



© Réseau CRCF - Ministère de l'Éducation nationale -
<http://crcf.ac-grenoble.fr>
Centre de ressources comptabilité finance

Lycée Emmanuel Mounier
6 avenue Marcelin Berthelot – 38029 Grenoble CEDEX 2

site web : <http://crcf.ac-grenoble.fr/>

MANAGEMENT – DCG7

Jacques Sornet (2010 – 2011)

Académie de Limoges

Remerciements à *Pierre Lecocq* pour sa lecture attentive.

Avertissement.

Ce document présente sous la forme de fiches séquentielles un résumé succinct des principes du management qui fondent l'enseignement de l'UE7, ainsi qu'un index des auteurs et des notions. En toute hypothèse, ce support ne se substitue ni au référentiel ni aux recommandations officielles. Il aborde d'ailleurs certains thèmes qui vont au-delà du programme de l'UE7.

Légende

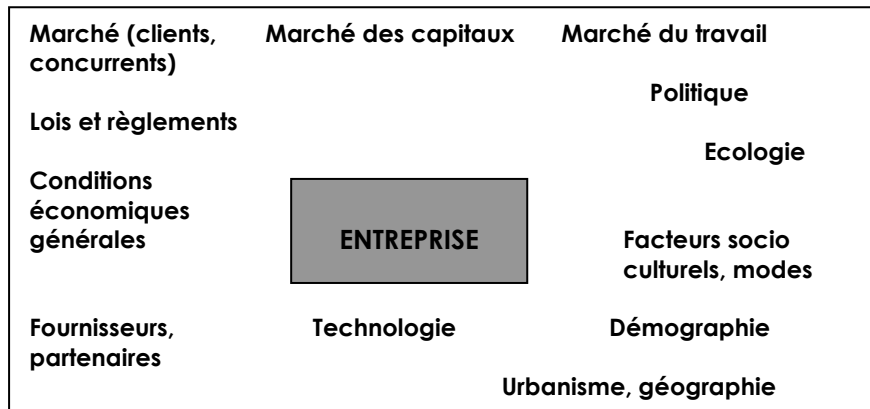
Les principaux auteurs sont cités en gras souligné.

SOMMAIRE

1.1 – LES ORGANISATIONS ET LEUR CONTEXTE	3
1.2 – LE MANAGEMENT	5
1.3 – LES CONTEXTES DE MANAGEMENT	8
2.1 – L'ANALYSE DES ORGANISATIONS	10
2.2 – LES CLASSIQUES	14
2.3 – L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES	18
2.4 – LES NEO CLASSIQUES	23
2.5 – L'ORGANISATION, SYSTEME COMPLEXE	27
2.6 – L'ANALYSE SOCIOLOGIQUE DES ORGANISATIONS	33
2.7 – LES THEORIES DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE	36
2.8 – LES THEORIES DE LA FIRME	40
2.9 – LES APPROCHES DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS	44
3.1 – LA CHAINE DE VALEUR	49
3.2 – LES PARTIES PRENANTES	52
3.3 – LES DEFIS CONTEMPORAINS DU MANAGEMENT	55
3.4 – LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE	59
4.1 – LES STRUCTURES TYPES DE L'ORGANISATION	61
4.2 – LES STRUCTURES TRANSVERSALES	66
4.3 – LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES	71
5.1 – LA FONCTION COMMERCIALE	74
5.2 – LA FONCTION DE PRODUCTION	81
5.3 – LA LOGISTIQUE ET LA LOCALISATION DES ACTIVITES	88
5.4 – LA RECHERCHE ET L'INNOVATION	92
5.5 – LA FONCTION COMPTABLE	99
5.6 – LE SYSTEME D'INFORMATION	113
5.7 – LA MAITRISE DE LA QUALITE	119
5.8 – LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	125
6.1 – LES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS	138
6.2 – LA MOTIVATION	144
6.3 – LES GROUPES ET L'ORGANISATION	152
6.4 – LES CONFLITS AU TRAVAIL	161
6.5 – LA CONDUITE DE REUNION	168
6.6 – LES PRINCIPALES THEORIES DU COMPORTEMENT HUMAIN	171
7.1 – DIRECTION, POUVOIR ET GOUVERNANCE	172
7.2 – LE LEADERSHIP	178
7.3 – L'ANIMATION ET LA COORDINATION	182
7.4 – LA PRISE DE DECISION	185
7.5 – LA CULTURE ET L'IDENTITE DE L'ORGANISATION	194
8.1 – STRATEGIE : PRINCIPES	199
8.2 – LES APPROCHES STRATEGIQUES	204
8.3 – LE DIAGNOSTIC EXTERNE	208
8.4 – LE DIAGNOSTIC INTERNE	212
8.5 – LA REPRESENTATION SYNTHETIQUE DES ANAL. STRATEGIQUES	216
8.6 – LES STRATEGIES CORPORATE	220
8.7 – LES STRATEGIES BUSINESS	225
8.8 – LES MODALITES ET LES CONTRAINTES STRATEGIQUES	228
8.9 – LA MISE EN ŒUVRE DES STRATEGIES	232
9.1 – LA COMMUNICATION	235
9.2 – LA COMMUNICATION INTERNE	240
9.3 – LA COMMUNICATION EXTERNE	244
9.4 – L'ORGANISATION DE LA COMMUNICATION	250
NOTIONS PAR AUTEUR	254

→ Le **marché** (clients et concurrents) est primordial pour les organisations marchandes, car il conditionne leur capacité à vendre des produits et donc à survivre.

ENVIRONNEMENT



→ **Micro environnement** : fournisseurs, clients, collectivités, concurrents, ...

→ **Macro environnement** : économique, social, juridique, politique, ...

3 – Contextes historiques

- Antiquité :	- Agriculture prédominante, industrie limitée aux besoins d'un individu ou d'un clan (outils, vêtements, poterie). Force motrice animale ou humaine pour l'essentiel.
- 3000 AJC	- Grands travaux d'état en Egypte, première organisation planifiée.
- Période gréco romaine	- Développement des communications, essor industriel limité, peu de progrès technique (l'esclavage dispense d'innovations industrielles).
- Transition féodale	- Développement progressif des échanges commerciaux.
- 12 ^{ème} siècle	- La consommation indirecte atteint un bon niveau (surplus agricoles et développement des villes). Apparition de nouveaux commerçants.
- 15 ^{ème} – 17 ^{ème} siècles	- Etat fort. Evolutions technologiques (imprimerie, bateaux performants, instruments de navigation). Extension géographique de l'économie. Apparition des corporations d'artisans. Marchands donneurs d'ordres.
	Economies « modernes »
19 ^{ème} siècle	Machine à vapeur, chemin de fer, urbanisation, passage de l'artisanat au capitalisme entrepreneurial (« fabriques »), organisation des entreprises. Krach boursier en 1873 puis 20 ans de ralentissement économique.
1900-1945	PRODUCTION POUSSEE VERS LE MARCHÉ Electricité, pétrole, développement du capitalisme managérial, grandes entreprises industrielles. Apparition de préoccupations (et charges) sociales. Crises de surproduction (1910, 1920) puis 1929 (krach boursier, récession, protectionnisme #10 ans).
1945-1975 (30 glorieuses)	PRODUCTION COMMANDEE PAR LE MARCHÉ - CONSOMMATION DE MASSE Essor américain, standardisation des produits de consommation, concurrence, marketing (différenciation des produits), stratégies d'internationalisation, de diversification et d'intégration, développement de grands groupes. Japon appauvri : logique de production au plus juste. Management humain, protection sociale, premières préoccupations environnementales.
1975-2009	TURBULENCES ET MONDIALISATION Croissance ralentie, déréglementation, montée des services, pays émergents, redistribution mondiale des activités et nouvelle économie (TIC). Crises récurrentes (Japon 1990, Brésil 1999 ... 2008). Affaiblissement du lien salarial, RSE.

1.2 – LE MANAGEMENT

1 – Définition du management

• **Direction** = fixation des objectifs, mise en mouvement des hommes, prise de décision, développement de la valeur économique d'une entreprise en tenant compte des contraintes et des opportunités.

• **Gestion** = organisation et optimisation des moyens disponibles pour atteindre les objectifs, application de règles et de techniques.

• Le **Management** englobe direction et gestion, il conduit une organisation vers ses buts par la réalisation d'objectifs prédéfinis.

→ Il trouve son origine dans l'organisation des armées (voir le vocabulaire du management qui emprunte des termes militaires : cadre, stratégie, tactique, ...).

→ C'est une notion ancienne chez les anglo-saxons, qui emprunte une démarche pragmatique : action en fonction des circonstances, maîtrise rapide de situations complexes.

