denis Proulx, 2006, p. 02). Nous pouvons confirmer que cette signification comprend tous les types d'organisation, y compris l'entreprise.

En général, on peut dire que « l'entreprise est tout à la fois une réalité économique (en termes de production, dépenses, répartition), humaine (en tant que lieu que lieu de travail et de relations humaines), et sociétale (en tant que maillon essentiel de la vie collective), de sorte qu'elle apparaît comme une réalité complexe et pluridimensionnelle » (Cyrille Mandou, 2008, p. 13).

L'entreprise comme une sorte de spécialisation, nous pouvons dire qu'elle « est une unité qui vend sur le marché les biens et services qu'elle produit en combinant des facteurs de production (travail, capital...). Son objectif est généralement de réaliser le profit maximum » (Jean-Paul Piriou et Denis Clerc, 2007, p. 51.).

A partir de là, nous pouvons confirmer que l'entreprise est une organisation économique spécialisée dans la production, la commutation et la distribution des produits (des biens et des services) à partir de l'unification de son potentiel financier, matériel, humain, ainsi que le capital de connaissance dans le but de réaliser ses objectifs bien déterminés préalablement

En bref, nous concluons que l'entreprise est :

- ☐ L'entreprise est une organisation
- ☐ Caractérisée par l'aspect économique
- ☐ Produit des biens et services
- ☐ Elle cherche le maximum de profit avec le minimum de coûts.
- ☐ Elle adopte un modèle d'organisation représenté par son système de management.
- ☐ elle a une structure et un ensemble de fonctions.

Dans l'ensemble on va conclure que l'entreprise est un système composé de plusieurs dimensions, économique (marketing, production, achat...), financière (ressources, coûts, profits...), institutionnelle (lois, normes, règles, statut...) et humaines (ressources humaines, relations du travail, syndicats ...). Ce système est ouvert sur un environnement changeant, dynamique et varié soit sur le plan technique, institutionnel, financier ou concurrentiel, où l'interaction avec lui exige une vigilance constante.

2/ D'autres synonymes de l'entreprise :

En plus du mot organisation, il y a d'autres mots qui ont presque la même signification que l'organisation ou de l'entreprise, avec quelques nuances près dans l'usage des spécialistes de plusieurs branches.

On peut classer ces mots comme suit :

a) **La société** : un mot juridique qui désigne les formes légales des organisations, définies par le code du commerce.

b) **L'institution** : contient l'aspect officiel de l'organisation, qui exprime la reconnaissance légale et officielle de l'Etat ainsi que, son environnement où elle exerce ses fonctions et réalise ses objectifs. On peut citer les établissements publics, et d'autres organisations composant de cet environnement.

c) **La firme** : mot anglo-saxon signifie la relation de l'entreprise avec son environnement extérieur, vise l'aspect dynamique et concurrentiel de l'entreprise dans le marché économique ou son champ d'activité.

3/ Classification de l'entreprise

Les entreprises sont très diverses. Pour les comparer, il faut les regrouper en fonction de critères qui permettent de les caractériser : juridique, économique et sociale.

I/ Classification juridique de l'entreprise

Question : A qui appartient l'entreprise ?

Cette classification se fait en fonction de (la) ou (les) personne(s) qui détiennent (détiennent) le capital et les objectifs retenus par l'entreprise.

A – Les entreprises du secteur privé :

Dont le capital est détenu par des personnes privées (particuliers). Elles se composent des entreprises individuelles et des sociétés privées.

1-Les entreprises individuelles

Un seul propriétaire fournissant à la fois le capital, le travail et la direction. Exemple : Entreprises agricoles, entreprises artisanales ou commerciales. Elles sont très répandues au Maroc.

2-Les entreprises sociétaires privées

Forme d'entreprises dont le capital est détenu par plusieurs personnes privées et se caractérisant par la séparation entre les apporteurs de travail et ceux de capital.

Direction assurée par les apporteurs de capital ou leurs mandataires. On trouve 3 catégories de sociétés :

- Sociétés de personnes (Exemple : Société en nom collectif)
- Société de capitaux (Exemple : Société anonyme)
- Société à responsabilité limitée (S.A.R.L.)
 - ☐ A plusieurs associés
 - ☐ A associé unique

B - Les entreprises du secteur public

Sont des entreprises dont l'Etat détient tout ou une partie du capital.

Deux formes principales :

1-Les entreprises publiques :

Sont des entreprises dans lesquelles l'Etat détient l'intégralité du capital et le pouvoir absolu de gestion.

Formes des entreprises publiques :

- ☐ Régies directes : entreprises d'intérêt public gérées par des fonctionnaires ou des collectivités locales. Exemple : Régies de distribution de l'eau et de l'électricité
- ☐ Entreprises publiques industrielles et commerciales : entreprises publiques ayant une activité industrielle ou commerciale gérées de la même manière que les entreprises publiques et cherchant à réaliser un profit. Exemples : Office Chérifien des Phosphates (OCP), Office National des Chemins de Fer (ONCF)
- ☐ Entreprises nationales : entreprises en situation de monopole. Et l'Action de l'Etat est directe sur l'économie notamment par la fixation des tarifs et des programmes d'investissement.
Exemples : Office National des Chemins de Fer (ONCF), Office National d'Electricité (ONE), Office National de l'Eau Potable (ONEP).

2-Les entreprises semi-publiques :

Sont des entreprises dans lesquelles le capital est partagé entre l'Etat et des particuliers. Et par conséquent garde un pouvoir de contrôle sur ces entreprises (choix d'investissement, politique d'emploi, ...) et les particuliers participent par le financement ou la gestion.

Formes des entreprises semi-publiques :

- ☐ Sociétés mixtes : Entreprises dans lesquelles sont associés des capitaux publics et des capitaux privés. Exemple : Société Marocaine des Assurances à l'Exportation (SMAEX), Royal Air Maroc (RAM)
- ☐ Concessions : entreprises intervenant dans le domaine des services publics gérées par un particulier ou par une société privée. Elles sont soumises à un contrôle concernant les prix et les programmes d'investissement. Exemple : Rédal ou Lydec ou Amendis.

C - Les entreprises du secteur social

Entreprises privilégiant des rapports sociaux et humains. Elles se basent sur le principe de solidarité et non sur la recherche de profits.

Deux formes principales :

- 1- Les sociétés mutuelles : Ces des sociétés agissant dans le secteur de la prévoyance sociale. Elles ont un but non lucratif.
- 2- Les coopératives : Ce sont des entreprises collectives. Leurs membres, associés à égalité de droits et d'obligations, mettent en commun travail et éventuellement capital pour satisfaire eux-mêmes leurs besoins sans dépendre du marché et sans rechercher le profit.
On trouve notamment :

- ☐ Coopératives agricoles : regroupement de petites unités, tout en conservant une gestion autonome, cherchant à bénéficier des avantages des grandes exploitations :
- ☐ Coopératives auxiliaires de production : coopératives d'exploitation du sol, coopératives de services
- ☐ Coopératives d'achat et de vente : Coopératives ayant pour mission l'achat et la vente

- ☐ Coopératives de transformation de produits agricoles : Coopératives agissant principalement dans la production laitière.
- ☐ Coopératives de consommateurs : Coopératives de défense de intérêts du consommateur
- ☐ Coopératives de commerçants : regroupant des détaillants essayant d'améliorer leur compétitivité face aux formes nouvelles de distribution (grandes surfaces en particulier)

II - Classification économique de l'entreprise

Critères de classification

- ☐ Effectif
- ☐ Chiffres d'affaires
- ☐ Capitaux propres
- ☐ Valeur ajoutée
- ☐ Résultat de l'entreprise

Les éléments pris séparément ou ensemble permettent de distinguer les petites, moyennes et grandes entreprises.

A – Selon l'effectif

L'Effectif : permet d'apprécier l'importance du facteur de production travail.

L'application du critère de la taille conduit à distinguer les :

- Très petite entreprise (TPE)
- Petite et moyenne entreprise (PME)
- Grande entreprise (GE)
- Très grande entreprise Au Maroc
- TPE : Moins de 10 salariés
- Petite entreprise : 10 à 50 salariés
- Moyenne entreprise : 50 à 200 salariés
- Grande entreprise : + de 200 salariés

B- Selon le chiffre d'affaires :

- le Chiffre d'affaires : C'est le montant des ventes effectuées par l'entreprise. IL mesure la part de marché de l'entreprise.

Très petite entreprise : Chiffre d'affaires inférieur à 3 millions de DH

Petite entreprise : Chiffre d'affaires compris entre 3 et 10 millions de DH

Moyenne entreprise : Chiffre d'affaires compris entre 10 et 175 millions de DH

C- Selon les Capitaux propres :

Mesurent entre autres l'importance des fonds apportés par les propriétaires.

D-Selon la Valeur ajoutée :

Mesure la richesse créée à l'intérieur de l'entreprise.

E -Selon le Résultat de l'entreprise :

Traduit la rentabilité de l'entreprise.

F – Classifications du domaine de l'activité de l'entreprise

3 classifications :

- La classification de COLIN CLARK
- La classification par secteur et par branche
- La classification fondamentale

1 – Classification de COLIN CLARK

3 secteurs :

- ☐ Secteur primaire : Regroupant l'ensemble des entreprises productives de matières premières (agriculture, mines, pêche, exploitation forestière, ...).
- ☐ Secteur secondaire : Regroupant l'ensemble des entreprises correspondant à la transformation des matières premières en biens productifs ou en biens de consommation (construction automobile, chimie, ...).
- ☐ Secteur tertiaire : Regroupant l'ensemble des entreprises produisant des services (commerce, assurances, banques, transport, ...).
- ☐ Secteur quaternaire : Regroupant l'ensemble des entreprises intervenant dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

2 – Classification par secteurs et par branches

- ☐ **Définition du secteur** : Il regroupe les entreprises ayant la même activité principale. Lorsqu'une entreprise exerce plusieurs activités distinctes, l'activité principale est identifiée à partir de l'effectif salarié de chaque activité, ou en fonction des ventes par activité.
- ☐ **Définition d'une branche d'activité** : Elle regroupe les unités de production fabriquant la même catégorie de produits.

3 – Classification fondamentale

6 catégories d'entreprises :

- ☐ les entreprises agricoles
- ☐ les entreprises prestataires de services
- ☐ les entreprises industrielles
- ☐ les établissements de crédit
 - Les banques
 - Les sociétés de financement
- ☐ les entreprises commerciales
- ☐ les entreprises d'assurance
 - Les sociétés d'assurances ou compagnies d'assurances
 - Les sociétés mutuelles d'assurances

III - Vers une classification sociale de l'entreprise

De nombreuses études tendent aujourd'hui à classer les entreprises en fonction de critères sociaux, ou sociaux économiques.

- Le critère de citoyenneté d'entreprise permet de distinguer :
 - Les entreprises obéissant à une pure logique de maximisation du profit
 - Les entreprises accordant une place importante au respect des règles éthiques conduisant notamment à favoriser leur environnement.
- Les entreprises peuvent être classées en fonction de leur modèle de gestion sociale des ressources humaines, de l'intérêt accordé aux salariés et de leur participation aux processus de décision.
- Les entreprises peuvent aussi être classées en fonction des efforts réalisés pour stabiliser leur personnel (existence de plans de carrière, actions pour diminuer le taux de rotation des effectifs, ...).

4/ les ressources de l'entreprise

Une entreprise ne peut fonctionner sans ressources. Il existe différents types de ressources :

- les **ressources financières**, classées en deux catégories :
 - les ressources **internes** composées du capital et de l'autofinancement,
 - les ressources **externes** composées de l'emprunt bancaire et de l'emprunt obligataire,

- les **ressources humaines**,

- les **ressources matérielles et immatérielles**

1. Les ressources financières

a. Le bénéfice

L'entreprise calcule chaque année un résultat. Ce résultat peut être un bénéfice (on peut aussi utiliser le mot profit) ou une perte.

Si le résultat est un bénéfice, celui-ci est distribué aux propriétaires de l'entreprise et/ou mis en réserves. Ces réserves constituent une ressource financière qui permet d'autofinancer les investissements découlant des décisions de la direction.

Ce type de ressource correspond à un financement interne.

b. Le capital

Le capital représente les apports des propriétaires de l'entreprise. Ces apports peuvent être financiers, immatériels (exemple : savoir-faire) ou en nature (exemple : apport d'un véhicule).

Pour attirer de nouveaux propriétaires et donc augmenter le capital, l'entreprise doit avoir de bonnes perspectives. En fait, les personnes détenant des fonds choisissent les entreprises qui leur procurent la meilleure rémunération.

Ce type de ressource correspond à un financement interne.

c. L'emprunt

Les entreprises peuvent faire appel aux établissements de crédit (banques) pour obtenir un financement. Pour faire un emprunt bancaire, l'entreprise doit disposer de garanties et être en capacité de rembourser

la somme empruntée. Dans une situation économique difficile, les banques sont frileuses pour prêter de l'argent aux entreprises.

Une autre possibilité est l'emprunt obligataire. L'entreprise émet des titres, appelés obligations, sur les marchés financiers en contrepartie d'une somme d'argent. L'entreprise s'engage à rembourser le montant emprunté et à verser des intérêts rémunérant le service rendu par les personnes détenant des obligations.

Ces types de ressource correspondent à des financements externes.

2. Les ressources humaines

Pour fonctionner une entreprise a besoin de ressources humaines. Ces ressources humaines ne sont pas homogènes. Elles peuvent être classées en fonction :

- du statut : on distingue les opérateurs du personnel d'encadrement et du personnel de direction ;
- du nombre de salariés : les très petites entreprises (TPE) ont moins de 10 salariés ; les petites entreprises (PE) ont entre 10 et 50 salariés ; les PME ont entre 50 et 500 salariés et les grandes entreprises ont plus de 500 salariés.

Au-delà du nombre de salariés, l'entreprise doit connaître la « qualité » de son personnel à travers les compétences possédées. Les compétences comprennent les savoirs, savoir-faire et savoir-être.

3. Les ressources matérielles et immatérielles

Une ressource matérielle est un bien qui a une existence physique. Les principales ressources matérielles pour une entreprise sont les locaux, les machines, les matières premières, etc.

Une ressource immatérielle est un bien qui n'a pas d'existence physique. Les principales ressources immatérielles d'une entreprise sont les brevets, l'image de marque, les concessions, les licences d'utilisation, les logiciels...

5/ Les fonctions de l'entreprise

Pour pouvoir être efficace, une entreprise doit répartir toutes les tâches à accomplir de façon précise, structurée et spécialisée. Elle doit déterminer le rôle de chacun dans l'entreprise. Plus l'entreprise est importante, plus sa structure est précise : dans une petite entreprise, en effet, le patron effectue généralement lui-même toute une série de tâches très diverses (il recrute, il vend, il fait ses comptes...) mais la complexité et la diversité croissante des problèmes techniques, commerciaux, financiers... exigent d'une entreprise d'une certaine taille une organisation efficace.

Les multiples tâches effectuées par l'entreprise peuvent être regroupées en ensembles homogènes du point de vue de leur finalité. Ces regroupements de tâches interdépendantes ayant le même objectif s'appellent fonctions.

Au début du siècle, Fayol, un ingénieur français, a analysé les fonctions de l'entreprise et en a distingué 6 :

- La fonction technique (production, transformation...),
- La fonction commerciale (achats, vente...),
- La fonction financière (recherche gestion des capitaux),
- La fonction sécurité (protection des biens et des personnes),
- La fonction comptable (établissement des documents comptables, calcul des coûts...),
- La fonction administrative (direction, prévision, coordination et contrôle).

On ne retrouve pas forcément toutes ces fonctions dans chaque entreprise.

Par ailleurs, cette typologie s'inscrit dans le contexte industriel du début du siècle et les entreprises actuelles présentent des découpages faisant apparaître de nouvelles fonctions telles que :

- La fonction recherche et développement qui s'occupe des études et de la recherche...,
- La fonction qualité s'assure que les produits livrés sont conformes à des règles de fabrication...,
- La fonction ressources humaines qui s'occupe des rémunérations, du recrutement, de la formation....

Il faut souligner que l'importance de chacune des fonctions est due au contexte. Les fonctions production, marketing, finance et ressources humaines ont respectivement été en vogue dans les années 60 (société de consommation de masse), 70 (crise), 80 (déréglementation), 90 (aspiration à une justice sociale)

Pour exécuter une fonction, il faut un ensemble de moyens matériels et humains, appelé service.

À une fonction peuvent correspondre plusieurs services (dans les grandes entreprises notamment).

Inversement, un service peut assumer des activités relatives à plusieurs fonctions (dans les petites entreprises).

6/ Les niveaux décisionnels d'une entreprise

Les niveaux décisionnels au sein d'une entreprise se répartissent généralement en trois niveaux **distincts, chacun ayant des responsabilités et des préoccupations spécifiques** :

Niveau Stratégique :

- Ce niveau concerne la prise de décisions stratégiques à long terme qui affectent l'ensemble de l'entreprise.
- Les dirigeants de l'entreprise, tels que le PDG, le conseil d'administration, et les hauts cadres, sont responsables de ce niveau décisionnel.
- Les décisions stratégiques portent sur des éléments tels que la définition de la mission et de la vision de l'entreprise, la planification stratégique, la sélection des marchés cibles, la fusion ou l'acquisition d'entreprises, et la gestion des risques à grande échelle.
- Ces décisions ont un impact à long terme sur la direction de l'entreprise et définissent ses objectifs fondamentaux.

Niveau Tactique :

- Ce niveau se situe entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel.
- Les gestionnaires de niveau intermédiaire, tels que les directeurs de division ou de département, sont responsables des décisions tactiques.
- Les décisions tactiques portent sur la mise en œuvre des stratégies définies au niveau stratégique. Cela comprend la répartition des ressources, la planification opérationnelle, la gestion des projets, et la coordination des activités au sein des différentes unités organisationnelles.
- Ces décisions visent à atteindre les objectifs définis au niveau stratégique tout en assurant une efficacité opérationnelle.

Niveau Opérationnel :

- Ce niveau concerne la prise de décisions quotidiennes et à court terme liées aux activités de base de l'entreprise.
- Les gestionnaires de premier niveau, tels que les superviseurs, les chefs d'équipe, et les employés opérationnels, sont responsables des décisions opérationnelles.
- Les décisions opérationnelles portent sur des activités telles que la production, la gestion des ressources humaines, la logistique, l'inventaire, et la gestion des stocks.
- Ces décisions sont essentielles pour maintenir le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Il est important de noter que ces niveaux décisionnels ne sont pas hermétiques, et qu'il existe une communication et une coordination constantes entre eux. Les décisions stratégiques définissent la vision de l'entreprise, les décisions tactiques traduisent cette vision en actions, et les décisions opérationnelles mettent en œuvre ces actions au jour le jour. Ensemble, ils forment un système de prise de décision intégré qui permet à une entreprise de fonctionner efficacement et de poursuivre ses objectifs.

Chapitre 2 : L'entreprise et son environnement

1/ la notion de l'environnement

1.1 Définition de l'environnement :

Selon R. DE BRUECKER (1995, P.26), « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc ».

L'environnement de l'entreprise comprend tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise, qui ne sont pas soumis directement au contrôle de l'entreprise, mais qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle et sur sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Par « éléments » il faut entendre des acteurs (entreprises, institutions, clients, fournisseurs, etc.), mais aussi un ensemble de variables plus générales, telles que la technologie, l'économie, etc., dont les évolutions résultent du jeu des acteurs.

1.2 Les caractéristiques de l'environnement

L'environnement de l'entreprise peut se présenter dans différents états et cela en fonction de trois caractéristiques principales qui sont :

- La stabilité : Fréquence et rapidité des changements
- La complexité : importances des relations d'interdépendances qui relient les différentes variables de l'environnement (effet qu'un changement peut apporter)
- L'incertitude : disponibilité de l'information et possibilité de prévoir les évolutions de l'environnement

1.3 les types (états) de l'environnement

On peut distinguer quatre types de l'environnement de l'entreprise :

- Stable : fréquence du changement faible et importance (effet) du changement est aussi faible ;
- Transitoire : les changements sont rares mais lorsqu'ils surviennent ils auront un impact important sur l'activité ;
- Instable : changements fréquents qui obligent les entreprises à des adaptations fréquentes (flexibilité et décentralisation)
- Turbulent : CAMERON, KIM et WHETTEN (1987) définissent la turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation. Ces changements sont significatifs, rapides et discontinus. I. ANSOFF (1979) a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise. (évolution rapide des produits, coûts d'adaptation élevés...)

2/ les niveaux d'études de l'environnement

C'est en fonction du degré d'influence des éléments (plus ou moins fort) que l'on peut distinguer trois niveaux d'environnement : macro, méso et micro.

2.1 Le macro-environnement :

Certains auteurs appellent ce niveau, l'environnement général et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle (J. D. THOMPSON, 1967). Il se résume en PESTEL (politique / économique / socioculturel/ technologique/ écologique/ légal) qui comprend les éléments susceptibles d'exercer une influence sur l'ensemble des activités économiques. Il a une portée générale.

Le macro-environnement est analysé suivant plusieurs axes ou dimensions :

- **La composante politique** : Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement (des système politiques) , stabilité politique, politiques monétaires, politique budgétaire, politique 'investissement, relations internationales (embargo, Brexit.. par exemple), accords internationaux, contrôle gouvernemental.
- **La composante économique** : plusieurs variables peuvent être analysée tels que : L'impact de unions économiques : ALÉ, ALÉNA, ZLÉA, Union économique européenne ; Croissance du pays et croissance mondiale ; crises économiques , crises financières ;Approvisionnement énergétique ; Taux de chômage ; Pouvoir d'achat, revenu familial ; l'environnement économique actuel est marqué par la mondialisation . La mondialisation peut être définie comme le développement à l'échelle planétaire des activités économiques. La mondialisation de l'économie repose sur une ouverture des frontières entraînant une forte interdépendance entre les économies des pays. La mondialisation se manifeste par l'intensification de la circulation des marchandises, des capitaux et des personnes.
 - Quant aux effets de la mondialisation sur les économies nationales, on peut citer la délocalisation, le démantèlement de secteur d'activités
 - Pour terminer sur ce point, retenir que la mondialisation est un phénomène complexe dont il est difficile de prévoir l'évolution et d'évaluer ses conséquences.

L'intégration régionale :

- Dans le même temps que la mondialisation, on assiste a une intégration économique régionale qui se traduit par le renforcement des liens économiques entre pays de zones géographiques déterminées.

□ **La composante socioculturelle** : Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Elle Comprend d'une part, des variables quantitatives (démographie) et qualitatives (valeurs dominantes dans la société, comportement de consommation, structures familiales, niveau d'instruction et niveau culturel, vieillissement de la population, immigration etc.). Il tient compte également des changements qui s'opèrent dans le monde du travail.

□ **La composante technologique** : elle intègre plusieurs variables qui font l'objet d'une surveillance permanente. Par exemple les découvertes scientifiques, les innovations et progrès technique, brevets et modes de production.

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche

développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise. Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.) ; Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique) ; Licence et brevets ; Recherche et développement.

Le progrès technique, les innovations technologiques influencent directement les activités économiques.

Les effets économiques et structurels des évolutions technologiques sont d'une part, l'une des principales sources de l'innovation. En effet, l'évolution technologique fait apparaître des produits totalement nouveaux. Elle peut même conduire à l'apparition de secteurs d'activité jusqu'alors inexistantes.

Exemple : le MP3 et le téléchargement de la musique sur Internet : activité nouvelle avec pour effet chute des ventes de disque ;

Les évolutions technologiques permettent également d'améliorer les performances des produits existants.

Exemples dans les supports de stockage des données : on est passé de la disquette au CD, du CD à la clé USB de plusieurs Gigaoctet, etc. dans le domaine des téléphones portables : actuellement téléphone de 4ème génération qui permet de regarder des programmes TV, les nouveaux moyens de paiement, l'évolution des moyens de communication en général etc.

L'évolution technologique peut faire changer les conditions de productions et dans le même temps les conditions de travail. En effet, l'évolution technologique peut entraîner des mutations des procédés de fabrication. Exemple : dans la conception de vêtements : la découpe se fait au laser et non plus avec la bonne vieille paire de ciseaux. Autre exemple : le télétravail c'est-à-dire le travail à domicile rendu possible grâce aux NTIC.

□ **La composante écologique :** l'entreprise doit tenir de l'intérêt croissant envers l'environnement écologique et toutes les questions liées à sa protection. Le consommateur est de plus en plus attentif à la provenance des produits (produits Bio), aux matériaux utilisés (emballages biodégradables), à la nature du processus de production, sources d'énergies utilisées (biodiesel), impacts des produits sur l'environnement (voitures électriques).

Dans son analyse de l'environnement écologique, l'entreprise cherche à comprendre toutes les évolutions en relation avec l'environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol); Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatiques; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre).

□ **La composante légale :** Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ; Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics ;

L'Etat réglemente l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux — il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations de protection des consommateurs.

De ce fait, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les condi-

tions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

2.2 Le Méso environnement

ce niveau d'analyse s'intéresse aux caractéristiques du jeu concurrentiel dans un secteur donné. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande et l'intensité de la concurrence. L'analyse du méso environnement a pour objectif d'expliquer le fonctionnement du système productif, de comprendre les comportement des agents exerçants dans un secteur donné et comprendre les stratégies des pouvoirs publiques et leur impact sur le secteur.

2.3 Le Micro-environnement ou environnement spécifique

Ce niveau est constitué des acteurs avec lesquels l'entreprise entretiennent des relations directes et sur lesquels l'entreprise a une certaine possibilité d'agir à l'aide de sa stratégie.

La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes (stakeholders) ; on désigne ainsi les personnes, les groupes et institutions sur qui les résultats obtenus par l'entreprise auront des répercussions directes ou indirectes.

Le Micro - Environnement : Il rassemble les acteurs qui interviennent dans l'entourage immédiat de l'entreprise c'est-à-dire ceux avec lesquels l'entreprise entretient des relations directes.

Relation directe : celle-ci affecte directement l'activité de l'entreprise.

Parmi ces acteurs on cite :

a) Les fournisseurs :

Les fournisseurs approvisionnent les entreprises en biens (matières premières, produits semi finis, machines...) et services (maintenance, nettoyage, assistance, gardiennage...) indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

Les fournisseurs jouent un rôle déterminant en matière de qualité et de coûts des produits fabriqués par l'entreprise.

Ils peuvent donc aider l'entreprise à fabriquer et / ou à commercialiser des produits compétitifs.

Par conséquent, le responsable approvisionnement doit choisir attentivement les fournisseurs, et cela en se basant sur des critères tels que le prix, le délai de livraison (respect de la date de livraison, capacité de répondre à temps aux livraisons), qualité, quantité (capacité de production), mode et délais de paiements (dépend de l'assise financière de l'entreprise)

Par ailleurs, les fournisseurs peuvent bénéficier d'un certain pouvoir de négociation qui va dépendre de leur nombre.

Plus leur nombre est réduit et plus leur pouvoir de négociation est fort, dans la mesure où l'entreprise sera obligée d'accepter les conditions imposées par les fournisseurs. La négociation peut porter non seulement sur le prix mais également sur les délais, la qualité

b) Les concurrents :

De nos jours, une entreprise est rarement en situation de monopole. Elle est souvent entourée de concurrents. En fait, l'environnement concurrentiel de l'entreprise ne se compose pas seulement d'entreprises qui fabriquent les mêmes produits (concurrents directs), mais aussi de celles qui produisent des produits de substitution (concurrents indirects).

Ex : produits de substitution : thé et café, jus de fruit et boisson gazeuse □

En fait, le volume des ventes d'une entreprise est fortement influencé par le nombre et le comportement des concurrents (ex : prix, produit, pub...). Et, chaque action menée par l'entreprise entraîne une réaction immédiate des concurrents.

De ce fait, l'entreprise doit être attentive à ce que font ses concurrents afin d'arriver à conserver et développer ses parts de marché (conserver et développer la fidélité du marché).

Remarque : dans le contexte actuel, on ne parle plus seulement de concurrents nationaux mais également de concurrents internationaux.

c) Les clients :

Ils représentent l'un des éléments les plus importants de l'environnement immédiat de l'entreprise, puisqu'ils ont une influence directe sur le volume des ventes qui influencent à leur tour la compétitivité et le devenir de l'entreprise.

Le gestionnaire devra donc étudier et analyser constamment les besoins et les comportements des clients actuels ou potentiels (c'est-à-dire ceux qui pourraient figurer parmi les clients de l'entreprise : clients des concurrents et consommateurs potentiels). Les entreprises qui échouent à maintenir un contact permanent avec leurs clients actuels et potentiels seraient incapables de répondre à leurs besoins et échoueraient par conséquent à être compétitives.

d) Les intermédiaires :

Entre l'entreprise et les consommateurs finaux se trouvent généralement les intermédiaires (tels que les grossistes, les détaillants..).

Ces derniers exercent en général une grande influence sur les consommateurs : soit par le choix qu'ils font des produits à vendre, soit par le type de présentation et de promotion qu'ils adoptent par les produits, soit par le rôle de conseil qu'ils peuvent jouer auprès des acheteurs.

Les intermédiaires ont donc un impact important sur la réalisation des objectifs de l'entreprise.

e) Les établissements financiers et les actionnaires :

Ils fournissent l'entreprise en ressources financières. Il s'agit d'une part des banques et des établissements financiers (marchés boursiers essentiellement), et d'autre part des actionnaires. Ces fournisseurs interviennent essentiellement dans le financement des investissements de l'entreprise et peuvent donc influencer ses décisions stratégiques.

Ils peuvent également intervenir dans le financement à Court Terme de l'entreprise – besoins de financement : banque-.

Pour gagner le soutien de ces derniers l'entreprise doit leur communiquer des informations sur son activité, sa situation.

f) Les médias :

Ils jouent un rôle important pour l'entreprise. En effet, des organismes tels que la télévision, la presse, la radio, transmettent des informations qui peuvent influencer l'opinion publique.

La présence d'une entreprise sur un média peut résulter :

D'une démarche volontaire, et dans ce cas l'entreprise maîtrise l'image transmise. Ex : campagne publicitaire, conférence de presse.

Du besoin du média d'informer le public : média responsable de l'image transmise.

Toute entreprise doit faire en sorte que les médias véhiculent une image positive.

g) les associations et les syndicats :

Les décisions de l'entreprise peuvent être affectées par :

Les syndicats et essentiellement le syndicat des travailleurs (UGTT) qui défend les intérêts de ces derniers.

De nos jours, les syndicats sont devenus tellement puissants, qu'il n'est plus possible aux entreprises de prendre des décisions sans prendre en considération la réaction des syndicats.

D'ailleurs, les dirigeants ont tout intérêt à développer de bonnes relations avec les syndicats afin de réduire les risques de grèves et d'incidents avec le personnel qui affecteront la productivité de l'entreprise.