→ Il organise le travail collectif (en résumant Hervé Chomienne : le management vise l'efficacité à plusieurs, à travailler avec les autres et à faire travailler les autres si l'on est en position d'autorité).

→ Il gère la ressource humaine.

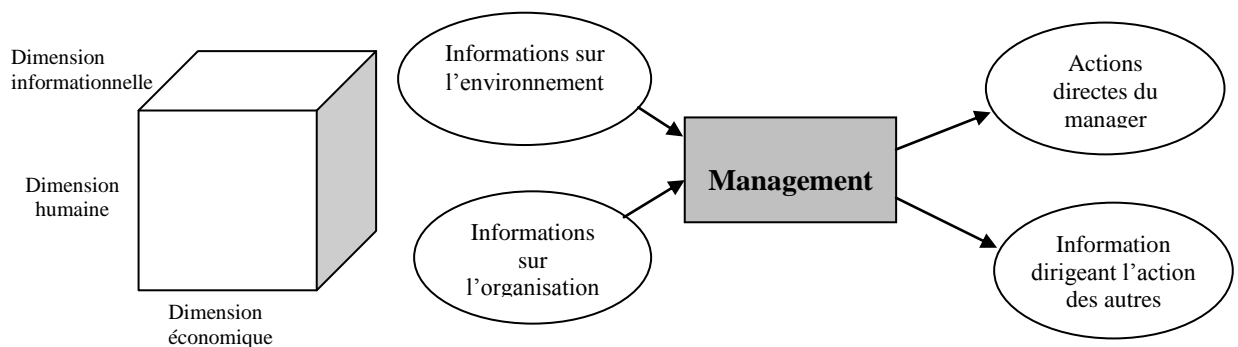
• Le management a été défini par de nombreux auteurs, parmi lesquels :

→ Henry **FAYOL** (1916) - fondateur français du concept de management (alors « **administration** de l'entreprise »), pour qui il repose sur une séquence de cinq actions : **prévoir, organiser, commander, coordonner** et **contrôler** (« **PO3C** »).

→ Peter **DRUCKER** (1954), pour qui le management fixe des objectifs, organise le travail, motive, communique, forme et se forme.

→ Henry **MINTZBERG** (1986), pour qui le management unit les efforts.

• Le management est une activité de synthèse à trois dimensions, fondée sur l'information (sur un système d'information):



• Le **manager** est celui qui a une responsabilité d'encadrement.

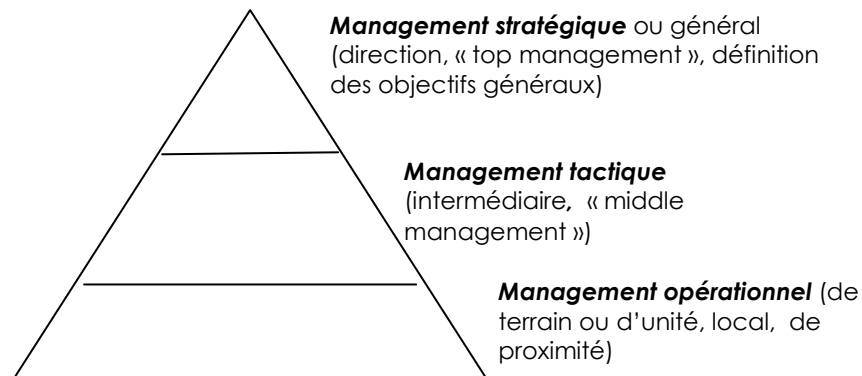
*Remarque : en France **cadre** = statut, parfois ≠ encadrement.*

2 – L'action du management

2.1 – Objectif et étendue

• Le management concerne toutes les formes d'organisation, et particulièrement l'entreprise.

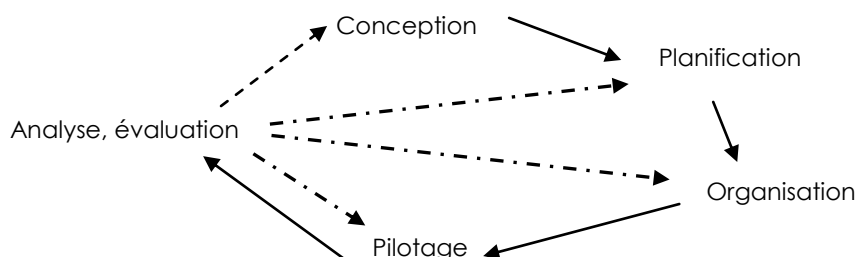
- Il recherche la performance de l'organisation en rapport avec ses objectifs :
 - par l'**efficacité** (réalisation des objectifs) ;
 - par l'**efficience** (utilisation optimale des moyens disponibles, rendement).
- Il a un **périmètre** d'action d'ampleur variable : groupe, entreprise, filiale, projet, atelier, lieu de vente, ...
- Il peut être situé à trois niveaux décisionnels (voir Igor **ANSOFF**, § 7.4) :



→ Il recouvre la totalité des actes de conduite de l'organisation, dans tous les domaines (technique, commercial, financier, ...), mais ne correspond à aucune cellule isolée de l'organigramme.

2.2 – Le processus de management

- Nous adapterons ponctuellement la séquence administrative de Fayol en distinguant cinq activités de management, chacune nécessitant des décisions :
 - la **conception** (finalité, but général de l'organisation, métiers, dimension, ...) ;
 - la **planification** (définition des objectifs, échéances) ;
 - l'**organisation** (répartition du travail, choix des modes de coordination) ;
 - le **pilotage** de l'action (motivation, animation, encadrement, assistance) ;
 - l'**évaluation** (contrôle des résultats obtenus, ajustements).
- Ces activités s'inscrivent dans des **cycles** de contrôle (— • — •) de durée croissante quand ils se rapprochent de la conception :



- Les cycles permettent l'ajustement des choix et des prévisions aux réalités.
- Les choix sont contraints par la disponibilité des ressources, la réglementation, ...

Remarque : les choix de planification et d'organisation peuvent mettre l'organisation sous tension. Cette tension doit être pertinente, car excessive elle peut désorganiser l'action.

3 – La science du management

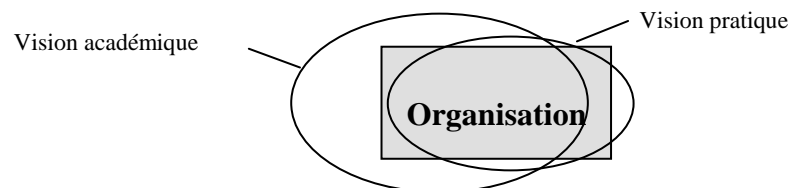
• Le management est une *science sociale*, une *science humaine expérimentale* (ce n'est pas une science exacte).

→ Il y a complémentarité des approches théorique et pratique, ou psychologique, sociologique et économique du management dans une perspective unique et concrète : la bonne marche des organisations.

→ On peut notamment citer :

- la vision *académique* du management = raisonnements essentiels et stables ;

- sa vision *pratique* = vécu des praticiens, apport de techniques concrètes, vulgarisation favorisant la diffusion des concepts, mais parfois vision à court terme.



• Cette science rassemble des *méthodes* et des *théories* parfois regroupées en *écoles* ou en *courants* (une théorie = une époque, un contexte, des modèles simplificateurs) :

→ Les théories sont nuancées, généralement complémentaires.

→ Elles se nourrissent de la pratique et, en retour, apportent des explications, des pistes d'action, des méthodes.

→ Elles guident le raisonnement, aident à l'action, à l'anticipation.

→ Leur application doit être pertinente (Adaptation au contexte, à l'époque ? Informations disponibles ? Effets de mode ? Coût ?).

• Le management utilise diverses *techniques* (psychologie appliquée, gestion, techniques de « management » ...) :

→ Les techniques sont rassurantes, mais ne sont pas suffisantes. Elles doivent être éclairées par les théories et la réflexion

→ La qualité du management résulte d'une application pertinente des techniques et théories, de la capacité à innover, et relève pour partie d'un « art » qui s'acquiert par la pratique (d'où l'utilité pédagogique de la réflexion sur des cas d'entreprise).

• Le terme *managérial* fait référence à la vision et aux préoccupations des managers et du management (voir § 2.8).