Les associations : telle que l'association de défense des consommateurs,

Les groupes de défense de l'environnement.

L'entreprise doit tenir compte lors de sa prise de décision de l'existence d'un certain nombre d'associations. En effet, ces dernières en cherchant à défendre leur cause vont informer et essayer de mobiliser l'opinion publique.

Ex : l'entreprise doit faire attention à la qualité de ses produits, la sécurité, l'information sinon les associations de défense du consommateur vont s'insurger contre elle.

h) l'Etat :

Il intervient dans le fonctionnement de l'entreprise, veille à l'application des lois et réglementations existantes.

Ex : il influence également l'entreprise par les accords de subventions ou encore par les prélèvements fiscaux.

3/ Les types de l'environnement

L'environnement interne est composé des éléments internes à l'entreprise, tandis que l'environnement externe regroupe les éléments externes à l'entreprise. Les deux environnements sont interdépendants et doivent être pris en compte dans la gestion et la planification stratégique de l'entreprise.

1. Environnement Interne : L'environnement interne d'une entreprise se réfère à tous les éléments, facteurs et ressources qui sont directement liés à l'organisation et qui peuvent être contrôlés ou influencés par elle. Il comprend notamment :

- **Les ressources humaines :** Le personnel, les compétences, les talents, la culture d'entreprise, et les relations au sein de l'organisation.
- **La structure organisationnelle :** La manière dont l'entreprise est organisée en termes de hiérarchie, de divisions, de fonctions, etc.
- **Les ressources financières :** Le capital, le budget, les flux de trésorerie, les investissements, et les coûts.
- **Les ressources physiques :** Les locaux, les équipements, les technologies, les actifs matériels, et les infrastructures.
- **Les processus internes :** Les méthodes de travail, les procédures, les systèmes de gestion, et les opérations quotidiennes.
- **La culture d'entreprise :** Les valeurs, les normes, les croyances, et les attitudes qui influencent le comportement des employés.

La gestion de l'environnement interne vise à optimiser ces ressources et à créer un cadre de travail favorable à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2. Environnement Externe : L'environnement externe d'une entreprise englobe tous les éléments, facteurs et forces qui sont situés à l'extérieur de l'entreprise et qui ont un impact sur elle, mais sur lesquels elle a souvent peu de contrôle direct. Il comprend notamment :

- **Les facteurs économiques :** Les conditions économiques nationales et mondiales, telles que la croissance économique, l'inflation, les taux de change, les taux d'intérêt, etc.
- **Les facteurs socioculturels :** Les tendances sociales, les préférences des consommateurs, les attitudes, les comportements, les valeurs, et les normes de la société.
- **Les facteurs politiques et légaux :** Les lois, les réglementations, les politiques gouvernementales, et les décisions politiques qui peuvent influencer l'entreprise.
- **Les facteurs technologiques :** Les avancées technologiques, les innovations, les nouvelles technologies, et leur impact sur l'industrie.
- **Les facteurs environnementaux :** Les considérations liées à la durabilité, à l'écologie, aux normes environnementales, et à l'empreinte carbone.
- **Les facteurs concurrentiels :** Les actions et les stratégies des concurrents sur le marché, ainsi que la dynamique de la concurrence.

La gestion de l'environnement externe consiste à surveiller ces facteurs, à anticiper les changements, à évaluer les opportunités et les menaces, et à adapter la stratégie de l'entreprise en conséquence.

4. L'analyse de l'environnement par l'entreprise

Démarche de surveillance de l'environnement

Cette démarche vise un double objectif :

- évaluations des différents changements susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise ;
- identification des opportunités et des menaces éventuelles ;

L'entreprise doit rester en écoute permanente de son environnement à travers la recherche, la collecte et l'analyse de l'information portant sur différentes variables de son environnement (veille informationnelle), cela lui permet de découvrir à temps les opportunités et intégrer les contraintes. Les étapes de la veille informationnelle se résume comme suit :

- rechercher et rassembler régulièrement des informations sur son environnement de sources différentes

(Sources internes : personnel, bases de données, service commercial, etc)

Sources externes :

- Abonnements aux revues nationales et internationales, internet, clients , fournisseurs, sous-traitants, salons professionnels, foires, articles de journaux, conseillers et organismes spécialisés
- Analyser et traiter les informations afin de dégager des indicateurs et des tendances ;
- Mettre en évidence les opportunités et les menaces ;
- Agir : prendre des décisions, allouer des ressources, s'adapter aux nouvelles situations, exemples : abandonner certaines activités, ajuster sa capacité de production, adopter de nouveaux processus, nouvelles politiques commerciales, etc.

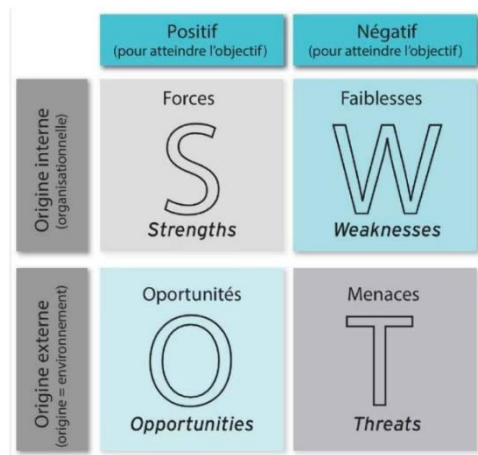
Attitudes des entreprises vis-à-vis de l'environnement

- Ignorer l'environnement (attitude de myopie) : risqué surtout dans un environnement instable et turbulent. Elle peut se traduire par des pertes de marchés en cas de changement des préférences des consommateurs, perte de compétitivité en cas de changements technologiques, ...etc
- S'adapter à l'environnement : pour cela il faut surveiller les changements, rechercher les informations, réagir vite. Cela suppose la mise en place des moyens humains, techniques, financiers et l'adoption d'une structure souple.
- Anticiper les changements : dans un environnement turbulent, les entreprises sont amenées à ramasser les informations d'une façon intensive afin de pouvoir anticiper les changements et même à influencer elle-même l'environnement.

Méthodes d'analyse de l'environnement

L'analyse SWOT est un outil utilisé par les entreprises pour évaluer leur situation actuelle et élaborer des stratégies futures. SWOT est l'acronyme de Forces (Strengths), Faiblesses (Weaknesses), Opportunités (Opportunities) et Menaces (Threats). Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes qui concernent les aspects positifs et négatifs de l'entreprise, tandis que les opportunités et les menaces sont des facteurs externes liés à l'environnement commercial. Cette analyse permet aux entreprises de mettre en évidence ce qu'elles font bien (forces) et où elles doivent s'améliorer (faiblesses) à l'intérieur de l'organisation. De plus, elle les aide à identifier

les tendances du marché (opportunités) et les risques potentiels (menaces) auxquels elles pourraient être confrontées. En résumé, l'analyse SWOT offre une vue globale de la situation de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décision stratégique et la planification pour l'avenir.



L'analyse PESTEL est un outil essentiel pour comprendre l'environnement externe dans lequel une entreprise opère. L'acronyme PESTEL représente six domaines clés à évaluer : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal. Chacun de ces domaines englobe une série de facteurs qui peuvent avoir un impact significatif sur une entreprise. La composante politique, par exemple, examine les politiques gouvernementales, les réglementations et les facteurs politiques qui peuvent influencer les opérations commerciales. L'analyse économique évalue les tendances économiques, les taux de change et les taux d'intérêt qui peuvent affecter la santé financière d'une entreprise. Les aspects socioculturels s'intéressent aux préférences, aux valeurs et aux tendances sociales qui façonnent la demande des consommateurs. Les facteurs technologiques portent sur les innovations et les avancées technologiques qui peuvent créer de nouvelles opportunités ou perturber le marché. L'analyse environnementale se concentre sur les questions écologiques et durables qui sont de plus en plus cruciales pour les entreprises. Enfin, la composante légale examine les lois, les réglementations et les obligations juridiques qui peuvent influencer la conformité et la stratégie commerciale. En combinant ces six domaines dans une analyse PESTEL, les entreprises peuvent anticiper les tendances, identifier les risques potentiels et élaborer des stratégies adaptées pour prospérer dans un environnement en constante évolution.



D'autres méthodes et outils interviennent pour analyser l'environnement interne et externe d'une entreprise en se basant sur différentes facettes :

Analyse des 5 Forces de Porter : Développée par le professeur Michael Porter, cette analyse évalue la compétitivité d'une entreprise en examinant cinq forces : la menace des nouveaux entrants, le pouvoir

de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des produits de substitution et l'intensité de la concurrence au sein de l'industrie. Cela permet de comprendre la dynamique concurrentielle d'un secteur.

Analyse VRIO : Cette méthode se concentre sur l'évaluation des ressources et des capacités internes d'une entreprise en termes de Valeur, de Rareté, d'Imitabilité et d'Organisation. Elle aide à identifier les atouts stratégiques et les avantages concurrentiels de l'entreprise.

Analyse des Parties Prenantes (Stakeholder Analysis) : Cette méthode identifie et évalue les différentes parties prenantes qui ont un intérêt ou un pouvoir sur l'entreprise. Elle permet de comprendre les besoins, les attentes et les influences des parties prenantes et peut orienter la prise de décision.

Analyse des Tendances (Trend Analysis) : Cette approche consiste à surveiller et à évaluer les tendances émergentes dans l'industrie, la technologie, la société, l'économie, l'environnement, etc. Elle aide à anticiper les changements et à adapter la stratégie en conséquence.

Analyse des Capacités Dynamiques (Dynamic Capabilities) : Cette méthode se concentre sur la capacité d'une entreprise à s'adapter et à innover rapidement en réponse aux changements de l'environnement. Elle évalue la flexibilité et la réactivité de l'entreprise.

Analyse des Groupes Stratégiques (Strategic Group Analysis) : Cette approche divise le marché en groupes stratégiques de concurrents qui ont des caractéristiques similaires. Elle aide à comprendre comment l'entreprise se compare aux autres acteurs du même groupe et à identifier des opportunités de différenciation.

Analyse des Scénarios (Scenario Analysis) : Cette méthode consiste à élaborer différents scénarios hypothétiques pour l'avenir en fonction de différentes variables et conditions. Elle permet d'explorer diverses voies possibles et de préparer des plans d'action en conséquence.

Chapitre 3 : Concept de l'organisation d'entreprises

Définitions et concepts de base

L'organisation d'une entreprise est un élément essentiel de son fonctionnement. Elle englobe un ensemble de concepts et de principes qui définissent comment les activités, les ressources, les processus, et les individus sont structurés et coordonnés au sein de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Comprendre l'organisation d'une entreprise est fondamental pour optimiser son efficacité, sa productivité, et sa capacité à s'adapter à un environnement en constante évolution.

1. Définition de l'Organisation d'une Entreprise :

L'organisation d'une entreprise se réfère à la manière dont l'ensemble de ses éléments sont agencés et alignés pour réaliser ses missions, atteindre ses objectifs stratégiques, et répondre aux besoins de ses parties prenantes. Cela inclut la structuration des tâches, la définition des rôles et des responsabilités, les systèmes de communication, la culture d'entreprise, et la manière dont les processus sont gérés.

2. Piliers de l'Organisation de l'entreprise:

- **Structuration** : La structuration concerne la division des activités et des ressources au sein de l'entreprise. Elle peut prendre différentes formes, telles que la structuration fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, ou en réseau, en fonction des objectifs et de la taille de l'entreprise.
- **Rôles et Responsabilités** : Chaque membre de l'entreprise a un rôle et des responsabilités spécifiques. La clarification de ces rôles est cruciale pour éviter les chevauchements, les lacunes, et les conflits.
- **Chaîne de Commandement** : La chaîne de commandement définit l'autorité et la hiérarchie au sein de l'entreprise. Elle précise qui reporte à qui et comment les décisions sont prises.
- **Communication Interne** : Une communication efficace est essentielle pour la coordination des activités. Elle englobe les canaux de communication, les réunions, les rapports, et les systèmes d'information.
- **Culture d'Entreprise** : La culture d'entreprise détermine les valeurs, les croyances, et les normes qui guident le comportement des employés. Elle peut influencer la prise de décision, la créativité, et la satisfaction des employés.
- **Gestion des Processus** : Les processus internes, tels que la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la production, la distribution, et le service client, doivent être optimisés pour améliorer l'efficacité et la qualité.
- **Adaptabilité et Agilité** : Dans un environnement commercial en constante évolution, l'organisation doit être capable de s'adapter rapidement aux changements et aux défis, tout en maintenant son efficacité opérationnelle.
- **Gestion du Changement** : La gestion du changement est nécessaire lors de la mise en place de nouvelles structures organisationnelles ou de l'adoption de nouvelles stratégies. Elle vise à minimiser la résistance au changement et à faciliter la transition.

2/ la structure de l'entreprise

a/ définition de la structure

Selon Henry Mintzberg : « La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en un ensemble de tâches spécialisées qui se distinguent entre elles, et assurer la coordination entre ces tâches. » (Henry Mintzberg, 1993, p : 2)

« Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. À chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent

la cohérence et la convergence des actions des différentes unités » (Laurence Lehmann- Ortega et als, 2004, p. 411).

La structure de l'entreprise est l'architecture adoptée par l'organisation pour exécuter les tâches, réaliser les objectifs et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise afin d'avoir une performance durable, son rôle tourne autour la division du travail afin d'exécuter des tâches et exercer des responsabilités à base d'une interaction formelle et réglementaire.

b/ Les différentes formes de structure des entreprises

On a cité que la structure est la composition et l'arrangement de différents organismes qui constituent l'entreprise, le représentant de la structure dans n'importe quelle entreprise est l'organigramme adopté par la direction. Ce dernier joue un rôle très important dans le bon fonctionnement de l'entreprise car il détermine les fonctions, les tâches et les responsabilités de chaque service, ainsi que la forme de gestion et de management admise par les responsables.

D'un côté, le modèle général qui représente l'organigramme est pyramidal, et à partir de ce modèle, on peut assimiler et inspirer le modèle qui convient avec la vision adoptée des créateurs de l'entreprise. Le problème qui se pose ici concerne la manière de développement et de la sélection d'un organigramme qui détermine la forme et le mode de constitution et de fonctionnement de l'entreprise.

L'idée de créer une entreprise provoque une réflexion profonde sur sa structure et ses fonctions, la détermination des objectifs constitue le déterminant primordial de l'organigramme qui représente les divers éléments de l'entreprise et leurs relations. Sachons que L'organigramme est influencé par la taille de l'entreprise, la technologie utilisée et l'environnement où elle vivra prochainement.

De l'autre côté, on a un aspect caché derrière l'organigramme qui représente la configuration formelle, il concerne le critère informel qui joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement de l'entreprise. La structure informelle est la résultante des relations interpersonnelles survenues au sein de l'entreprise. Cette structure constitue la partie celée de l'Iceberg, et ces relations aident la structure formelle à réaliser ses objectifs par la circulation des informations, la coordination et la coopération entre les différents services.

Les structures simples (classiques) :

Les structures traditionnelles prennent en considération le mode de gestion hiérarchique où la direction joue un grand rôle dans le déroulement du travail et la relation de l'entreprise avec le monde extérieure. Cette vision trouve ses origines dans le contexte patriarcal ou la famille et l'esprit familial dominant les relations du travail. Ce mode d'organisation n'a pas empêché le développement et le progrès de l'entreprise qui est toujours en ligne avec les évolutions qui se produisent tout le temps. Maintenant, on va présenter les différentes structures simples, en commençant par :

I. La structure hiérarchique : vision qui revient à Henri Fayol, elle repose sur deux principes. L'unité de commandement, chacun des subordonnés est sous l'ordre d'un seul chef. La deuxième caractéristique de ce modèle est le respect de la hiérarchie, chacun des employés doit connaître sa position dans la hiérarchie, cette position déterminera ses tâches et ses responsabilités. L'exemple le plus représentant de ce type de structuration est celui de l'armée.

Cette structure donne une bonne cohérence et une stabilité dans l'entreprise à cause de la clarté des tâches et des responsabilités ainsi que l'autorité décisionnelle.

Ces inconvénients se trouvent dans son système de communication qui peut provoquer un dysfonctionnement surtout au sein des unités d'exécution, l'autre inconvénient est celui de la surcharge du travail et de la routine qui peuvent réduire ou diminuer la performance des employés.

II. La structure fonctionnelle : cette structure a été préconisée par Taylor, elle repose sur les principes de l'organisation scientifique du travail notamment le découpage de l'entreprise par domaines de compétences (les différentes fonctions de l'entreprise). Il insiste sur la séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution. La différence entre elle et la structure hiérarchique se trouve dans le système de l'unité de commandement, ici le commandement est assuré par plusieurs chefs (contremaître) chacun dans son domaine de compétences ce qui donne l'avantage à la spécialisation et au regroupement des compétences afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. Le point faible de cette structure concerne son système de communication qui peut provoquer un conflit entre les différents services ce qui ralentit la coordination entre eux.

III. La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) : cette structure essaye de combiner entre les deux structures (hiérarchique et fonctionnelle) citées, cet assemblage entre l'unité de commandement et la spécialisation est concrétisée par la coordination entre la ligne hiérarchique et le staff spécialisé dans différentes domaines dans le but de conseiller, orienter et aider la direction à réaliser ses objectifs. La décision est prise toujours par la ligne (la direction).

IV. La structure divisionnelle : cette structure repose sur le principe de la décentralisation du pouvoir et des décisions au sein de l'entreprise. Dans ce modèle d'organisation, le projet est divisé en sous-ensemble de division selon les fonctions ou les domaines d'activité de l'entreprise, chaque division est indépendante par rapport aux autres, elle est chargée d'une seule activité de (A) à (Z). cette structure est fondée sur l'aspect fonctionnel, la direction se charge de la détermination des objectifs et de l'élaboration des projets ainsi que leur suivi et leur contrôle. Les divisions s'occupent de la réalisation du projet adopté selon leur activité et leurs compétences matérielles, humaines et financières.

ii. Les structures complexes (modernes) :

Ce sont les structures qui concernent les grandes entreprises où l'aspect organisationnel est plus complexe que les moyennes et petites entreprises. On présente ici deux modèles.

La structure matricielle : La structure matricielle est une combinaison entre la structure divisionnelle et la structure fonctionnelle, elle repose sur le principe de la direction dichotomique, un chef de projet qui s'occupe de la réalisation du projet, et un responsable fonctionnel qui cherche la préservation du potentiel matériel et humain dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise.

iii. les nouvelles structures d'une entreprise

2.1. Les nouvelles agiles

La notion d'entreprise agile, (Preiss et Warnecke, 1997) s'appuie sur l'idée que les « organisations de toutes sortes sont en train de repenser leur mode de fonctionnement afin de s'adapter avec succès à l'environnement économique mondial en changement permanent » (cf. également : Badot, 1997).

2.2. Structure et organisations virtuelles

les organisations virtuelles sont des formes organisationnelles composées d'un réseau temporaire d'entreprises indépendantes qui cherchent à partager leurs compétences, leurs coûts et leurs accès aux marchés. Ces organisations sont marquées par deux spécificités.

2.3. L'organisation en réseau

Le réseau est une notion relativement floue en littérature managériale. Lorsque l'on parle d'organisation en réseau, on distingue généralement deux formes structurelles distinctes : l'entreprise en réseau ou encore entreprise réseau d'un côté et le réseau d'entreprises de l'autre.

L'entreprise réseau

- L'entreprise réseau s'appuie sur un ensemble de cellules distinctes fonctionnant de manière relativement autonome au plan décisionnel.
- La structuration en réseau est typique de l'économie des services (réseau bancaire, réseau d'agences d'intérim, réseau de cabinets de conseil, cabinets d'avocats, etc.).
- Ce type de structuration permet à l'entreprise de gagner en réactivité et créativité. Elle favorise les initiatives et l'autonomie des acteurs.

Le réseau d'entreprises

Le réseau d'entreprises (réseau externe) renvoie quant à lui à un regroupement d'entreprises et structures juridiquement indépendantes mais qui participent à la même chaîne de valeur

c/ Les déterminants de la structure

Nous n'avons pas un modèle ou une structure meilleure que l'autre, mais il y en a toujours un choix optimal qui fonctionne suivant les objectifs de l'entreprise et la vision de ses dirigeants. La question qui se pose ici est : par quels types de structures s'organise et fonctionne l'entreprise ? Le choix ou l'adoption d'un modèle ou d'une structure est influencé par plusieurs facteurs internes et externes qui déterminent le choix final et optimal de l'entreprise. On peut présenter les déterminants de la structure qui convient avec l'entreprise comme suit (Michel Darbelet et al. 2011, p.59-62) :

- **Le secteur d'activité** : l'activité de l'entreprise influe la structure. Les entreprises qui exercent la même activité, et adoptent presque la même structure.
- **Le système technologique** : le système technologique utilisé a un impact direct sur la structure de l'entreprise, plus la technologie est complexe plus la structure est complexe. Le système de production influence le choix de la structure qui convient avec l'entreprise.
- **La taille de l'entreprise** : la taille de l'entreprise conditionne la structure adoptée. La taille signifie le nombre de subordonnés, plus le nombre est élevé plus la structure est complexe.
- **L'environnement** : il y a un lien entre l'environnement et la structure adoptée. Le choix de la structure est varié selon son environnement. Plus l'environnement est stable plus la structure est stable. Donc l'adoption d'une structure fonctionne suivant la stabilité ou la mobilisation de son environnement.
- **La stratégie** : le changement de la structure est lié au changement de la stratégie de l'entreprise. Elle constitue une vision globale qui aide l'entreprise à s'adapter avec les changements permanents de son environnement.

Des facteurs comme l'âge de l'entreprise, son aspect juridique et officiel, la concurrence économique, les guerres, les crises, influent sur le changement organisationnel de ses entités, car ils provoquent la nécessité de s'adapter avec ces changements. Ces facteurs aussi provoquent d'autres modes de structuration comme l'entreprise virtuelle qui a une existence ou un statut abstrait.

Dans l'ensemble, on peut dire que la structure reste un élément crucial dans le monde des organisations, puisqu'elle détermine le mode de fonctionnement et de gestion qui convient aux objectifs et raisons pour lesquelles l'entreprise est constituée.

2/ la gestion des rôles et des responsabilités

Définition et importance

Les rôles et les responsabilités sont un élément crucial d'une bonne organisation. Ils permettent de définir clairement les tâches et les objectifs de chaque membre de l'équipe, ainsi que les attentes en matière de performance et de responsabilité.

La gestion des rôles et des responsabilités au sein d'une entreprise revêt une importance cruciale pour assurer un fonctionnement harmonieux et efficace. Ce concept insiste sur

- La définition claire des tâches et des obligations de chaque membre de l'organisation.

- L'attribution précise des responsabilités à chaque employé.
- La supervision des activités pour s'assurer que chacun s'acquitte de ses devoirs conformément aux objectifs de l'entreprise.
- évite les conflits, les doublons de travail et les malentendus au sein de l'équipe.
- la définition qui a le pouvoir de prendre des décisions et qui doit rendre des comptes.
- la contribution à l'efficacité opérationnelle, à l'engagement des employés et à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- la coordination et la collaboration au sein de l'organisation, créant ainsi un environnement propice à la réussite.

Rôles de la direction, du manager et de l'employé

La direction de l'entreprise :

La vision traditionnelle de chef d'entreprise de H. Fayol peut être complétée par une approche plus moderne.

- A.H. Fayol et la vision classique de la direction :

H. Fayol a été l'un des premiers à définir les tâches dévolues à la direction : " Diriger, c'est avant tout commander aux hommes pour obtenir que les objectifs préalablement définis soient atteints ".

Pour lui, diriger c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

- Prévoir, c'est réfléchir à ce que l'on va faire, c'est anticiper l'évolution de l'entreprise, c'est explorer l'avenir. La prévision s'appuie sur l'élaboration de scénarios dont l'objet est d'imaginer des situations susceptibles d'apparaître. Elle propose des réponses à ces situations et constitue la stratégie de l'entreprise.
- Organiser, c'est définir qui fera quoi, à quel moyen et avec quels moyens ; c'est-à-dire mettre en place les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs
- Commander, c'est donner des directives et des "impulsions" qui laissent libre cours à l'initiative des collaborateurs.
- Coordonner, C'est mettre en place les différents rouages de l'entreprise et assurer leur fonctionnement harmonieux. Coordonner, c'est aussi stimuler, c'est-à-dire, pour reprendre l'expression de B. Evgrafov, "faire vouloir ".
- Contrôler, c'est s'assurer de la bonne exécution des directives, c'est vérifier que l'entreprise ne s'écarte pas des objectifs fixés, c'est mesurer les résultats obtenus et entreprendre si nécessaire les actions correctives.

Rôle des Managers :

1. **Planification** : Les managers sont responsables de la planification stratégique et tactique de l'entreprise. Ils définissent les objectifs, les stratégies, et les plans d'action nécessaires pour atteindre ces objectifs.
2. **Organisation** : Les managers organisent les ressources, définissent les structures et les responsabilités, et établissent des processus pour assurer une coordination efficace au sein de l'entreprise.
3. **Direction** : Les managers fournissent une direction claire aux employés en fixant des attentes, en communiquant la vision de l'entreprise, et en motivant les équipes à travailler vers les objectifs.
4. **Coordination** : Ils veillent à ce que les activités de l'entreprise soient coordonnées de manière à optimiser l'utilisation des ressources et à éviter les conflits.

5. **Contrôle** : Les managers surveillent les performances, évaluent les résultats par rapport aux objectifs, et prennent des mesures correctives si nécessaire pour garantir la réalisation des objectifs.
6. **Développement** : Ils contribuent au développement des compétences et des talents des employés en fournissant des formations, des feedbacks, et des opportunités de croissance professionnelle.
7. **Prise de Décision** : Les managers prennent des décisions importantes pour l'entreprise, en tenant compte des informations disponibles, des besoins de l'organisation, et des objectifs à long terme.

Les styles de management du manager

Le style Autoritaire (autocratique) :

Le supérieur autoritaire ou directif fixe des objectifs clairs à ses subordonnés, **sans les consulter**. Ces derniers ne sont pas impliqués dans les décisions. La communication se fait du haut vers le bas. La motivation se fait par la crainte, la sanction mais aussi la récompense.

Le style Paternaliste :

la direction fait preuve d'autorité dans les décisions mais aussi d'une grande **bienveillance** envers ses subordonnés, notamment pour ce qui concerne leurs conditions de travail. Les managers prêtent une oreille attentive aux difficultés et besoins des employés y compris en dehors du temps de travail.

Le style démocratique (consultatif) :

Le manager cherche à impliquer les salariés dans la prise de décision en les consultant systématiquement. Ce style se caractérise une bonne communication à la fois ascendante et descendante.

Le style Participatif:

consiste à laisser une grande place aux salariés dans les décisions et l'organisation de leur travail, tout en les accompagnant. La prise de décision se fait de façon collégiale (en équipe). Les managers jouent le rôle d'arbitres bienveillants et de facilitateurs.

Selon Rensis Likert, psychologue américain, on peut distinguer quatre grands types de management : le management directif, le management persuasif, le management participatif, et le management délégué. Tour d'horizon.

Le management directif (M1)

En management directif, aussi appelé **management autoritaire**, le manager fait preuve d'autorité et assume pleinement sa supériorité hiérarchique. Il donne des directives claires et strictes à ses subordonnés, sans trop se soucier de leurs retours ou questions. C'est un management organisationnel, vertical, et **orienté résultats**. Ici, le manager directif ne cherche pas à gagner la confiance de ses équipes ou à assurer leur bien-être, mais va toutefois **surveiller** et **contrôler** de près les performances.

Son seul objectif est d'**atteindre l'objectif visé**. Véritable leader naturel, ses prises de décisions sont donc très rapides et pragmatiques, et l'aspect relationnel est largement mis de côté.

Si ce mode de management permet d'assurer une grande productivité et une vraie efficacité opérationnelle, il peut très souvent occasionner une **baisse de l'engagement** des collaborateurs et un **stress** qui impacte beaucoup la qualité de vie au travail. C'est donc plutôt un management à privilégier en dernier recours, dans les situations d'urgence ou de crise.

Ce style de direction requiert par ailleurs plusieurs compétences managériales, telles qu'un grand pragmatisme, une autorité naturelle et un puissant leadership.

Le management persuasif (M2)

Le management persuasif valorise plus l'aspect humain. C'est un management **paternaliste** : le manager est dans une optique d'obtention de résultats, tout en veillant à **fédérer ses équipes** autour d'objectifs clairs et de directives très cadrées. Il garde entièrement la main sur les décisions, mais il est aussi à **l'écoute** des questions et des suggestions de son équipe. Le manager persuasif fait aussi preuve de **pédagogie**, explique ses directives et assure la bonne compréhension de la part des collaborateurs.

Il veille à **persuader, motiver, et assurer l'adhésion** des équipes tout en assumant totalement sa supériorité hiérarchique. C'est donc un leadership organisationnel aussi bien que relationnel.

Cette manière de manager a l'avantage de créer une bonne cohésion d'équipe et une plus grande **motivation** des collaborateurs, mais il reste toutefois **très structuré**, ce qui n'offre pas une grande liberté aux salariés.

Le management participatif (M3)

Le management participatif fait partie des nouveaux modes de management en plein essor, notamment dans les start-ups. Ici, **l'humain est au centre**.

Le manager participatif met à l'honneur **l'implication des collaborateurs** dans le quotidien de l'entreprise, et dans les prises de décisions stratégiques. C'est donc un **management horizontal**, transversal, qui fait fi des codes hiérarchiques. Le manager joue d'ailleurs plus un rôle de coach et de guide que de responsable. Il met tout le monde sur le même **pied d'égalité**. C'est donc un vrai **lien de confiance** et de proximité qui est instauré.

Les valeurs centrales de ce style de leadership mobilisateur sont l'écoute active, la **responsabilisation des équipes**, la bienveillance, l'esprit d'équipe et le développement personnel.

Le manager soutient, conseille et motive ses équipes. Il sollicite aussi énormément **l'intelligence collective** pour répondre aux différentes problématiques. Il assure au quotidien l'engagement et le bien-être de ses salariés, et il encourage fortement la prise d'initiatives.

Ce modèle de management a l'avantage de favoriser la créativité et l'innovation, et ainsi de **renforcer la compétitivité** de l'entreprise. Toutefois, cette approche peut également s'avérer risquée si le manager est novice dans ce type de leadership. Cela peut en effet très vite conduire à un certain manque de structuration et à une organisation bancale.

Le management participatif est notamment vecteur d'autres types de leadership, tels que le management collaboratif et le management de l'innovation.

Le management délégatif (M4)

Le management délégatif, aussi appelé management consultatif, est un type de management qui rend **le salarié totalement autonome**. Cette typologie de management laisse une grande liberté aux salariés : ils sont très impliqués dans les prises de décisions, et ont beaucoup de responsabilités au quotidien.