1.3 – LES CONTEXTES DE MANAGEMENT

1 – La relativité du management

- Les activités du management sont influencées par leur nature et leur contexte : forme juridique de l'organisation, degré de contrôle par l'état (entreprises publiques), dépendance des administrations de l'état ou d'assemblées locales,
- Les *théories de la contingence* (voir § 2.7) montrent qu'il n'existe pas de solution de management universelle, mais que le management, en particulier la structure organisationnelle, doit s'adapter à des *facteurs contingents* (non contrôlables à brève échéance), et en particulier :
 - à l'âge de l'organisation (l'entreprise ancienne a tendance à répéter des comportements éprouvés) ;
 - à sa taille (la grande entreprise a une composante administrative plus développée) ;
 - à son *système technique* (le type de production et les technologies associées) ;
 - à son environnement.

2 – La taille des organisations

- La taille d'une organisation se mesure par son *effectif*, son *chiffre d'affaires*, ou son *budget* dans le cas des administrations.
 - L'Union Européenne distingue les *micro entreprises* (jusqu'à 9 salariés), les *TPE* – très petites entreprises (moins de 20 salariés), les petites entreprises (moins de 50) et les moyennes entreprises (de 50 à 250).
 - Il n'y a toutefois pas de frontière de taille absolue conditionnant le fonctionnement de l'entreprise, mais sa dimension influence sa direction, son style de management ou son activité.
- Les PME sont souvent *entrepreneuriales* (les dirigeants sont aussi apporteurs de capitaux et totalement engagés dans la marche de l'entreprise)
 - Gestion flexible, peu formalisée, plus qualitative que quantitative, souvent focalisation sur un type d'activité.
 - Sous-traitance des activités ne correspondant pas au métier de base.
- Les grandes entreprises sont *managériales* (les dirigeants salariés sont nommés par les actionnaires, voir § 2.8).
 - Structures plus lourdes, activités souvent diversifiées.
 - Globalement moins de réactivité.

3 – Le type généraux de production

- L'*industrie* produit des biens matériels tangibles, pour le moins visibles ou audibles.
 - Investissement important, organisation productive stable.
 - Technologie (le terme *technologie* est souvent utilisé au sens large : outil de production, processus de production, façon d'accomplir le travail).
 - Capacité de réaliser plusieurs fois des produits identiques ou similaires (processus répétitifs, production unitaire, de masse ou en continu, voir § 2.7).
 - Consommation de matières et distribution physique jusqu'au client.
- Les *services* fournissent des prestations, des produits intangibles et non stockables (ils représentent les ¾ de l'activité économique française) :
 - Le résultat du service peut cependant être visible ;
 - Investissement réduit dans le cas général, mais contact régulier avec le client.
 - La production de services est parfois désignée par « *servuction* » (voir § 5.2).
- La standardisation des services et le développement des réseaux informatiques rapprochent la production de certains services immatériels de celle des biens industriels :

- Production d'un service répétitif et technique pouvant imposer une structure lourde et une organisation formalisée.
- Fourniture de services à distance sans contact direct avec le client (distribution par réseau informatique).

Remarque : l'artisanat produit des biens matériels à l'unité ou en série très limitée. Il a des caractéristiques similaires à l'industrie mais avec un investissement et une structure réduits et une organisation du travail différente qui repose sur des compétences métier étendues.

4 – La nature de l'organisation

- La nature de l'organisation en influence le management.
- Les **organisations publiques** (administrations centrales, collectivités territoriales, hôpitaux, ...) empruntent aux entreprises des méthodes de management pour :
 - contrôler les coûts et assurer la qualité des services ;
 - communiquer avec les administrés ou les usagers ;
 - motiver les personnels et gérer les ressources humaines.
 → Mais la transposition directe des méthodes et des techniques est parfois problématique :
 - la comptabilité publique obéit à des règles spéciales (procédure budgétaire notamment) ;
 - le « client » ne paye pas toujours directement la prestation ;
 - la concurrence est parfois inexistante ;
 - les administrations centralisées sont de très grande taille et soumises à des choix politiques et budgétaires parfois sans connexion évidente avec les besoins opérationnels ;
 - le statut des personnels limitent les possibilités de gestion des ressources humaines.
 → L'appréciation de la performance ou de l'efficacité peut poser un problème particulier car les résultats ne sont pas monétairement quantifiables et la notion de service public existe.
- Les **associations loi de 1901**, sans but lucratif, sont très diverses (voir § 1.2).
 - Les plus grandes ont un besoin de management comparable aux entreprises.
 - L'adhésion au système de valeurs fondateur de l'association est fondamentale :
 - renforcement des objectifs sociétaux ;
 - modalités particulières de recrutement et de motivation des dirigeants.
 - Le bénévolat (qui intervient plus ou moins selon les associations) induit une gestion particulière des ressources humaines :
 - faiblesse des relations hiérarchiques, limitation de l'autorité ;
 - intégration des contraintes de gestion du temps des bénévoles.

5 – Management et expertise comptable

- L'**expert comptable** doit manager ses propres équipes.
- Il doit, selon l'ordre des experts comptables (OEC) « ... conseiller et accompagner le chef d'entreprise dans toutes ses décisions ... », donc intervenir dans le management des petites structures.
 - Des problèmes peuvent être posés par l'intervention de l'expert dans le management d'organisations extérieures :
 - conflit d'intérêts entre activités de certification des comptes et de conseil en management (l'expert atteste ou sanctionne ses propres conseils);
 - le conseil nécessite des compétences parfois très spécifiques (conseil fiscal, conseil en RH, conseil en systèmes d'information, en management ...) ;
 - le conseil est une activité différente, par sa forme, de l'expertise comptable (interventions longues, peu répétitives, peu codifiées, mises en concurrence), qui nécessite une organisation particulière du cabinet lorsqu'elle dépasse l'intervention occasionnelle.

2.1 – L'ANALYSE DES ORGANISATIONS

1 – Définition et méthodes

- L'**analyse** ou la **théorie des organisations** est une science de gestion dont les objectifs sont de :
 - comprendre, expliquer, améliorer les organisations ;
 - se repérer dans le cadre de l'action.→ « Le cadre théorique en effet nous influence, souvent sans que nous ne le sachions, il conditionne notre vision du monde » (Jacques ROJOT – Théorie des organisations - 2005).
- L'analyse des organisations est une **science sociale**, qui apporte peu de certitudes, car :
 - l'observation influence les comportements ;
 - chaque sujet interprète les apports scientifiques selon sa propre vision causale, imparfaite et qui conditionne ses actions ;
 - le théoricien est lui même subjectif (personnalité, système de valeurs, idéologie, ...) ;
 - il y a influence de la pensée commune, des modes, du contexte historique.⇒ L'analyse a une issue descriptive, rarement prédictive ou normative (propositions d'actions).
- L'analyse des organisations intègre **plusieurs disciplines scientifiques** : philosophie, sociologie, psychologie, anthropologie, économie.
 - Une situation peut être analysée selon plusieurs axes, selon des systèmes différents.
 - Chaque analyse traite un aspect du problème de l'organisation.
 - Les analyses se complètent, convergent généralement.

Illustration (paradoxe du « porte commandes », PORTER, WHITE, ROJOT et diverses adaptations) :

Constat de mauvaises relations entre gérant, cuisiniers et serveuses d'un restaurant (absentéisme, rotation, conflits malgré de bons salaires et des conditions de travail convenables). Les serveurs donnent oralement les commandes aux cuisiniers.

Conseil - observateur	Analyse de l'origine des problèmes	Solution proposée
Sociologue	Le statut des serveuses, inférieur à celui des cuisiniers, est contredit par les ordres hurlés aux cuisines. La structure sociale est remise en cause.	Remplacer l'ordre oral par un transfert écrit anonyme (porte commandes).
Psychologue	Gérant = père, cuisiniers = fils, serveuses = filles. Structures des personnalités perturbées par le fait que les filles donnent des ordres à leurs frères.	Dépersonnaliser les rapports en passant par un document (porte commandes)
Anthropologue	Le système de valeurs du gérant et des cuisiniers est axé sur la croissance dont ils tirent bénéfice (salaire, prestige), alors que les serveuses cherchent juste à compléter le revenu familial.	Introduire un intermédiaire entre les groupes sociaux (porte commandes)
Economiste	Confrontation d'une demande de commandes (cuisiniers) et d'une offre (serveuses). L'alternance de périodes calmes et de périodes de pointe rompt l'équilibre en permanence.	Créer un porte commandes pour agréger l'offre et stabiliser la structure du marché.

Remarque : le sens pratique du manager synthétise intuitivement ces approches. Relevant le problème, quelques entretiens avec son personnel et éventuellement une réunion des intéressés le conduiront probablement à créer un porte commande.

2 – L'organisation des concepts

2.1 – Terminologie

- Une **théorie (terme générique)** est un ensemble d'opinions vérifiées expérimentalement ou par l'observation sur un sujet particulier.
 - La validité d'une théorie de l'organisation s'apprécie en fonction de la rigueur de sa vérification.