Quant au manager délégatif, il n'hésite pas à **déléguer**, et se met globalement en retrait pour laisser ses équipes prendre les commandes des différentes actions. Il reste toutefois disponible pour répondre aux sollicitations de ses collaborateurs. Son rôle est donc plus stratégique qu'opérationnel.

Ce mode de gestion d'équipes a pour atout de **responsabiliser fortement les salariés**, mais cela peut également générer une pression peu favorable à leur bien-être.

Pour mieux comprendre ces différents types de management, vous pouvez vous référer à la **grille managériale de Blake and Mouton**. Créé par Robert R. Blake et Jane Mouton, cet outil permet d'analyser les différents styles de management en entreprise, en fonction de deux grands facteurs : le degré d'intérêt porté aux **résultats**, et le degré porté aux **relations humaines**.

Rôle des Employés :

1. **Exécution des Tâches** : Les employés sont chargés de mettre en œuvre les tâches et les activités assignées dans le cadre de leurs responsabilités spécifiques.
2. **Collaboration** : Ils travaillent en équipe avec leurs collègues pour atteindre les objectifs collectifs de l'entreprise. La collaboration favorise l'efficacité et la créativité.
3. **Qualité du Travail** : Les employés sont responsables de la qualité de leur travail. Ils doivent suivre les normes de qualité, de sécurité, et de performance définies par l'entreprise.
4. **Communication** : Ils doivent communiquer efficacement avec leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques, et d'autres parties prenantes pour garantir une coordination fluide des activités.
5. **Innovation** : Les employés peuvent contribuer à l'innovation en proposant des idées et des suggestions pour améliorer les processus, les produits, ou les services.
6. **Auto-gestion** : Ils sont responsables de la gestion de leur temps, de leurs priorités, et de leur charge de travail pour respecter les échéances et les objectifs.
7. **Apprentissage continu** : Les employés doivent être ouverts à l'apprentissage continu pour développer leurs compétences et s'adapter aux changements dans l'environnement de travail.

Méthodes de la gestion des rôles et responsabilités

1. **Matrice RACI** est une méthode de gestion des responsabilités et des rôles qui aide à définir et à documenter qui fait quoi dans le cadre des activités et des processus de l'entreprise. Elle contribue à une meilleure organisation, à une prise de décision plus efficace, et à une responsabilisation claire au sein de l'organisation.
2. **Matrice DACI** : Cette méthode est similaire à la matrice RACI, mais elle ajoute un rôle supplémentaire appelé "Driver" (D), qui représente la personne qui pilote l'initiative. La matrice DACI est utile pour les projets et les initiatives complexes.
3. **Matrice RASCI** : Cette variante de la matrice RACI inclut un rôle supplémentaire, "Support" (S), qui désigne les personnes qui fournissent un soutien ou des ressources aux responsables de la tâche.
4. **Modèle 4C** : Ce modèle se concentre sur quatre aspects des rôles : Contribution (Ce que fait la personne), Compétences (Les compétences requises), Contraintes (Les limites ou les obstacles), et Critères (Les critères de succès).
5. **Gestion par Objectifs (GPO)** : Cette méthode consiste à établir des objectifs clairs et mesurables pour chaque employé, ce qui permet de définir leurs responsabilités en fonction de ces objectifs.
6. **Répartition des Tâches et des Responsabilités (RTR)** : Il s'agit de documenter de manière exhaustive toutes les tâches et les responsabilités de chaque poste au sein de l'entreprise.
7. **Système de Gestion des Tâches (SGT)** : L'utilisation de logiciels de gestion des tâches et des projets, tels que Trello, Asana, ou Microsoft Planner, permet de suivre et de gérer les responsabilités individuelles et collectives.
8. **Cartographie des Processus** : La visualisation des processus au moyen de diagrammes de flux peut aider à identifier les responsabilités au sein de chaque processus et à améliorer l'efficacité.

9. **Définition des Rôles et des Responsabilités (DRR) :** Un document formel qui décrit en détail les rôles, les responsabilités, les compétences requises, et les attentes pour chaque poste.
10. **Analyse des Compétences et des Lacunes :** Cette méthode évalue les compétences actuelles des employés et identifie les lacunes pour définir des responsabilités de développement.
11. **Auto-évaluation et Feedback :** Les employés peuvent s'auto-évaluer et recevoir des feedbacks de leurs collègues et de leurs supérieurs pour ajuster leurs responsabilités en conséquence.

3/ La culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut être explicite, avec des valeurs clairement énoncées dans la mission et la vision de l'entreprise, ou implicite, reflétant la manière dont les employés se comportent au quotidien. Une culture d'entreprise positive peut favoriser la productivité, la satisfaction des employés et la rétention du personnel, tandis qu'une culture négative peut avoir des conséquences néfastes sur l'entreprise.

Il est important de noter que chaque entreprise a sa propre culture distincte, et il n'y a pas de culture d'entreprise universelle. La culture évolue avec le temps en réponse aux changements internes et externes et peut être influencée par les dirigeants, les employés et les événements. Une gestion efficace de la culture d'entreprise est essentielle pour promouvoir les valeurs et les comportements souhaités au sein de l'organisation.

Importance de la culture d'entreprises

1. **Orientation et Identité :** La culture d'entreprise définit l'identité et l'orientation de l'organisation. Elle représente les valeurs fondamentales, la mission et la vision de l'entreprise. Elle permet de définir ce que l'entreprise représente et ce qu'elle cherche à accomplir.
2. **Alignement des Employés :** Une culture d'entreprise forte aide à aligner les employés sur les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Lorsque les employés partagent ces valeurs, ils sont plus engagés, motivés et aptes à travailler ensemble de manière cohérente.
3. **Attraction et Rétention des Talents :** Une culture d'entreprise positive attire les talents et les incite à rester dans l'entreprise. Les employés recherchent des environnements de travail qui correspondent à leurs propres valeurs et à leur style de vie.
4. **Productivité et Performance :** Une culture qui encourage l'innovation, la créativité, la collaboration et la responsabilité peut améliorer la productivité et la performance globale de l'entreprise.
5. **Gestion des Conflits :** Une culture d'entreprise bien définie fournit un cadre pour résoudre les conflits internes. Les employés peuvent se référer aux valeurs et aux principes de l'entreprise pour résoudre les désaccords de manière constructive.
6. **Image de Marque :** Une culture d'entreprise positive peut renforcer la réputation de l'entreprise et son image de marque. Les clients et les partenaires sont souvent attirés par des entreprises dont la culture est alignée sur leurs propres valeurs.
7. **Agilité et Adaptabilité :** Une culture d'entreprise qui encourage l'adaptabilité et l'innovation permet à l'entreprise de s'ajuster rapidement aux changements de l'environnement commercial.
8. **Éthique et Responsabilité Sociale :** La culture d'entreprise influence les décisions éthiques et la responsabilité sociale de l'entreprise. Une culture éthique peut aider à éviter les scandales et à renforcer la confiance des parties prenantes.
9. **Fierté et Satisfaction des Employés :** Lorsque les employés se sentent bien intégrés dans la culture de l'entreprise, ils sont plus susceptibles d'être fiers de leur travail et satisfaits de leur emploi.
10. **Innovation et Créativité :** Une culture qui encourage la prise de risques calculés et l'exploration de nouvelles idées favorise l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise.

Les facteurs qui influencent sur la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un aspect crucial de toute organisation. Elle définit les valeurs, les croyances, les comportements et les normes partagées au sein de l'entreprise. La culture d'entreprise peut être influencée par de nombreux facteurs, à la fois internes et externes.

1. Leadership et Direction : Les dirigeants et les hauts responsables de l'entreprise ont un impact majeur sur la culture d'entreprise. Leur style de leadership, leurs valeurs personnelles et leur vision définissent souvent la culture.

2. Histoire et Fondateurs : Les origines de l'entreprise et les valeurs des fondateurs peuvent jouer un rôle significatif dans la culture. Par exemple, une entreprise fondée sur l'innovation aura une culture différente de celle fondée sur la tradition.

3. Structure Organisationnelle : La façon dont l'entreprise est structurée, notamment sa hiérarchie et ses modes de communication, peut influencer la culture. Une organisation très hiérarchique peut favoriser une culture plus autoritaire.

4. Objectifs et Stratégie : Les objectifs de l'entreprise et la stratégie qu'elle poursuit contribuent à façonner la culture. Une entreprise axée sur la croissance rapide peut avoir une culture de l'innovation et de la prise de risque.

5. Ressources Humaines : Les politiques de recrutement, de formation et de gestion des ressources humaines influencent la culture. L'embauche de personnes partageant les valeurs de l'entreprise renforce la culture existante.

6. Environnement Externe : Les facteurs externes tels que la concurrence, la réglementation gouvernementale, la technologie et les attentes des clients peuvent influencer la culture d'entreprise.

7. Événements et Crises : Les événements majeurs, tels que des fusions, des acquisitions, des crises financières ou des scandales, peuvent provoquer des changements significatifs dans la culture.

8. Diversité et Inclusion : Les politiques et les actions en matière de diversité et d'inclusion peuvent avoir un impact sur la culture en favorisant l'ouverture d'esprit et la collaboration.

9. Communication Interne : La manière dont l'entreprise communique ses valeurs, ses objectifs et ses attentes à ses employés joue un rôle clé dans la formation de la culture.

10. Feedback et Récompenses : Les systèmes de feedback et de récompenses influencent la culture en définissant les comportements souhaités et les normes de performance.

11. Clients et Fournisseurs : Les relations avec les clients et les fournisseurs peuvent également avoir un impact sur la culture, notamment en ce qui concerne l'orientation client et la qualité.

4/ la communication interne et la collaboration

La communication interne et la coordination sont deux aspects essentiels de la gestion d'une entreprise. Elles contribuent à garantir que l'organisation fonctionne de manière fluide, efficace et harmonieuse.

4.1. Communication Interne : La communication interne désigne l'échange d'informations, de messages et de données au sein de l'entreprise, entre les employés, les départements et les niveaux hiérarchiques. Une communication interne efficace est cruciale pour plusieurs raisons :

- **Transmission d'informations** : Elle permet de transmettre des informations essentielles, telles que les objectifs de l'entreprise, les politiques, les procédures, les mises à jour, et bien plus encore, à tous les membres de l'organisation.
- **Coopération et Collaboration** : Une communication transparente favorise la coopération et la collaboration entre les départements et les équipes, ce qui permet de résoudre les problèmes plus rapidement et de réaliser des projets plus efficacement.
- **Motivation et Engagement** : Une communication ouverte et fréquente contribue à maintenir les employés informés, motivés et engagés. Les employés se sentent valorisés et sont plus susceptibles de contribuer de manière positive à l'entreprise.
- **Prise de Décision** : Une communication interne efficace fournit aux dirigeants et aux gestionnaires les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées.
- **Gestion des Conflits** : Elle permet de résoudre les conflits de manière constructive en favorisant le dialogue et la compréhension mutuelle.

4.2. Coordination : La coordination, quant à elle, se réfère à l'organisation harmonieuse des activités, des tâches et des ressources au sein de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés. Cela implique l'alignement des efforts de tous les membres de l'organisation vers un but commun. Elle insiste sur

- **Optimisation des Ressources** : Elle permet d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise, telles que le temps, l'argent et la main-d'œuvre, en les allouant de manière efficace.
- **Réduction des Duplicités** : Une bonne coordination évite les efforts redondants et les tâches inutiles, ce qui permet d'économiser du temps et des coûts.
- **Amélioration de la Productivité** : En s'assurant que toutes les activités sont bien synchronisées, la coordination contribue à améliorer la productivité globale de l'entreprise.
- **Atteinte des Objectifs** : Elle garantit que toutes les parties prenantes travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise de manière efficiente.
- **Gestion des Projets** : La coordination est cruciale dans la gestion de projets complexes où de nombreuses équipes travaillent sur différentes phases.

Une communication interne efficace et une coordination bien gérée sont des éléments clés pour le succès et la stabilité d'une entreprise. Elles favorisent la collaboration, la productivité, la satisfaction des employés et la réalisation des objectifs organisationnels. Les entreprises qui accordent une attention particulière à ces deux aspects sont mieux positionnées pour prospérer dans un environnement concurrentiel.

4.3 Les outils de communication

La communication interne et la coordination au sein d'une entreprise peuvent être facilitées grâce à une variété d'outils et de méthodes.

1. Intranet : Un intranet est une plateforme en ligne accessible uniquement aux employés de l'entreprise. Il peut être utilisé pour partager des informations, des documents, des politiques, des actualités de l'entreprise, des annonces importantes, et pour faciliter la communication entre les équipes.

2. Messagerie Électronique : Les e-mails restent l'un des moyens de communication les plus courants au sein des entreprises. Ils sont utilisés pour les communications formelles et informelles, les échanges de documents et les discussions.

3. Outils de Collaboration en Ligne : Des outils tels que Slack, Microsoft Teams et Asana permettent aux équipes de collaborer en temps réel. Ils offrent des fonctionnalités de messagerie instantanée, de partage de fichiers, de gestion de tâches, et plus encore.

4. Réunions Virtuelles : Les réunions en ligne, organisées via des plateformes telles que Zoom, Skype ou Google Meet, sont essentielles pour la coordination des équipes distantes. Elles permettent des discussions en face-à-face, même à distance.

5. Tableaux de Bord de Gestion de Projet : Des outils comme Trello, JIRA, et Monday.com sont utilisés pour suivre et coordonner les projets, en assignant des tâches, en surveillant les progrès et en collaborant sur des projets spécifiques.

6. Réseaux Sociaux d'Entreprise : Certaines entreprises créent leurs propres réseaux sociaux internes, similaires à Facebook, pour encourager la communication informelle et la création de communautés en interne.

7. Newsletters Internes : Les newsletters internes sont un moyen efficace de partager des actualités, des succès, des mises à jour de projets et des informations importantes avec tous les employés.

8. Groupes de Discussion en Ligne : Les forums et les groupes de discussion internes permettent aux employés de partager des idées, de poser des questions et de discuter de sujets spécifiques.

9. Logiciels de Gestion de Contenu : Des outils comme SharePoint sont utilisés pour stocker, organiser et partager des documents et des ressources de manière centralisée.

10. Applications Mobiles d'Entreprise : Les applications mobiles personnalisées peuvent être utilisées pour fournir des informations, des formations, des mises à jour et des fonctionnalités spécifiques aux employés.

11. Portails d'Entreprise : Les portails d'entreprise regroupent diverses informations, documents et ressources dans un emplacement centralisé et facilement accessible.

12. Logiciels de Gestion des Ressources Humaines (GRH) : Les systèmes de GRH intègrent souvent des fonctionnalités de communication interne, telles que la gestion des congés, la formation en ligne et les évaluations des employés.

13. Systèmes de Gestion de la Relation Client (CRM) : Les CRM incluent souvent des fonctionnalités de suivi des communications avec les clients, ce qui peut faciliter la coordination des équipes de vente et de support client.

5/ l'approche de l'agilité dans l'organisation

Définition

L'agilité organisationnelle et l'adaptabilité sont devenus des éléments cruciaux dans le contexte d'un environnement en constante évolution. Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à des changements rapides, qu'il s'agisse de l'évolution des technologies, de la concurrence

accrue ou des fluctuations des marchés mondiaux. C'est pourquoi l'agilité organisationnelle est essentielle.