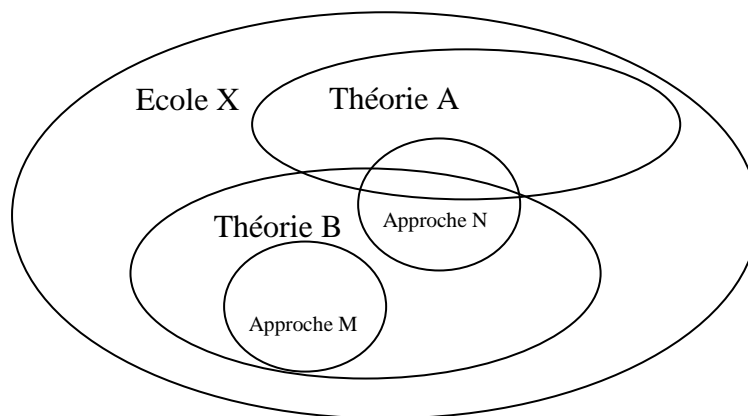
→ Les théories reposent le plus souvent sur l'étude de **grandes entreprises** (notamment US) :

- par des praticiens, ayant des responsabilités de direction ou en cabinet de conseil (Taylor, Fayol, Sloan, Drucker, Mintzberg, ...)
- par des théoriciens, parfois impliqués concrètement dans des entreprises (Weber, Mayo, Maslow, Lickert, Crozier, ...).

- Les théories reconnues et validées permettent de comprendre le fonctionnement des organisations sur des bases fiables :
 - elles guident le raisonnement (notamment lors de l'étude de cas d'examen) ;
 - elles sont souvent de « bon sens », mais le bon sens ne suffit pas (validation) ;
 - d'où l'utilité de connaître les sources (auteurs, chercheurs, praticiens).
- La fusion des théories (syncrétisme) est souvent trompeuse (confusion) et appauvrissante (perte d'identité) => rares essais de synthèse.

Remarque (autres termes courants) :

- **approche** = méthode permettant d'aborder un sujet, basée sur des postulats vérifiés a posteriori. L'approche précède l'école ou le courant ;
- **courant** ou **mouvement** = regroupement de plusieurs travaux relevant des mêmes hypothèses ;
- **école** = regroupement de disciples ou de contenus validés susceptibles de fonder de nouvelles recherches ;
- **modèle** = structure formelle représentant des phénomènes ou une théorie.



2.2 – Evolution des visions de l'entreprise

- Les façons de voir l'entreprise ont évolué, et elles ont influencé les concepts et les théories du management.
- Cette évolution est résumée dans les **images de l'organisation** de G. MORGAN (1989) dont un extrait simplifié suit :

	Machine (1910-1940)	Organisme vivant (1950)	Cerveau (1950-1970)	Prison mentale (1950-1970)	Système politique (1960-1970)	Lieu de culture (1985)
BUT	Huiler le mécanisme, chacun à sa place	Adapter le système à son environnement	Traiter l'information, commander les organes	Intégrer le psychisme, passions, plaisirs, angoisses	Gouverner des alliances aux intérêts opposés	Exploiter les valeurs communes, les liens d'appartenance
Exemples d'auteurs	Taylor, Fayol, Weber	Bertalanffy	Simon, Beer	Jacques, Pages, Enriquez	March, Simon, Crozier, Friedberg	Schein

2.3 – Essai de classification.

- Le tableau suivant présente des auteurs et des théories significatifs placés dans le temps (les catégories ont été choisies par commodité (présentation, pédagogie) et ne constituent pas une référence universelle).

QUELQUES AUTEURS DE LA THEORIE DES ORGANISATIONS

Axes	Rationalité productive	Facteur humain	Incertitudes et complexité		Influence du contexte	Vie de l'organisation
Théories	Classique, néo (managérial) et post	Relations humaines	Systèmes, interactions complexes, approches sociologiques	Sociotechnique	Contingence structurelle	Théories de la firme, contractualiste, des ressources, évolutionnistes.
1910	Taylor (10) OST, autorité fonctionnelle		Barnard (38) Système social coopératif, part informelle			Schumpeter (11) Entrepreneur, innovation
1920	Fayol (16) Administration, autorité hiérarchique Ford (20) Chaîne Weber (22) Bureaucratie Sloan (30) Divisions autonomes	≈ Mary P. Follet (30) Participation aux objectifs, compétences Mayo (33) Humain, relations dans l'industrie	Von Neumann, Morgenstern (44) Théorie des jeux Simon (47) Décision et rationalité limitée, IA et heuristique (55) Bertalanffy (50) Théorie des systèmes			Berle, Means (32) Propriété et managers (théorie managériale) Coase (37) Transactions
1940	Deming (50) Qualité, Plan – Do – Check - Act Drucker (54) Décentralisation, DPO, innovation Shingo, Ohno (~60) Flexibilité, flux tendu, toyotisme	Maslow (43) Pyr. besoins Lewin (43) Groupes, leadership Argyris (57) Conflit individu - organisation Herzberg (59) Motivation Mc Gregor (60) XY Likert (61) Styles de commandement	March, Simon (58) Incitations / contributions Lindblom (59) Incrémentalisme Cyert, March (63) Décisions : coalitions, conflits, slack Parson (64) Système social Katz, Kahn (66) Rôles, interactions Crozier, Friedberg (70) Stratégies d'acteurs (AS) Mélèze (71) Analyse des systèmes March, Cohen, Olsen (72) Modèle de la poubelle Sainsaulieu (77) Culture et identité au travail	Tavistock Inst. (50) Alliance social et technique		Alchian (59) Propriété Penrose (59) Compétences, ressources
1960	Gélinier (65, 68) Innovation, DPPO		Katz, Kahn (66) Rôles, interactions Crozier, Friedberg (70) Stratégies d'acteurs (AS) Mélèze (71) Analyse des systèmes March, Cohen, Olsen (72) Modèle de la poubelle Sainsaulieu (77) Culture et identité au travail Reynaud (79) Régulation sociétale Schein (85) Culture d'entreprise Thévenot (86) Audit culturel Thévenot (86, 91) Conventions Favereau (89, 94) Conventions Ouchi (93) Culture de clan → structure (Japon)	Emery, Trist (60) Equipes autonomes	≈ Woodward (58) Structures et modes de production Burns, Stalker (60) Mécaniciste → organiciste Chandler (62) Marché → stratégie → structure Emery, Trist (65) Environnement et structure Lawrence, Lorsch (67) Intégration, différenciation	Williamson (63) Coûts de transactions, opportunisme, arrangements institutionnels Demsetz (66) Propriété, contrats
1980	Peters, Waterman (83) Modèle de l'excellence (7 clés, 8 attributs) Archier, Sérieyx (84) Modèle du futur (6 points)				Mintzberg (79) SYNTHÈSE : contingences, configurations, coordinations	Alchian, Demsetz (72) Propriété et transactions Jensen, Meckling (76) Agence Hannan, Freeman (77) Ecologie des populations Argyris, Schön (78) Apprentissage organisationnel Freeman (80) Parties prenantes Nelson, Winter (82) Evolution Prahalad, Hamel (90) Compétences, ressources Gélinier (91) Ethique des affaires Nonaka, Takeuchi (95) Spirale de la connaissance

2.2 – LES CLASSIQUES

1 – Caractéristiques

- Les fondements classiques du management sont nés en période d'industrialisation :
 - ils répondent à des méthodes de travail empiriques (chacun fait à sa manière) ;
 - ils recherchent la **rationalisation** et l'efficacité de la production ;
 - leur objectif est le profit par l'accroissement de la production.
- Les théories classiques de l'organisation se fondent sur **4 postulats** :
 - il existe une bonne façon d'organiser pouvant résoudre les problèmes (**one best way** ou **OBW**) ;
 - la **rigueur scientifique**, la **rationalité** permet de trouver cette organisation ;
 - le salarié n'est sensible qu'à son **salaire** (ou du moins l'entreprise ne doit se soucier que du salaire) ;
 - l'individu est un rouage de la machine productive (**approche mécaniste**).
- L'approche est cartésienne et analytique (décomposition du problème à résoudre) et elle conduit à la **division du travail**.
- Les précurseurs :
 - Adam SMITH (économiste - 1776 – qui a étudié le rendement des ouvriers, multiplié par 200 grâce à la spécialisation des tâches dans une fabrique d'épingles).
 - Charles BABBAGE (mathématicien inventeur de la machine à calculer - 1851 – pour qui les ouvriers ont une capacité limitée et qui prône spécialisation du travail intellectuel).

2 – Théories et auteurs



Frederick Winslow **TAYLOR** (1856 – 1915), mécanicien et ingénieur

→ Shop management (1904), Scientific management (1911).

- Postulat : propension des hommes à limiter leur effort, motivation essentiellement par le salaire (équitable mais fonction de la cadence de travail).
- Rationalisation de la production = **OST (organisation scientifique du travail)**.

→ Etude des gestes de 10-15 ouvriers qualifiés, chronométrage et standardisation.

→ Parcellisation des tâches.

→ Sélection des hommes en fonction des tâches et formation

→ Système rigide où les ouvriers n'ont aucune initiative.

• Taylor préconise un contrôle étroit du travail et un commandement éclaté :

- **division verticale** du travail (séparation de la conception et de l'exécution) ;

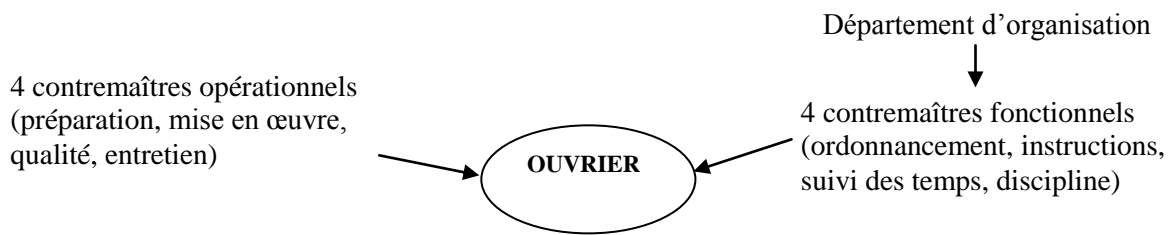
- **division horizontale** du travail (tâches réparties, ouvriers spécialisés – OS) ;

- **autorité fonctionnelle**.

→ Création d'un département d'organisation (administration, gestion).

→ Séparation des fonctions commerciale et financière.

→ Préconisation d'un encadrement par 8 contremaîtres spécialisés (organisation simplifiée en pratique et jamais mise en œuvre sous cette forme).



- Critique du taylorisme :

- grande efficacité (apprentissage rapide des tâches élémentaires, contrôle aisé), cette méthode a permis le développement de la société de consommation et inspire encore les industries actuelles ;
- déshumanisation du travail (OS), tâches monotones, motivation ramenée à l'argent.

Remarque : la chaîne (1913) est l'invention d'Henry FORD (1863 – 1947), qui appliqua l'OST.



Max **WEBER** (1864 – 1920), philosophe et sociologue.
 → L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904),
 Economie et société (post mortem).

- Rationalisation des structures.
- Weber pose la question des raisons de l'obéissance et distingue 3 modèles d'autorité qui légitiment les ordres de 3 façons distinctes (voir § 7.1) :
 - l'autorité **charismatique** (basé sur les qualités personnelles, le « dévouement à un héros ») ;

- l'autorité **traditionnelle** (soumission aux usages, aux croyances, le pouvoir existe car on persuade que la tradition est vénérable) ;

- l'autorité **légale ou bureaucratique** (basée sur des règles écrites, des critères objectifs comme le diplôme ou la fonction occupée).

→ Le modèle charismatique s'épuise dans la durée, le modèle traditionnel nécessite des conditions stables.

- Le modèle bureaucratique est préférable aux deux autres. La **bureaucratie idéale** dépersonnalise l'autorité et la rend plus stable, plus rigoureuse et plus efficace :

- le modèle est le plus performant (il repose sur des règles facilement admises car fonction des buts de l'organisation) ;

- il élimine les facteurs personnels (l'autorité est liée à une fonction, on élimine en principe l'arbitraire du chef) ;

- il laisse une liberté au personnel dans la limite des règles ;

- il établit une hiérarchie d'emplois claire et il est applicable au travail administratif ;

- il permet de recruter selon les qualifications et de contrôler carrières et promotions (le salarié n'est pas propriétaire de son poste).

- Critique du modèle bureaucratique :

- ce modèle est incontournable dans les grandes organisations, il assure prédictibilité et efficacité ;

- mais il peut évoluer défavorablement (lourdeur, prévalence des procédures) ;

- la dépersonnalisation de l'autorité peut déresponsabiliser et nuire à l'efficacité ;

→ Les formes couramment critiquées de la bureaucratie sont généralement dues à une déformation du modèle idéal de Weber.



Henri **FAYOL** (1841 – 1925), ingénieur des mines et chef d'entreprise

→ Administration industrielle et générale (1916).

- Fayol a mené des travaux sur la façon de diriger les entreprises. C'est le fondateur du management (*administration de l'entreprise*).

→ Tardivement reconnu en France.

- Fayol analyse l'activité de l'entreprise en **6 fonctions** ou groupes d'opérations : technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable, administrative.

- Une fonction correspond à une **capacité** :

- chaque agent doit mettre en œuvre certaines des 6 capacités à des degrés divers, selon son travail ;
- les capacités reposent à leur tour sur **6 qualités** (notamment celles du chef) : physiques (santé, vigueur), intellectuelles, morales (responsabilité, initiative, tact, ...), culture, connaissances spéciales (fonction), expérience.

- L'administration (au sens de direction ou de management) dresse le programme général d'action et coordonne les efforts : **administrer = prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler** (PO3C).

- Fayol distingue **14 principes d'administration**, à adapter aux circonstances, dont :

- la division du travail ;
- l'autorité, « pouvoir de se faire obéir », statutaire et personnelle, indissociable de la responsabilité ;
- la discipline ;
- l'**unité de commandement** (un agent ne reçoit ses ordres que d'un seul chef), l'**autorité** est **hiérarchique** ;
- la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général ;
- l'**ordre** (« Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place ») ;
- l'**équité**, facteur de dévouement ;
- la stabilité du personnel ;
- l'**initiative** (satisfaction de l'homme par l'initiative et la réussite) ;
- l'union du personnel (Intérêt des bonnes relations avec les syndicats).

- Pour Fayol, **gouverner** c'est conduire l'entreprise vers son but en tirant le meilleur parti des ressources : le gouvernement est distinct de l'administration, il doit assurer la marche des 6 fonctions.

- Fayol s'oppose à Taylor (commandement unique), à Weber (personnalisation de l'autorité). Il est en avance sur son temps et reste encore de nos jours une référence :

- pour lui aucune règle n'est absolue, il reconnaît la motivation par l'initiative, l'importance de l'équité, ...
- il préconise l'apprentissage de l'administration des entreprises dans les écoles d'ingénieurs et la réduction du poids des mathématiques dans les études supérieures.

3 – Bilan des approches classiques

- Ces approches (avec une nuance concernant Fayol) nient les conflits (la bonne organisation doit y remédier) et ignorent les facteurs externes à l'organisation. Elles supposent un « One best way » et déshumanisent le travail, les individus interchangeables (à poste et qualification équivalents). Le management y est assimilé à une science exacte.

- Elles constituent une base d'organisation nécessaire mais présentent de nombreuses limites opérationnelles face aux réalités humaines.

Complément concernant la bureaucratie :



Robert King MERTON (1910 – 2003), sociologue

- Merton a étudié (1957) la dégradation de performance dans les bureaucraties.
→ **Déplacement des buts** = excès de conformité aux règles, disparition de la souplesse. Les règles prévalent sur les objectifs initiaux.

Exemple : refus d'indemnisation « aveugles » à un enfant né sans yeux.

→ **Sous optimisation** = poursuite de buts propres aux composants de l'organisation et déconnectés des buts généraux. Blocage des changements.

- L'école d'Aston (années 70) a distingué 4 configurations d'organisation bureaucratique.

		Structuration des activités	
		Basse	Haute
Concentration de l'autorité	Haute	Bureaucratie personnalisée Forte concentration de l'autorité et faible structuration des activités (employés très professionnels avec contrôle hiérarchique personnel)	Bureaucratie complète Forte structuration, autorité concentrée, unités peu autonomes.
	Basse	Bureaucratie implicite Petites entreprises. Faible structuration, faible concentration, contrôle hiérarchique personnalisé.	Bureaucratie de flot de travail Industrie, grande taille Faible centralisation, autonomie de décision des unités opérationnelles

2.3 – L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

1 – Caractéristiques de l'école RH

- Les travaux de l'école des relations humaines ont été impulsés par les dysfonctionnements constatés dans les entreprises tayloriennes.
- Cette école est foisonnante et dominée par les psycho sociologues d'entreprise ayant, souvent, eu un rôle de consultant :
 - l'individu est placé au centre des organisations ;
 - l'importance des relations sociales au travail est reconnue ;
 - les besoins des salariés sont pris en compte ;
 - on y admet l'existence d'organisations informelles et de conflits ;
 - on y analyse la motivations et les modalités d'exercice de l'autorité et de conduite des groupes.
- Toutefois le profit reste le fondement de l'entreprise et le « one best way » un objectif.
- Le précurseur :

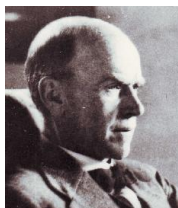


Mary Parker FOLLETT (1868 – 1933), travailleuse sociale, consultante (années 20-30).