L'agilité organisationnelle se réfère à la capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement et efficacement aux nouvelles circonstances, à prendre des décisions rapides et éclairées, et à ajuster sa stratégie et ses opérations en conséquence. Elle permet aux entreprises de rester compétitives, de saisir des opportunités et de surmonter les défis avec succès.

Méthodes de l'agilité organisationnelle

Pour favoriser l'agilité organisationnelle, les entreprises adoptent diverses méthodes, notamment :

1. **La Structure Agile** : Certaines entreprises adoptent des structures plus plates et décentralisées pour favoriser la prise de décision rapide et l'autonomie des équipes.
2. **La Gestion de Projet Agile** : L'utilisation de méthodologies telles que Scrum ou Kanban permet de gérer les projets de manière flexible et itérative.
3. **La Formation et le Développement** : Les programmes de formation continue aident les employés à développer leurs compétences et à s'adapter aux nouvelles technologies et aux nouvelles méthodes de travail.
4. **L'Innovation Ouverte** : Les entreprises encouragent l'innovation en collaborant avec des partenaires externes, des start-ups et en sollicitant des idées en interne.
5. **L'Écoute du Client** : Une communication ouverte avec les clients permet de comprendre rapidement leurs besoins changeants et d'ajuster les produits et services en conséquence.

Cependant, la gestion du changement et la résistance au changement peuvent être des défis lors de la mise en place de l'agilité organisationnelle. Les employés peuvent être réticents au changement en raison de l'incertitude qu'il génère. C'est pourquoi la communication transparente, l'implication des employés dans le processus de changement et la création d'une culture d'entreprise ouverte au changement sont essentielles.

Dans un environnement en constante évolution, l'agilité organisationnelle est un atout précieux. Elle permet aux entreprises de rester flexibles, de s'adapter rapidement aux nouvelles réalités et de prospérer face aux défis du monde des affaires moderne. Pour réussir dans cette démarche, il est essentiel de mettre en œuvre des méthodes et des processus favorisant l'agilité tout en gérant efficacement la résistance au changement.

6/ La gestion des processus

Définition

Un processus, dans le contexte de la gestion et de l'organisation, est une série d'actions ou d'étapes planifiées et coordonnées qui sont entreprises pour atteindre un objectif spécifique. Les processus sont des éléments fondamentaux de toute entreprise ou activité, car ils permettent de transformer des entrées (matières premières, informations, ressources, etc.) en résultats souhaités (produits, services, décisions, etc.).

Caractéristiques d'un processus

Les caractéristiques d'un processus sont les éléments qui définissent sa nature, sa structure et son fonctionnement. Il s'agit :

1. **Objectif Clair** : Chaque processus a un objectif spécifique qu'il vise à atteindre. Cet objectif doit être clairement défini et compris par les personnes impliquées.

2. **Séquence d'Étapes** : Un processus est constitué d'une séquence d'étapes ou d'actions. Ces étapes sont organisées de manière logique pour atteindre l'objectif du processus.
3. **Entrées et Sorties** : Chaque processus a des entrées (matières premières, informations, ressources) et des sorties (résultats, produits, décisions) qui sont transformées ou générées au cours du processus.
4. **Normalisation** : Les processus sont généralement normalisés, ce qui signifie qu'ils sont documentés et définis de manière à ce que leur exécution soit cohérente et répétable.
5. **Responsabilités Définies** : Les rôles et les responsabilités des personnes impliquées dans le processus doivent être clairement définis. Chaque étape du processus doit avoir un responsable.
6. **Durée Définie** : Un processus a une durée définie, c'est-à-dire qu'il est exécuté sur une période spécifique. La durée peut varier en fonction de la complexité du processus.
7. **Mesure et Évaluation** : Les performances d'un processus peuvent être mesurées et évaluées à l'aide de métriques spécifiques pour déterminer son efficacité et son efficience.
8. **Adaptabilité** : Les processus doivent être suffisamment flexibles pour s'adapter aux changements et aux imprévus, tout en maintenant leur capacité à atteindre l'objectif.
9. **Interaction avec d'Autres Processus** : Les processus peuvent interagir les uns avec les autres, ce qui signifie que la sortie d'un processus peut devenir l'entrée d'un autre processus.
10. **Amélioration Continue** : Les processus sont soumis à une amélioration continue pour identifier et résoudre les problèmes, réduire les coûts, augmenter la qualité et maintenir leur pertinence.
11. **Orientation Client** : Les processus doivent être conçus en gardant à l'esprit les besoins et les attentes des clients. Ils doivent viser à fournir de la valeur aux clients finaux.
12. **Automatisation Potentielle** : Certains processus peuvent être automatisés pour accélérer leur exécution et minimiser les erreurs humaines.
13. **Complexité Variable** : Les processus peuvent varier en termes de complexité, de la simple tâche quotidienne à des processus complexes impliquant de nombreuses étapes et parties prenantes.

Les types de processus

Les types de processus sont classés en fonction de leur fonction et de leur finalité au sein d'une organisation.

Processus Opérationnels :

- **Processus de Production** : Ils concernent la fabrication de produits physiques ou la prestation de services.
 - **Processus de Livraison** : Ils couvrent la distribution des produits ou services aux clients.
 - **Processus de Service Client** : Ils gèrent les interactions avec les clients, notamment le support client et la résolution de problèmes.
 - **Processus de Vente** : Ils englobent toutes les étapes de la vente, de la prospection à la conclusion de la vente.
2. **Processus de Soutien** :
 - **Processus de Ressources Humaines** : Ils couvrent la gestion du personnel, de la dotation en personnel à la formation et au développement.
 - **Processus Financiers** : Ils englobent la comptabilité, la gestion budgétaire et la gestion financière.
 - **Processus Logistiques** : Ils s'occupent de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la logistique de transport et de la gestion des stocks.
 - **Processus de Technologie de l'Information** : Ils gèrent les infrastructures informatiques, le support technique et la sécurité des données.
 3. **Processus de Gestion** :

- **Processus de Planification** : Ils impliquent la définition des objectifs, des stratégies et des plans à long terme de l'entreprise.
 - **Processus de Contrôle** : Ils surveillent les performances de l'organisation, identifient les écarts par rapport aux objectifs et prennent des mesures correctives.
 - **Processus de Prise de Décision** : Ils guident les prises de décisions stratégiques et opérationnelles au sein de l'entreprise.
 - **Processus d'Amélioration Continue** : Ils visent à identifier et à résoudre les problèmes, à optimiser les processus et à stimuler l'innovation.
4. **Processus de Support** :
- **Processus de Gestion de la Qualité** : Ils se concentrent sur l'assurance qualité, le contrôle de la qualité et l'amélioration de la qualité des produits ou services.
 - **Processus de Gestion de la Conformité** : Ils assurent que l'entreprise se conforme aux réglementations et aux normes en vigueur.
 - **Processus de Gestion des Risques** : Ils évaluent, atténuent et gèrent les risques potentiels auxquels l'entreprise est exposée.
5. **Processus de Support à la Décision** :
- **Processus d'Analyse des Données** : Ils collectent, analysent et interprètent les données pour éclairer les décisions.
 - **Processus de Recherche et Développement (R&D)** : Ils visent à innover, à développer de nouveaux produits ou services et à améliorer les produits existants.

Ces types de processus sont souvent interconnectés au sein de l'organisation, et leur gestion efficace contribue à la réussite globale de l'entreprise. La compréhension de ces processus permet aux entreprises d'optimiser leurs opérations, d'améliorer leur performance et de mieux servir leurs clients.

Les composantes d'un processus

Un processus au sein d'une organisation est composé de plusieurs éléments ou composantes qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif spécifique. Les composantes essentielles d'un processus comprennent généralement les éléments suivants :

1. **Entrées (Inputs)** : Les entrées sont les ressources, les données, les informations ou les matières premières nécessaires pour démarrer et exécuter le processus. Les entrées peuvent être internes (provenant d'autres processus ou départements de l'entreprise) ou externes (provenant de fournisseurs ou de clients).
2. **Étapes (Steps)** : Les étapes représentent les actions ou les activités spécifiques qui doivent être accomplies dans un ordre donné pour que le processus atteigne son objectif. Chaque étape contribue à la transformation des entrées en sorties.
3. **Sorties (Outputs)** : Les sorties sont les résultats ou les produits générés par le processus une fois qu'il est terminé. Les sorties peuvent être des produits physiques, des services, des décisions, des rapports, des données, etc.
4. **Acteurs (Actors)** : Les acteurs sont les personnes ou les parties prenantes impliquées dans l'exécution du processus. Chaque étape du processus peut avoir un ou plusieurs acteurs responsables de son exécution.
5. **Ressources** : Les ressources sont les moyens nécessaires à l'exécution du processus. Cela peut inclure des ressources humaines (personnel qualifié), des ressources matérielles (équipements, machines), des ressources technologiques (logiciels, systèmes informatiques) et des ressources financières (budgets alloués).

6. **Normes et Critères :** Les normes et les critères définissent les exigences de qualité, de performance ou de conformité que le processus doit respecter. Ils servent de référence pour évaluer si le processus atteint ses objectifs.
7. **Contrôles et Mesures :** Les contrôles et les mesures sont mis en place pour surveiller et évaluer le déroulement du processus. Ils permettent de détecter les problèmes, les écarts par rapport aux normes et les opportunités d'amélioration.
8. **Documentation :** La documentation du processus consiste en des manuels, des procédures, des diagrammes de flux, des guides d'exécution, des formulaires, etc., qui décrivent comment le processus doit être exécuté de manière cohérente.
9. **Communication :** La communication est essentielle pour coordonner les efforts des acteurs et garantir que les informations circulent correctement tout au long du processus. Une communication efficace évite les erreurs et les malentendus.
10. **Gestion et Suivi :** La gestion et le suivi du processus incluent la planification, la coordination, la gestion des ressources, le suivi des performances et la prise de décisions pour garantir que le processus fonctionne de manière optimale.

Méthodes

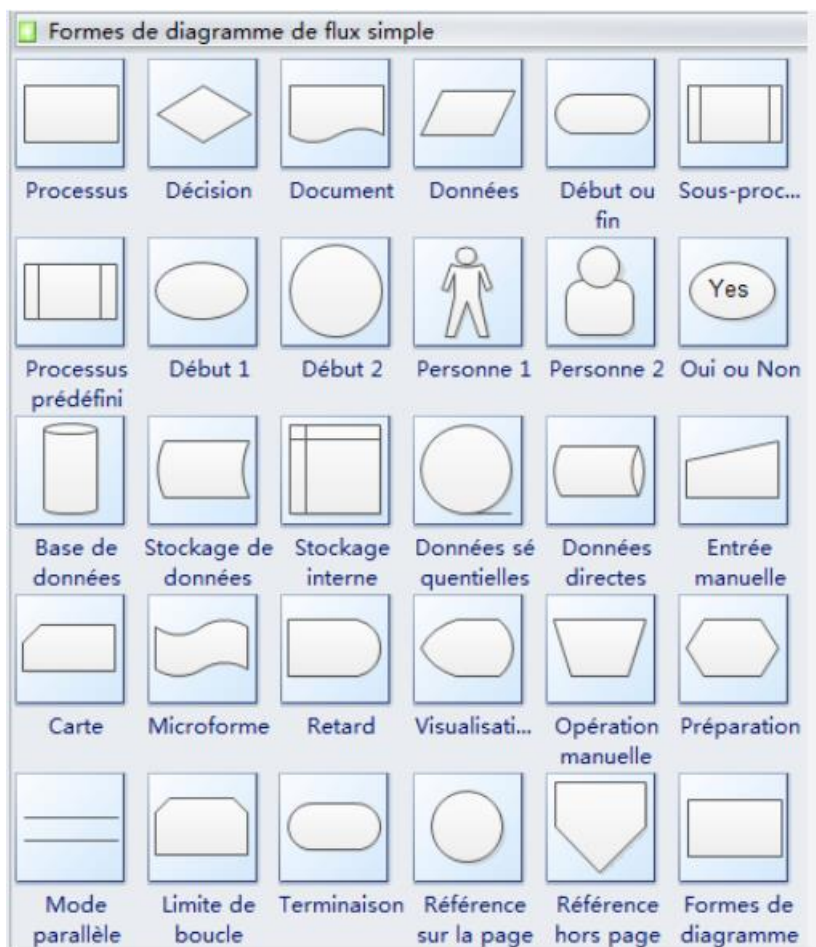
L'élaboration d'un processus au sein d'une organisation nécessite l'utilisation d'outils et de techniques spécifiques pour concevoir, documenter et gérer efficacement ce processus. Voici quelques-uns des outils couramment utilisés pour élaborer un processus :

1. **Diagrammes de Flux (Flowcharts) :** Les diagrammes de flux sont des outils visuels qui représentent graphiquement les étapes d'un processus, les décisions prises à chaque étape et les flux d'informations ou de matières entre ces étapes. Les logiciels de dessin ou de modélisation, tels que Microsoft Visio, Lucidchart ou draw.io, peuvent être utilisés pour créer des diagrammes de flux.
2. **Diagrammes BPMN (Business Process Model and Notation) :** BPMN est une notation standardisée pour la modélisation des processus métier. Elle offre des symboles spécifiques pour représenter les activités, les décisions, les flux de séquence, etc. Les outils de modélisation BPMN, comme Bizagi ou Camunda Modeler, sont utilisés pour créer des diagrammes BPMN.
3. **Cartographie de Processus :** La cartographie de processus consiste à créer des cartes visuelles des processus, souvent sous forme de diagrammes, pour montrer comment les activités s'articulent. Cela peut aider à identifier les goulots d'étranglement, les redondances et les opportunités d'optimisation.
4. **Modèles de Processus :** Les modèles de processus sont des documents textuels ou graphiques qui décrivent en détail chaque étape du processus, les acteurs impliqués, les ressources nécessaires, les délais, les normes de qualité, etc.
5. **Logiciels de Gestion de Processus Métier (BPM) :** Les outils BPM, tels que Bonita, Appian ou Pega, sont des plates-formes dédiées à la modélisation, l'automatisation et la gestion des processus métier. Ils permettent de concevoir, d'exécuter et de surveiller des processus de manière centralisée.
6. **Matrices de Responsabilités (RACI) :** Les matrices RACI (Responsable, Approuvé, Consulté, Informé) attribuent des rôles et des responsabilités spécifiques à chaque étape du processus, ce qui aide à clarifier qui est chargé de quoi.
7. **Logiciels de Workflow :** Les logiciels de workflow automatisent l'exécution des processus, en suivant les règles préétablies et en acheminant les tâches aux personnes appropriées. Ils peuvent être utiles pour les processus répétitifs.

8. **Outils de Simulation de Processus** : Ces outils permettent de simuler le comportement d'un processus dans différents scénarios pour évaluer son efficacité, identifier les goulots d'étranglement et tester des améliorations potentielles.
9. **Tableurs et Documents** : Parfois, un simple tableur (comme Microsoft Excel) ou un document texte (comme Microsoft Word) est utilisé pour documenter les étapes et les détails d'un processus, en particulier pour les processus moins complexes.
10. **Systèmes de Gestion des Documents** : Pour stocker, organiser et rendre accessibles les documents de processus, les systèmes de gestion des documents, tels que SharePoint, peuvent être utilisés.

La signalisation et les processus

Les signes et les pictogrammes les plus utilisés dans le département informatique sont les suivants :



Chapitre 4 : La notion du management et les approches managerielles

1/ Définitions du management

Le management a fait l'objet de nombreuses définitions.

□ Pour Henry Fayol (1916) : « C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle ».

□ Selon Peter Drucker (1989) : « Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ».

□ Pour Yves Evrard (1993) : le management se définit comme « le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ».

□ Pour Raymond-Alain Thiéart (2003) : « Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise ».

Manager renvoie à l'action d'organiser le travail des individus, de les impliquer et de les motiver en fixant des objectifs et en établissant des normes de performances dans une logique d'efficacité collective.

Les approches de management

Les théories de l'entreprise font une approche de celle-ci dans sa complexité : humaine, technique, managériale, commerciale... Elles s'intéressent principalement à son organisation et elles ont pour souci l'amélioration de ses performances. Diverses conceptions de l'entreprise ont été formulées à travers l'histoire. L'objectif de ce chapitre est de présenter les principaux courants théoriques en management à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne.

SECTION I : L'ÉCOLE CLASSIQUE

Afin de bien cerner les apports des auteurs de cette école de pensée, nous allons présenter les hypothèses implicites sur lesquels elle repose :

- Le postulat mécaniste : l'entreprise est une gigantesque machine composée de milliers de pièces. Les ouvriers ne sont que des rouages du mécanisme global ;
- Le postulat rationaliste : l'entreprise est composée d'éléments humains et immatériels qui peuvent être dominés par l'esprit de l'organisateur ;
- Le matériel est régi par des lois physiques que l'on connaît et dont on maîtrise les processus industriels ;
- Les individus réagissent, eux aussi, selon des lois psychologiques que l'on croit connaître parfaitement ;

– L'individu recherche la sécurité et répugne aux responsabilités : il est naturellement paresseux et fraudeur et il n'est motivé que par le salaire.

La pensée classique repose sur quatre grands principes à savoir :

– L'organisation hiérarchique

L'entreprise doit être hiérarchisée (cf. : l'armée). L'autorité est pyramidale.

Elle peut, cependant, être parcellisée et déléguée aux échelons inférieurs, sauf au dernier (les ouvriers) qui ne doivent être que des exécutants.

– Le principe d'exception

Les subordonnées s'occupent des tâches routinières. Seuls les problèmes exceptionnels doivent remonter la hiérarchie et être solutionnés par elle.

– L'unicité de commandement

On ne doit dépendre que d'un seul chef (cf. : L'armée)

– Le principe de spécialisation

Le travail est découpé en gestes et opérations très simples facilement assimilables par une main-d'œuvre peu qualifiée. On diminue ainsi le temps d'apprentissage et l'exécution répétée des mêmes gestes permet une cadence très rapide.

Après avoir présenté les hypothèses et les principes sur lesquelles repose l'école classique, on constate qu'elle se base sur la division et la spécialisation du travail.

La spécialisation du travail permet de bénéficier de certains avantages tel que le fait de mesurer facilement la productivité d'un ouvrier ainsi que le fait de rémunérer l'ouvrier en fonction d'en fonction de son travail (rendement).

Ce courant est aussi composé des ingénieurs que des sociologues, psychologues ou des gestionnaires. Suivant leurs préoccupations et leur époque, ils mettent l'accent soit sur les tâches à accomplir (F.W. TAYLOR et H. FORD), soit sur l'administration (H.FAYOL), soit sur les organisations (M. WEBER).

A/ Le courant scientifique du travail

Pour le courant scientifique du travail, nous allons étudier l'apport de Frederick TAYLOR et Henry FORD.

1/ Frederick TAYLOR et L'O.S.T. (1856-1915)

Frederick TAYLOR est à l'origine de l'organisation scientifique du travail (OST). Ses études se sont situées dans le contexte économique et social de concentration et de rationalisation des entreprises industrielles après la seconde révolution industrielle : ses principes d'organisation scientifique des usines datent de 1911.

Taylor réorganise le processus productif selon une double division : une division verticale et une autre horizontale. Pour la division verticale, les tâches de conception et de commandement sont du ressort exclusif de la direction.

L'ouvrier exécute : il n'est pas payé pour penser. Alors que pour la division horizontale, le travail est décomposé, parcellisé en gestes élémentaires.

Il est clair que le fossé s'accroît entre, d'une part, la surqualification et l'autorité des ingénieurs qui, non seulement indiquent ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire (the one best way) et, d'autre part, la déqualification des ouvriers qui ne peuvent accéder à un apprentissage global du processus et exécutent stupidement un geste dépourvu de sens.

Le système de Taylor repose sur :

– La spécialisation : chaque salarié effectue toujours le même travail ;

– La parcellisation : les gammes de production sont décomposées en une multitude de tâches impliquant des gestes simples à accomplir et une exécution globale rapide ;

- L'individualisation : chaque poste de travail est organisé de telle façon que le salarié ait le moins de relations possibles avec les autres postes, afin d'augmenter les cadences de production. Il est possible de récompenser individuellement les ouvriers par un salaire aux pièces et des primes pour tout dépassement des normes de production ;
- Le temps imposé : le temps pour accomplir une tâche est prédéterminé scientifiquement et sert de norme ;
- La séparation de l'exécution et du contrôle : ces deux actions sont réalisées par des individus différents ;
- La séparation entre la conception, la coordination et l'exécution : le personnel d'encadrement est seul responsable de la conception du travail et de sa coordination.

Le taylorisme apparaît alors comme une « théorie physiologique » des organisations dans laquelle les hommes sont avant tout les « auxiliaires des machines dans l'exécution des tâches de production routinières ».

Taylor s'était bien rendu compte du caractère abrutissant du travail ouvrier et, en contrepartie, il préconisait que ce travail fut correctement payé et que les ouvriers puissent accéder à la société de consommation par une redistribution équitable des gains de productivité ainsi réalisés.

Remarque :

L'aspect social de la pensée taylorienne est resté dans l'ombre dans la mesure où il a fallu attendre FORD pour une réelle mise en application de ces principes sociaux.

Ce n'est pas TAYLOR qui a inventé la parcellisation des tâches, ni la séparation entre l'exécution et la conception (cf. l'industrialisation de l'Angleterre du XIX^{ème} à Karl Marx et " Le capital ") mais c'est lui qui a systématisé ces techniques pour donner un modèle scientifique de l'organisation des entreprises au XX^{ème} siècle.

2/ Henry FORD (1863- 1947)

Le mérite de FORD a été de mettre en application les idées de TAYLOR et cela dans deux domaines qui ont contribué à la naissance du " Fordisme " :

- Le développement du travail à la chaîne : idée de génie car ce n'est plus l'homme qui fixe la cadence mais le convoyeur, et chacun est contraint de suivre le rythme sous peine d'être éliminé. L'ouvrier est un instrument de la machine (cf. Charly Chaplin dans " les temps modernes ").
- L'application sociale de la pensée de TAYLOR : Les ouvriers de Ford sont les mieux payés des États-Unis, non par altruisme, mais parce que Ford pensait, fort justement, que les premiers clients de Ford seraient précisément ses employés.

B/ Le courant administratif : Henry FAYOL (1841-1925)

Henry FORD était directeur d'une société minière à Decazeville, il a publié un livre intitulé " L'administration industrielle et générale " (1916) dans lequel il reconnaît six fonctions à l'entreprise : technique, commerciale, comptable, financière, sécuritaire et la fonction administrative.

L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise (Taylor était, quant à lui, plus concerné par l'aspect technique).

Pour lui " administrer " pouvait se résumer en 5 infinitifs : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (que Fayol comme Taylor voit d'une façon pyramidale) et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes.

Les 14 principes d'administration se présentent comme suit :

- La division du travail,
- L'autorité et la responsabilité,
- La discipline,

- L'unicité de commandement,
- L'unicité de direction,
- La primauté de l'intérêt général,
- La juste rémunération,
- Le degré de décentralisation (dépend de l'activité),
- La nécessité de communications latérales,
- L'ordre matériel et moral,
- L'équité,
- La stabilité du personnel,
- L'initiative,
- L'union du personnel (esprit d'entreprise).

Les idées de Fayol ont été largement reprises par des auteurs anglo-saxons tels que GULICK, URWICK, MOONEY, BRECH

C/ Le courant bureaucratique : Max WEBER (1864-1920)

Max Weber distingue trois types d'autorité :

- L'autorité charismatique : ce type d'autorité se base sur le charisme de la personne.
- L'autorité traditionnelle : se base sur les traditions et les coutumes.
- L'autorité rationnelle légale : La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements.

Max Weber est l'inventeur de l'Organisation bureaucratique, le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de services) qui ont aussitôt une valeur juridique. C'est une organisation désincarnée de son aspect humain, basée sur la compétence, la rigueur, la précision et, bien sûr, une stricte hiérarchie. Ce modèle, selon Weber, est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire : chacun est traité de la même manière.

L'absence de sentiments humains est la garantie même de l'équité. En lui conférant une légitimité juridique, Weber garanti à cette bureaucratie une totale indépendance vis-à-vis du pouvoir politique.

Le modèle bureaucratique weberien a inspiré l'organisation des grandes administrations (et la rédaction des statuts des fonctionnaires) et continue aujourd'hui d'inspirer nombre d'organisation bureaucratique surtout dans ses aspects égalitaires et indépendants.

SECTION II : L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Ce mouvement va se développer principalement à la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée.

A/ Elton MAYO (1880- 1949) (L'expérience ou l'effet Hawthorne)

L'initiateur de ce mouvement est Elton MAYO (1880-1949) qui a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur de groupes, et entre les groupes eux-mêmes. Son étude la plus célèbre a été menée durant cinq ans au sein de la Western Electric à Chicago.

Au cours de ces expériences, MAYO changea plusieurs fois les conditions de travail de 6 ouvrières dans un atelier (Éclairage, temps de repos, rémunération, horaires) et ceci, chaque fois en expliquant les raisons du changement proposé et avec l'accord unanime des six ouvrières. À chaque changement, la productivité du travail augmenta, y compris quand l'on revint

à l'organisation initiale. Ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivités. Ce sont donc plutôt l'attention et la considération dont ces ouvrières ont bénéficié pendant cette expérience qui ont conduit ces dernières à « mieux travailler ».

Les principales contributions de l'école des relations humaines sont

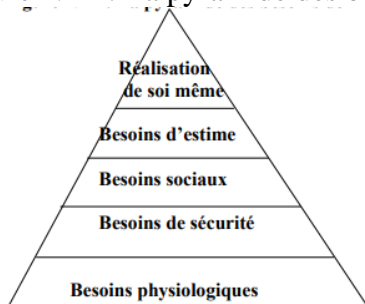
- La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale ;
- Les rémunérations non financières jouent un rôle important dans la motivation des ouvriers ;
- La parcellisation des tâches n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail ;
- Les travailleurs se sentent membres d'un groupe et c'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives de la hiérarchie.

Malgré cela l'école des relations humaines ne remet pas fondamentalement en cause la prééminence de la direction générale (donc la division verticale du travail) et, n'est pas, en ce sens, une véritable contradiction du système taylorien.

B/ Abraham MASLOW : La théorie des besoins et des motivations

Abraham MASLOW (1908-1970) a proposé une fort célèbre classification pyramidale des besoins.

Figure N° 1 : La pyramide des besoins de Maslow



1/ Les besoins physiologiques

On désigne par besoins physiologiques ceux liés au maintien de l'homéostasie de l'organisme : la régulation des grands équilibres biologiques nécessaires au maintien d'un état de santé physique. Nécessaires à la survie de la personne, ils sont impérieux (boire, manger, dormir, se réchauffer, ...) et peuvent l'emporter sur la conscience s'ils ne sont pas satisfaits.

2/ Les besoins de sécurité et de protection

On nomme besoins de sécurité ceux qui sont liés à l'aspiration de chacun d'entre nous à être assuré du lendemain physiquement comme moralement.

- Sécurité d'un abri (logement, maison)
- Sécurité des revenus et des ressources
- Sécurité physique contre la violence, délinquance, agressions ...
- Sécurité morale et psychologique
- Sécurité et stabilité familiale, ou du moins affective de santé

3/ Les besoins sociaux

Il s'agit de la recherche de communication et d'expression, d'appartenance à un groupe. Ce besoin d'intégration dans le lien social va de pair avec le besoin de reconnaissance et de considération. Le besoin d'amour doit pouvoir être mis en considération (besoin d'aimer, d'être aimé, de former un couple).

4/ Les besoins d'autosatisfaction ou égocentriques

Besoin d'être respecté, de se respecter soi-même et de respecter les autres.

Besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante qu'elle soit dans le domaine du travail, ou dans celui des loisirs.

Il s'agit en particulier, du besoin de se réaliser, de se valoriser (à ses propres yeux et aux yeux des autres) à travers une occupation. Le Résident a aussi besoin de faire des projets, d'avoir des objectifs, des opinions, des convictions, de pouvoir exprimer ses idées.

5/ Les besoins d'accomplissement

Besoin de poursuivre certains apprentissages avec l'implication du goût de l'effort, de connaître de nouvelles techniques et d'avoir des activités purement désintéressées. Besoin de communiquer avec son entourage et de participer, fût-ce modestement, à l'amélioration du monde (création artistique, littérature, altruisme ...)

Critiques du modèle

Certaines critiques sont avancées au modèle de Maslow qu'on peut résumer ainsi :

- Cette hiérarchie impose qu'un besoin supérieur n'est atteint qu'à condition de satisfaire les autres, alors qu'un palier peut être passé.
- Par ailleurs, et de même que dans tous les modèles par couches, le passage à des couches supérieures remet en question la stabilité des couches de base. Par exemple, le besoin d'estime peut amener à négliger le besoin de sécurité au cours d'activités téméraires mais socialement valorisées (défis et records divers).
- Abraham Maslow n'a étudié qu'une population occidentale et instruite pour aboutir à ce résultat.

C/ Douglas MAC GREGOR : Théorie X et théorie Y

La théorie X repose sur 3 hypothèses :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, l'effort, et fait tout pour l'éviter.
- À cause de la première hypothèse, il faut contrôler, diriger, contraindre, menacer et sanctionner.
- L'individu moyen préfère être dirigé, fuit les responsabilités, montre peu d'ambition, cherche la sécurité avant tout.

Le management directif selon la théorie X conduit à des attitudes minimalistes des exécutants. Ceux-ci n'ont la pleine connaissance et compréhension des objectifs.

La théorie Y repose sur 3 hypothèses :

- L'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs.
- Si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il y ait besoin de contrôle ni de sanction.
- L'individu moyen placé dans les conditions adéquates apprend à rechercher les responsabilités.

Mc Gregor voit dans la théorie Y un moyen d'obtenir la participation efficace des employés, car ils peuvent s'auto-corriger et s'auto-diriger par la pleine connaissance et compréhension des objectifs.

Douglas Mc Gregor constate dans un premier temps que la formation des directeurs résulte dans une mesure importante de la conception que se fait la direction de sa propre tâche et de toutes les stratégies et pratiques qu'elle met en jeu pour la réaliser.

Il note que chaque acte de management repose sur des assumptions (hypothèses). Ces dernières sont alors regroupées sous le nom de "théorie X". Il propose une alternative, la "théorie Y" qui va à contre-pied de la première et insiste sur les notions de participation, responsabilité, motivation...

Il tente alors de démontrer à travers la théorie Y, que l'efficacité du dirigeant est fonction en grande partie de son aptitude à créer un "climat" permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation.

Mac Gregor est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management qui reposent sur la théorie classique (qu'il appelle "théorie X") et cela pour les raisons suivantes :

- La théorie classique est bâtie sur des modèles (Armée, église ...) qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne (surtout après la 2ème guerre mondiale) ;
- La théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans laquelle elle évolue (environnement économique et politique, concurrence....) ;
- Les hypothèses concernant les comportements humains sont simplistes, voire inexacts (aversion pour le travail et les responsabilités, recherche de la sécurité maximum ...) ;
- La théorie classique a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un outil, parmi d'autres, du management et de la motivation.