- MP Follett étudie le pouvoir et les conflits dans l'organisation (le conflit est une réalité inévitable) :
 - elle remet en cause l'idée d'une soumission à une autorité absolue, privilégiant l'autorité partagée confiée à des spécialistes et elle esquisse le concept de décentralisation organisationnelle. Le pouvoir résulte d'influences réciproques ;
 - elle étudie la psychologie des groupes en situation de travail et privilégie la cohésion des équipes avec 5 grands principes : coordination, synchronisation, approche globale multidimensionnelle, management de proximité et résolution précoce des conflits. L'interdépendance (les relations) supplante l'individu dans le management.

2 – Théories et auteurs significatifs

2.1 – Le fondateur



Elton MAYO (1880 – 1949), psychologue.

- Mayo a fondé la *psychosociologie industrielle* en rupture avec les thèses classiques : prise en compte de l'effet du moral sur la productivité des employés, des relations de groupe et des façons de diriger.
- Les travaux de Mayo sont basés sur une série d'expériences à Hawthorne (Western Electric – 1924 à 1930) concernant l'effet d'une variation des conditions de travail dans des groupes expérimentaux :
 - la productivité dépend de l'attention portée aux ouvriers, et non des conditions de travail (éclairage, pauses, ...)
 - les relations interpersonnelles dans le groupe influencent la productivité, le leader du groupe a un rôle clé ;
 - un leader informel et des normes de groupe (niveau de production accepté par le groupe) peuvent apparaître.
- Ainsi les travaux de l'école des relations humaines se sont orientés vers la conduite des groupes, les styles de management et la motivation.

2.2 – La conduite des groupes et les styles de management



Kurt **LEWIN** (1890 – 1947), philosophe et psychologue.

- Lewin est un des fondateurs de la *psychologie sociale*.
→ Il a étudié l'influence du groupe et de sa cohésion sur l'individu, ses comportements et leurs changements (1943).
→ Il a introduit la notion de *dynamique des groupes*.

• Lewin identifie 3 styles de leadership à partir d'études sur des groupes d'enfants :

- *démocratique* (délibération des directives) = meilleure ambiance de travail, autonomie.
- *autoritaire* = fort rendement, mais mauvaise ambiance, efficace en temps de crise, dépendance du leader.
- *laisser-faire* = mauvaise ambiance et mauvais résultats.

• Une expérience sur le changement des habitudes de consommation des ménagères en 1943 lui ont permis de montrer que le groupe influence le comportement et le changement des individus : le débat entre ménagères sur les moyens de favoriser la consommation d'abats donne des changements plus durables qu'une conférence explicative.

→ Etablissement de normes de groupe respectées par les membres.

→ La décision prise par délibération autonome du groupe favorise le changement.



Rensis **LICKERT** (1903 – 1981), psychologue.

- A la suite des travaux de Lewin, Lickert (1963) étudie les styles de direction dans plusieurs compagnies d'assurance et distingue 4 styles de management :
- exploiteur *autoritaire* = crainte des sanctions ;
- autoritaire bienveillant (*paternaliste*) = sanctions et récompenses ;
- *consultatif* = subordonnés consultés, ne décident pas ;
- *participatif* (# démocratique de LEWIN) = objectifs fixés au sein des groupes.

Autoritaire Faible communication, éloignement chef – subordonnés, centralisation des décisions.	Consultatif Implication des subordonnés, bonne communication, travail en équipe, faible délégation.
Paternaliste Soumission des subordonnés, communication filtrée, émergence de structures informelles, travail en équipe peu favorisé.	Participatif Excellente communication, décentralisation des décisions et du règlement des conflits, autocontrôle. Cohésion de l'organisation, autonomie.

• Le style participatif favorise les coopérations, réduit les conflits.

→ Il peut abaisser les coûts (mais son efficacité n'est pas toujours évidente : perte de temps en réunions, délais de décision, ...).

→ Lickert constate qu'un mélange des styles paternaliste et consultatif est principalement utilisé dans les entreprises.



Douglas **Mac GREGOR** (1906 – 1964), psychologue.

→ The human side of enterprise (1960), Leadership and motivation (1966), The professional manager (1967).

- L'auteur critique la vision des dirigeants américains des années 60. Il pose le problème du style de management des personnes en énonçant deux théories :

- **théorie X** (Taylorienne) = l'homme cherche à éviter le travail, il a une aversion pour les responsabilités et le travail et il doit y être contraint par des méthodes coercitives, la relation hiérarchique et le contrôle sont indispensables à la bonne exécution des tâches. Il a peu d'ambition et préfère la sécurité ;

- **théorie Y** = la dépense dans le travail est naturelle comme le jeu, l'homme peut s'autogérer et cherche à exercer ses talents. L'homme a un **potentiel** et il cherche, dans son travail, à relever des défis, à démontrer ses aptitudes créatives, à faire preuve d'initiative et à exercer des responsabilités. Ses capacités sont souvent inexploitées par l'organisation.

- Mac Gregor considère Y comme plus efficace, même si X peut sembler plus facile.

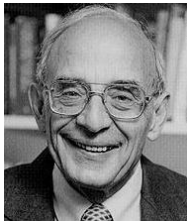
→ Il faut permettre à chacun d'exprimer son potentiel.

→ Une hypothèse est indirectement posée sur la motivation des salariés en comparant les deux modes de management.

→ Mac Gregor lie structure (regroupement des tâches, décentralisation des responsabilités) et mode de management à la motivation du personnel (ces deux dimensions doivent être mises en phase).

→ Il en résulte que le management doit s'adapter au personnel, favoriser l'expression de son potentiel et va dans le sens de la direction par objectifs en tant que levier de la motivation.

→ La théorie Y (critiquée notamment par Maslow) n'est cependant pas généralisable, car certains salariés préfèrent suivre des directives détaillées et ne pas subir le stress des responsabilités.



Chris **ARGYRIS** (1923 -), psychologue, influencé par Kurt Lewin.

→ *Personality and organization* (1957)

- Pour Argyris, un **conflit** existe entre les exigences de développement de l'**organisation** et celles de l'**individu** :

- les individus ont besoin de croître, de s'épanouir, aspirent à l'autonomie ;
- les organisations classiques brident cet épanouissement (tâches spécialisées et prédéterminées dans le détail, subordination de l'employé, encadrement des comportements, initiative réduite) => Situation individuelle d'**échec psychologique**

- L'individu réagit alors : effort pour monter dans la hiérarchie, mais aussi départ, agressivité, culpabilité, perte d'implication dans le travail, ... Il faut donc :

- utiliser le **potentiel**, l'**énergie psychologique** des personnes ;

- permettre à chacun d'affronter des défis à sa mesure ;

- faire évoluer les structures traditionnelles pyramidales.

- La performance nécessite de mobiliser l'énergie psychologique en créant la **confiance interpersonnelle**, en favorisant l'expression des émotions et les relations interpersonnelles.

→ Aborder les sujets délicats.

→ Ne pas négliger les rapports humains étrangers aux objectifs de l'organisation.

- Robert Rogers **BLAKE** et Jane Srygley **MOUTON** (voir § 7.2) ont élaboré une grille permettant de positionner le style de leadership en fonction de l'intérêt porté aux hommes et aux tâches de production.

- Warren **BENNIS** (1985) recense quatre qualités essentielles du manager : une vision (projection dans l'avenir), la capacité de communiquer, savoir générer la confiance et savoir se gérer soi-même (voir § 7.2).

2.3 – Les théories des besoins

- Ces théories (voir §6.2) portent sur des facteurs qui incitent à l'action pour la satisfaction de besoins ressentis.

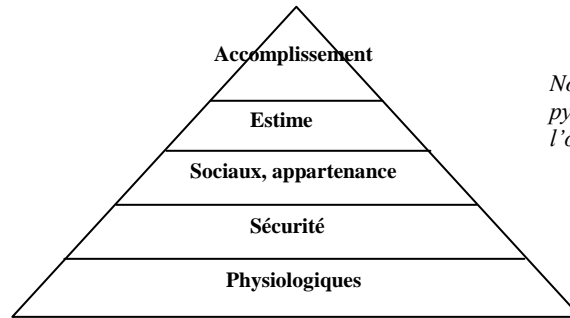
→ Explications de déterminants internes de la motivation.