D/ La théorie bifactorielle des besoins : HERZBERG (1923-2000)

Frederick HERZBERG a repris et affiné la théorie des besoins de Maslow à travers une étude menée auprès de nombreuses entreprises.

Pour Herzberg, l'humain dans son travail requiert deux types de besoins :

- Les facteurs extrinsèques ou d'hygiène : ces facteurs correspondant aux avantages que l'entreprise offre à ses collaborateurs (salaire, conditions de travail...). Ce sont des facteurs de motivation à court terme.
- Les facteurs intrinsèques ou de motivation : ces facteurs répondent aux besoins internes permettant au personnel de travailler de façon plus optimale (l'accomplissement personnel, la connaissance...).

La théorie des deux facteurs : Herzberg

Facteurs d'hygiène	Facteurs motivationnels
Les conditions générales de travail	Le travail lui-même
Les politiques et pratiques administratives	Le succès : réalisation des aptitudes personnelles
La supervision	La considération : appréciation des capacités
Les relations entre collègues	La responsabilité
La santé	L'avancement

Herzberg estime que seuls les facteurs intrinsèques sont source de satisfaction.

Quant aux besoins d'hygiène, ils engendrent un mécontentement s'ils ne sont pas satisfaits ; en revanche, leur satisfaction n'apporte aucun contentement supplémentaire.

Le grand mérite de l'école des relations humaines est de mettre en relief l'émergence de l'aspect humain dans les organisations. En fait, elle constitue une transition entre l'école classique et les courants contemporains. Toutefois, on lui reproche d'une part, la marginalisation des paramètres de l'environnement, et d'autre part, son inefficacité opérationnelle.

Section III : L'ÉCOLE MODERNE

Cette école est caractérisée par l'avènement de certains courants d'analyse tel que : l'école néoclassique, l'école systémique, l'école japonaise

A/ L'école néo-classique (ou pragmatique)

Les auteurs de cette école ont développé une théorie économique de la firme en utilisant des modèles mathématiques pour réduire aussi bien les contraintes de production que financière, commerciales ou humaines.

Il s'agit de modèles de fixation des prix et des quantités assurant l'équilibre de l'offre et de la demande globales sur les différents marchés (marché du travail, des biens de consommation...). L'entreprise étudiée est une entreprise idéale évoluant dans un environnement totalement stable. L'entrepreneur a pour seule motivation la maximisation du profit, son information est parfaite et ses décisions rationnelles.

Cette école s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens. (Chef d'entreprises et grands cabinets de conseil type Mac kinsey, Boston Consulting Group).

C'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de L'école classique (d'où son nom ...), mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les courants postérieurs.

Les principes généraux, sous-jacents à cette école, sont ainsi les suivants :

- Le but premier (mais non unique) de l'entreprise est la maximisation du profit. C'est lui qui mesure l'efficacité de l'organisation et tous les autres objectifs (sociaux, sociétaux ...) restent subordonnés à l'accomplissement prioritaire de celui-ci.

- L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique : " Le management est, en fait, la fonction essentielle et capitale de notre société " affirme P. Drucker. Par contre, son rôle quant à la répartition équitable de cette même richesse, est largement passé sous silence.

Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes (toujours cet aspect normatif et pragmatique) à Par exemple la décentralisation et la fameuse DPO (Direction Par Objectifs).

Même si ce courant a fait sien certain aspect de l'école psychosociologique (l'enrichissement des tâches, et les travaux sur la motivation notamment) la philosophie du management des hommes repose encore grandement sur un " darwinisme " social : chaque individu lutte pour sa survie, les meilleurs accèdent aux postes-clef, les moins performants sont éliminés.

Ce courant de pensée est prolixe en auteurs et en " gourous ". Trois d'entre eux nous paraissent, à des degrés divers, représentatifs de ce courant de pensée à savoir Sloan, Drucker et Gélénier.

1/ Alfred P. SLOAN (1875-1966)

Sloan passa la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président. Il n'a écrit qu'un seul ouvrage : " my years with General Motors". Il est connu pour avoir fait de GM la première société mondiale, grâce à la décentralisation, en appliquant 4 principes simples :

- Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
- Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, juridique, publicité, conception des voitures ...)
- La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.
- L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiatives, responsabilités, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème.

La condition pour que " ça marche " c'est la coordination et la circulation horizontale des informations. On imagine le caractère révolutionnaire de ces idées entre 1925 et 1935 au temps du Taylorisme-roi

2/ Peter DRUCKER (1909 -2005)

Bien qu'il n'ait jamais exercé personnellement des fonctions de management, P.DRUCKER a conseillé nombre de dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de Direction Générale.

Pour DRUCKER les tâches majeures de l'équipe directoriale sont :

– La fixation de la mission spécifique de l'organisation : " ... seule une définition précise de la mission et de l'objet de l'institution rend possible la détermination d'objectifs clairs et réalistes ... "

– La mise en place d'une organisation du travail efficace, à la fois productive et satisfaisante pour le personnel.

– La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

Pour DRUCKER, la recherche du profit n'est pas une fin en soi. Il fait figure de pionnier en affirmant que le but premier de l'entreprise est de créer, maintenir et développer une clientèle. Pour lui seul deux services dans l'entreprise sont des centres de profit (les autres étant des centres de coût) : La Recherche et Développement, et le Marketing.

Un bon marketing est, selon DRUCKER, la clef absolue de la réussite, (IBM, TOYOTA) car il permet de connaître et de comprendre si parfaitement le client que le produit se vend lui-même. Ceci maîtrisé (recherche et développement, Marketing, productivité), le profit n'est plus une cause, mais un effet de l'excellence du management.

Enfin DRUCKER estime que l'entreprise est une institution faite pour créer des changements (à la différence de l'église ou de l'armée dont le but, au contraire, est de maintenir les choses en l'état) et cela signifie satisfaire d'abord les gens de l'extérieur (les clients) bien avant ceux de l'intérieur (les employés).

3/ Octave Gélinier (1916 ...)

Ancien Directeur Général de la CEGOS (Conseil en Organisation), Octave Gélinier est un praticien de l'entreprise. C'est l'un des pères fondateurs de la Direction Par Objectifs (DPO). Pour lui, la science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables.

Pour lui, le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme. Il pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme". Pour une expansion à long terme l'entreprise doit combattre un certain nombre de goulets d'étranglement tels que : les marchés, les sources de financement et la capacité d'évolution de l'équipe dirigeante face aux mutations technologiques, managériales et au temps.

Ce dernier point est pour lui fondamental.

Mais, cette politique n'a de valeur que si elle est accompagnée par des objectifs quantitatifs et datés. (DPO).

Ces objectifs permettent, en effet :

- La délégation réelle de l'autorité
- La définition réelle des responsabilités.
- L'intégration des services.
- La définition de la structure adéquate.
- La supervision hiérarchique
- La motivation des hommes.

Ces objectifs définis, ils sont complétés par des programmes d'application et des budgets.

Enfin, selon O. Gélinier, les conditions indispensables à la compétitivité d'une entreprise sont :

- Le développement incessant de l'innovation.
- La présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation, et par-là, l'innovation).
- La finalité humaine directe : " aujourd'hui une entreprise ne peut être en accord avec son environnement que si elle poursuit explicitement des objectifs d'utilité sociale. " aussi bien à

l'extérieur de l'entreprise (adéquation des produits aux aspirations des clients à prééminence de la demande), mais aussi à l'intérieur (satisfaction et motivation des salariés).

B/ L'école systémique (la théorie des systèmes)

L'analyse systémique est un courant de pensée qui s'est développé depuis une trentaine d'année, bien que ses racines épistémologiques soient fort anciennes (Léonard de Vinci, Paul Valéry et, plus proches, Von Bertalanffy, Alexandre Bogdanov, Herbert Simon).

Cette théorie dépasse largement le cadre de l'entreprise puisqu'elle a la prétention de s'appliquer à tout " système complexe et organisé ". Elle s'oppose à la pensée scientifique traditionnelle (Auguste CONTE), analytique, qui décompose les objets, même s'il faut pour cela les " sortir " de leur milieu, en proposant une vision globalisatrice : On examine l'objet ou le système immergé dans son environnement en tenant compte de toutes les interactions possibles de l'objet examiné avec son milieu.

Selon l'approche systémique, l'organisation est assimilée à un système ouvert composé de différents éléments (hommes, capitaux, équipements...) cherchant à réaliser des objectifs (croissance, rentabilité, prospérité...) et dont le fonctionnement dépend des interactions entre ces éléments et avec l'environnement.

Un système peut être décrit sous deux aspects complémentaires (les composantes d'un système) : aspect structural et l'aspect fonctionnel.

Le premier aspect est relatif à son organisation dans l'espace, tandis que le second concerne son organisation dans le temps.

L'aspect structurel renferme quatre composantes :

- une frontière qui sépare le système de son environnement ;
- des éléments matériels et humains dénombrés et classés ;
- un réseau de transport et de communication ;
- et des réservoirs de stockage.

L'aspect fonctionnel comporte :

- des flux de natures diverses ;
- des centres de décision ;
- et des boucles de rétroaction.

Ludwig von Bertalanffy, biologiste d'origine autrichienne était l'un des biologistes théoriques les plus importants de la première moitié du 20ème siècle.

Son étude des systèmes biologiques l'amena à formuler d'abord une "Théorie des Systèmes Vivants", puis la "Théorie Générale des Systèmes". Bien loin de la mécanique céleste, Bertalanffy s'intéressa aux systèmes biologiques : les cellules vivantes, les organismes multicellulaires, les écosystèmes, etc..

Ces systèmes sont ouverts, ils échangent nourriture, eau, gaz, informations etc avec leur environnement. Ils s'auto-organisent de façon autonome, ils autorégulent leur métabolisme, leur respiration, etc. Gharajedaghi les qualifie de "one minded" ou "monopolaires", ils ont un (et un seul) centre de décision (le système nerveux, etc...).

Ces systèmes sont caractérisés par l'homéostasie (le maintien, par le système, de conditions d'équilibre dans un environnement changeant). Leur finalité première est la survie. Ils ont une organisation hiérarchique (un système nerveux par exemple) pour relayer les ordres du centre de commandement (le cerveau par exemple). Ils ont besoin de feed-back et donnent naissance à des propriétés émergentes (la vie est une "propriété émergente" propre aux cellules qui respirent...). Propriétés qui ne sont pas réductibles aux composants chimiques ou physiques du système.

La cybernétique, mère nourricière de l'informatique est proche de la Théorie Générale des Systèmes. C'est grâce à elle que furent inventés l'informatique, la bureautique, la robotique, etc. La plupart des écrits systémiques diffusés en France à ce jour sont issus de cette école de pensée. Cette systémique a inspiré aux organisations la plupart de leurs structures : systèmes hiérarchiques ; systèmes d'information ; centralisation des décisions ; volonté farouche de survie dans un environnement présumé hostile, etc. Le tissu économique est depuis longtemps irrigué des concepts systémiques de deuxième génération.

C/ L'école japonaise

Le grand apport de cette école c'est l'apparition du mouvement qualité qui a développé et mis en place le management par la qualité, les cercles de qualité, le processus d'amélioration continue, le juste à temps... En fait, le management par la qualité totale peut être défini comme un ensemble de principes et méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût.

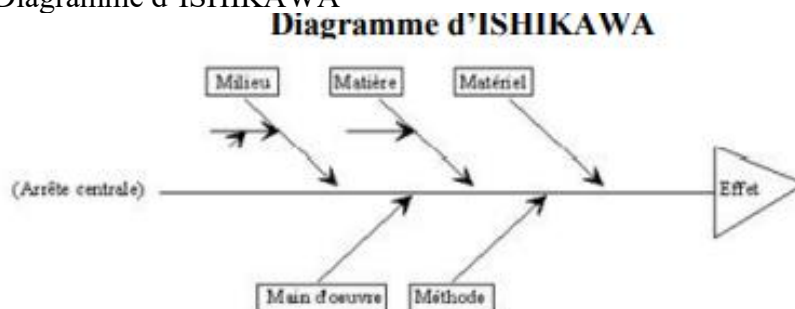
Les axes de la maîtrise de la qualité sont

- Engagement des dirigeants
- Formation massive à tous les niveaux
- Pratique de la maîtrise de la qualité par tout le personnel
- Établissement des programmes annuels d'amélioration de la qualité

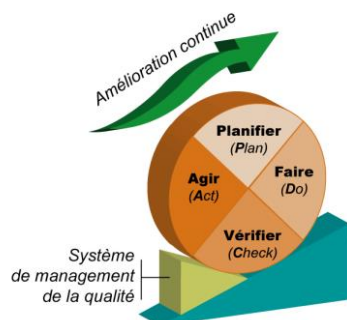
Le cercle de qualité est un groupe de personnes de 5 à 10 personnes qui travaillent au sein du même département ou service et qui ont pour objectif la résolution des problèmes de façon volontaire au sein de ces mêmes unités de travail.

Cette école a développé les concepts du Juste à temps (les cinq zéros à savoir zéro défaut, zéro délai, zéro papier, zéro panne et zéro stock), du diagramme des cinq M ou diagramme d'Ishikawa (permettant de chercher les causes qui sont à l'origine d'un problème précis) et de la roue de Deming (l'amélioration continue).

Diagramme d'ISHIKAWA



PDCA : La roue de DEMING



LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI

Avec l'avènement de l'internet, les processus de conception, de production et de vente sont radicalement remis en cause. Quel que soit le secteur d'activité, les technologies de l'internet permettent en effet de réduire les délais et de passer d'un processus discontinu à un processus continu.

L'organisation des entreprises et leur mode de gestion en sont profondément bouleversés tant au niveau individuel que collectif. L'internet rend ainsi possible la réalisation d'objectifs que les entreprises cherchaient à atteindre depuis longtemps sans y parvenir : meilleure écoute du client, travail sans stocks en flux tendu, hiérarchies plates autorisant une grande réactivité, flexibilité dans l'organisation et l'outil de production, accélération du renouvellement des produits, entreprises en réseau où chacune se recentre sur son cœur de métier, etc.

Peter Drucker l'avait prédit, le capital immatériel était voué à devenir un facteur de compétitivité pour l'entreprise. La libéralisation des échanges accélère les processus de décision de l'entreprise et implique que l'assimilation des informations soit à la fois de meilleure qualité et plus rapide.

Ainsi, la fonction qui consiste à " manager " les connaissances au sein de l'entreprise s'avère primordiale. Bien que la prise de conscience de l'importance du capital immatériel ait été tardive - le concept de knowledge management est apparu en France, aux Etats-Unis et au Japon au milieu des années 1990 – À l'heure actuelle, l'organisation de l'échange d'informations et le partage des connaissances sont devenus des facteurs clés d'une gestion performante de l'entreprise.

Ils doivent s'inscrire dans un projet global, destiné à mettre en valeur les savoirs et les savoir-faire individuels et collectifs Parmi les nouvelles formes de management en vogue dans les entreprises, le coaching figure en bonne place. Appliqué au management de la qualité, il s'agit d'une pratique d'accompagnement destinée à initier et à faciliter le processus de développement d'un individu.

La démarche consiste à affirmer que tout individu est en quête de qualité, à condition toutefois de ne pas lui imposer des contraintes l'empêchant de progresser. On considère notamment les erreurs comme potentiellement fécondes. En définitive, le coach donne au coaché la permission de réussir en lui donnant aussi la permission d'échouer.