→ Recherche des conditions de déclenchement de la motivation et de son intensité.



Abraham **MASLOW** (1908 – 1970), psychologue.

- Théorie des besoins (1943), hiérarchisés en **5 niveaux** :



Nota : la présentation en pyramide n'est pas, à l'origine, l'œuvre de Maslow.

- L'homme cherche à satisfaire ses besoins du bas vers le haut de cette « **pyramide** ».
- La satisfaction d'un besoin permet de rechercher la satisfaction du besoin de niveau juste supérieur (le besoin satisfait cesse d'être important pour l'individu).
- Modèle très répandu et populaire car simple (et ne considérant pas l'augmentation des salaires au-delà du « vital » comme essentielle).
- Les catégories de besoins sont judicieuses, mais leur hiérarchie est discutable (cf. artiste peintre miséreux).
- Aucun lien n'a été véritablement prouvé entre besoin et motivation.



Frederick **HERZBERG** (1923 – 2000), psychologue, médecin.

- **Théorie bi-factorielle** (1959), distinguant deux natures de facteurs de satisfactions au travail :
 - les **facteurs motivants**, apportant une satisfaction **intrinsèque** par le travail ;
 - les **facteurs d'hygiène** ou d'insatisfaction, non motivants mais pouvant provoquer le départ du salarié.

	Facteurs d'hygiène	Facteurs de motivation
Nature	Conditions de travail, salaire, sécurité, statut, relations avec la hiérarchie et les collègues, procédures, politique d'entreprise	Réalisation de soi, reconnaissance, autonomie, intérêt du travail, responsabilités, avancement, augmentations
Effet	Eventuelle insatisfaction, cause de démission	Motivation pour le travail ou démotivation (travail alimentaire)

- Cette théorie conduit à l'**enrichissement du travail** (enrichissement des tâches, rotation des postes), mais elle est parfois contestée en raison de son manque de base scientifique.

3 – Bilan de l'école des relations humaines

- L'école RH prend en compte du facteur humain et regroupe de très nombreux développements (voir notamment les § 6.1 à 6.6).
- On suppose toutefois que le contexte organisationnel est important pour l'individu :
 - la réalisation et l'épanouissement au travail sont implicitement admis (que deviennent ceux qui pensent autrement ?) ;
 - les intérêts de la direction et des employés sont supposés confondus et indissociables ;
 - on ignore l'extérieur de l'organisation et des syndicats.
- Ces théories sont par ailleurs souvent difficiles à mettre en œuvre pratiquement ou peuvent être détournées.
 - Concepts parfois vagues, peu propices aux prescriptions pratiques, coûteux.
 - Des applications concrètes cependant (autogestion, participation financière, gestion participative, gestion des carrières, techniques de motivation).
 - Risques de manipulations de l'individu (investissement sans rapport avec le salaire, promesses de promotion, ...).
- Aucun effet direct sur la performance n'a pu être prouvé.

2.4 – LES NEO CLASSIQUES

1 – Caractéristiques

- Cette école est celle des « *praticiens* », elle relève d'une approche managériale ou « *empirique* ».
 - Les auteurs sont des dirigeants d'entreprises et des consultants.
 - Les théories sont basées sur l'expérimentation réelle.
 - Les théories sont normatives, elles fournissent des recommandations pratiques.
 - On y recherche la rationalisation économique en intégrant le facteur humain.
- Les nèo-classiques ont introduit des méthodes efficaces, mais aussi des modes.

2 – Théories et auteurs

2.1 – La décentralisation



Alfred Pritchard SLOAN (1875 – 1966), ingénieur, dirigeant de General Motors.

- Sloan a introduit la *décentralisation coordonnée* par *divisions* (années 20):
 - en réponse à une stratégie de diversification
 - la direction générale définit la stratégie d'ensemble ;
 - un *comité exécutif* débat des grandes idées ;
 - les divisions sont autonomes pour leur gestion et la création de produits ;
- ce sont des centres de profit et elles sont évaluées par la rentabilité du capital investi (sanctions éventuelles) en fonction d'objectifs prédéfinis (voir DPO décrite plus tard par P. Drucker).
- Sloan introduit des éléments de coordination :
 - comités de coordination regroupant tous les services ;
 - uniformisation des méthodes de gestion et centralisation des décisions financières et de la comptabilité ;
 - méthode unique de prévision de la demande (démarche marketing) ;
 - uniformisation des calculs de prix, standards, budgets, rentabilité (contrôle de gestion).



Peter **DRUCKER** (1909 – 2005), docteur en droit, enseignant, assista Sloan, consultant.
→ The practice of management (1952), The effective executive (1966), The Post-Capitalist Society (1993), Management challenges (1999) ...

- Le dirigeant fixe les objectifs, définit les structures, motive et communique, mesure la performance, forme le personnel et se forme lui-même.
- Drucker est notamment connu pour avoir développé la notion de *direction par objectifs (DPO)* :
 - responsabilisation à tout niveau ;
 - autonomie relative pour atteindre les objectifs, *autocontrôle* ;
 - les objectifs doivent être clairement vérifiables.
- Drucker a cependant une vision très élargie du management « qualité de la vie, ... et paix mondiale, sont alors le produit d'un bon management ».



Octave **GELINIER** (1916 – 2004), ingénieur des Mines, consultant CEGOS.
→ Auteur français de *Direction participative par objectifs* (1968), *Stratégie sociale de l'entreprise* (1976), *L'éthique des affaires* (1991), ...

- Pour Gélilier, la motivation est essentielle. Il introduit la **direction participative par objectifs (DPPO)** :
 - l'objectif à atteindre et les moyens doivent être négociés avec l'intéressé dans le cadre des contraintes de l'organisation (politique générale, ressources) ;
 - « La pyramide des objectifs doit être superposable à la pyramide hiérarchique »
- L'auteur préconise le développement de l'intéressement collectif aux résultats et les groupes autonomes.

2.2 – Elimination des gaspillages



Shingo SHINGO (1909 – 1990), Taiichi OHNO (1912 – 1990), ingénieurs Toyota.

- Le **toyotisme** consiste à « Utiliser moins pour faire plus ».
 - **Optimisation** des **processus** de production (seule la fabrication crée de la valeur).
 - **5 zéros** (stocks, défauts, papiers, pannes, délais)
 - **SMED** (single minute exchange of die), ou changement d'outil « en quelques minutes ».
 - Flux tirés (pas de stock de produits finis, en-cours réduit), flux tendus (sans stocks, version extrême des flux tirés).
 - **Autonotation** = néologisme obtenu par contraction d'autonomie et automatisation.
- L'autonotation nécessite des ouvriers autonomes, capables de tirer parti de l'automatisation des moyens de production, notamment du poka-yoké, alerte automatique sur incident (réduction des opérateurs de contrôle).
- Ohno a introduit la méthode des **5 pourquoi** (questionnements successifs), pour trouver la vraie origine des problèmes.
- Le toyotisme repose sur des ouvriers polyvalents et s'oppose au taylorisme qui décompose les tâches et restreint les savoirs. Il développe la coopération, source de qualité.

2.3 – Adhésion et partage des valeurs



Tom PETERS (Né en 1942), consultant Mac Kinsey.
Robert WATERMAN (Né en 1936), dirigeant d'entreprise.
→ Le prix de l'excellence (1982)

- Pour ces auteurs, la recherche de l'excellence doit s'appuyer sur l'exemple japonais (Waterman a travaillé au Japon).
 - Importance de l'adhésion du personnel, « faire-ensemble » (la compétitivité, la qualité totale ne peuvent s'obtenir par l'autorité).
 - Culture d'entreprise.
- **7 facteurs clés** de l'efficacité sont liés entre eux (« 7S » de Mac Kinsey) :
 - la stratégie (affectation des ressources rares) ;

- la structure (alignée sur la stratégie) ;
- le système (procédures, routines, processus);
- les « shared values » ou valeurs partagées (ce que l'organisation représente) ;
- le staff (personnel) ;
- le style culturel (style de management) ;
- le savoir faire (compétences).

- **8 attributs** ou pratiques de direction conduisant à la performance :

- être tourné vers l'action (faire, tester, adapter) ;
- écouter le client ;
- favoriser autonomie et innovation ;
- motiver ;
- mobiliser autour de **valeurs clés partagées** ;
- s'en tenir à ce que l'on sait faire (externaliser) ;
- structure simple et légère ;
- rigueur et souplesse de gestion.

- Cette approche de Peters et Waterman a été critiquée dans ses détails et ses fondements, notamment suite à l'échec d'entreprises « excellentes », mais le **partage de valeurs** reste d'actualité.

L'entreprise
du 3^e type



Georges ARCHIER médecin, conseil en management,
dirigeant d'entreprise.

Hervé SERIEYX consultant, dirigeant d'entreprise.

→ Auteurs français de “L'entreprise du 3ème type”
(1984).

- Les auteurs considèrent que les organisations tayloriennes sont inadaptées aux besoins actuels, notamment en raison de **7 contradictions**. Par exemple opposition :

- entre attente des salariés et qualité de vie au travail (l'entreprise taylorienne provoque le désintéressement du travail et la recherche d'un salaire garanti) ;
- entre activité économique, recherche de résultat et préoccupations sociales ;
- entre la recherche de flexibilité et la rigidité des structures ;
- entre la recherche d'un rôle citoyen et l'image donnée par l'entreprise et ses réalités internes.

- Ils imaginent une **entreprise du 3^{ème} type** :

- attentive à l'extérieur (marché, veille, benchmarking) ;
- sans sous utilisation (chacun contribue selon ses capacités) ;
- ayant un projet partagé ;
- conciliant rapidité et qualité ;
- valorisant son personnel par un travail intéressant et utile ;
- motivant, reconnaissant la valeur du travail.

→ Mobilisation des salariés autour d'un **projet partagé**, « 0 » **mépris** (en plus des 5 « 0 » japonais).

→ Ecoute, humilité, professionnalisme, formation des autres.

3 – Bilan des néo classiques

- Les néo-classiques prennent en compte le besoin de décentraliser et reconnaissent le personnel comme facteur de performance.

→ Autonomie, initiative, responsabilité.

→ Approche pragmatique.

- L'idée des bonnes pratiques persiste (méthodes transposables quel que soit le contexte).

- Cette école est à l'origine du développement des cabinets de consultants (et de leurs excès : exploitation de phénomènes de « mode »).

2.5 – L'ORGANISATION, SYSTEME COMPLEXE

• Nous abordons désormais les principales théories qui remettent en cause le déterminisme des approches précédentes.

→ A partir de cette étape du cours, les théories sont nombreuses et souvent imbriquées, ce qui nous conduit à un classement et un choix parfois simplificateurs.

1 – Le précurseur



Chester BARNARD (1886 – 1961), universitaire et dirigeant d'entreprise.

→ Functions of the Executive (1938), Organization and Management (1948)

• L'organisation est un système d'interactions complexes.

C'est un *systeme de coopération* entre des personnes orientées par un but commun.

→ Les capacités du groupe dépassent celles des individus.

→ Le fonctionnement de l'organisation est une combinaison dynamique qui repose sur la *communication*.

→ Prendre en compte le comportement des acteurs et les *organisations informelles* est essentiel.

• Pour Barnard, le dirigeant doit formuler les buts et entretenir la communication.

2 – L'approche systémique

2.1 – La notion de système



Ludwig Von BERTALANFFY (1901 - 1972), biologiste

→ Théorie générale des systèmes (1950)

• Théoricien fondateur : « ...il y a des systèmes partout ».

• La théorie des systèmes remet en cause le cartésianisme.

→ Le *systeme* est un ensemble d'éléments ou de sous-systèmes en interaction.

Le tout ne peut se résumer à la somme des parties du fait des *interactions* (émergence de propriétés non déductibles de celles des éléments).

→ L'*agencement* du système (organisation) lui confère des propriétés.

→ Le système est *complexe* (il est impossible d'en analyser tous les éléments et toutes leurs interactions), c'est une « *boîte noire* ».

• Quelques définitions d'un système :

- pour Joël de ROSNAY (Le microscope – 1975) : « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but » ;

- pour Jacques MELEZE (1971) : « Des finalités et des buts étant exprimés sur un environnement, un système finalisé est un ensemble organisé de moyens, méthodes, règles et procédures qui permet d'obtenir des réponses satisfaisantes de l'environnement ».

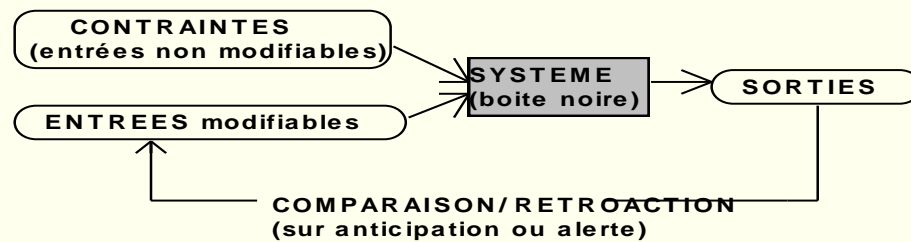
2.2 – Le fonctionnement des systèmes

• L'étude des systèmes physiques conduit à la notion d'*entropie*, qui est une mesure de l'énergie consommée par le système (elle mesure sa désorganisation) :

- dans un *systeme fermé* (sans échange avec son environnement), l'entropie croît jusqu'à une limite correspondant à un état d'équilibre où plus rien ne se passe ;

- dans un *ystème ouvert*, qui échange avec son environnement, les apports extérieurs (la *néguentropie*) maintiennent l'activité du système.

- Un système ouvert réagit à des entrées ou *entrants* et fournit des sorties ou *extrants*.
 - Le système se pilote en comparant régulièrement les sorties obtenues à des prévisions ou des normes, puis en agissant sur ses entrées pour en corriger les dérives.
 - L'anticipation des sorties permet naturellement un pilotage plus efficace.
 - Sauf en cas de dysfonctionnement, il est inutile de connaître ou de modifier les rouages d'un système (boîte noire).



2.3 – L'approche systémique de l'organisation

- L'organisation humaine est un système et l'organisation est un *ystème ouvert*
- L'approche *systémique* est un outil de raisonnement puissant, qui s'appuie sur l'analyse systémique (décomposition de l'objet d'étude en parties ou *sous-systèmes* et exploration de leurs interactions) et sur l'*abstraction*.
 - *Vision multidimensionnelle* des réalités.
 - Approche globale, différente et complémentaire de l'approche *analytique* (cartésienne, qui entre dans le détail des composants pour en comprendre le fonctionnement).
 - Le contenu des systèmes est vu comme un tout dont on observe le comportement.
 - Non linéaire (de multiples systèmes coexistent et interagissent).

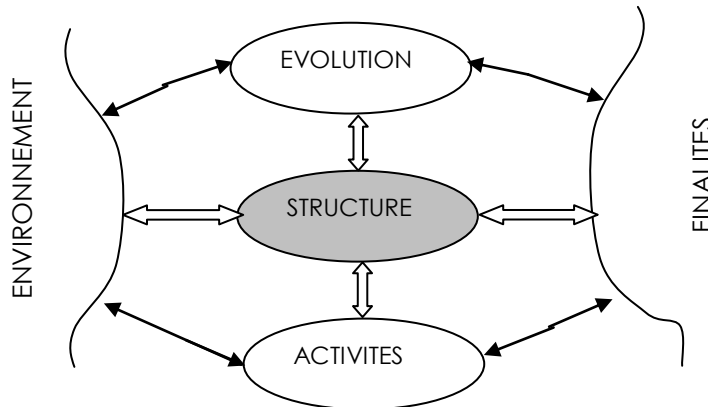
(Exemple tiré d'une étude pédagogique de l'IUFM de Grenoble)

Approche analytique	Approche systémique
Isole: se concentre sur les éléments	Relie: se concentre sur les interactions entre les éléments.
Considère la nature des interactions.	Considère les effets des interactions
S'appuie sur la précision des détails.	S'appuie sur la perception globale.
Modifie une variable à la fois.	Modifie des groupes de variables simultanément.
Les phénomènes sont réversibles.	Intègre l'irréversibilité.
La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie.	La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité.
Modèles précis et détaillés, mais difficilement utilisables dans l'action.	Modèles insuffisamment rigoureux pour servir de base de connaissances, mais utilisables dans la décision et l'action.
Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles.	Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes.
Conduit à un enseignement par discipline.	Conduit à un enseignement pluridisciplinaire.
Conduit à une action programmée dans son détail.	Conduit à une action par objectifs.
Connaissance des détails, buts mal définis.	Connaissance des buts, détails flous.

Remarque : le découpage d'une organisation en sous-systèmes ne coïncide pas avec son organigramme.

- Le système « organisation » a un projet identifiable et peut être décrit par sa **structure**.
→ Cette structure est influencée par l'évolution de l'organisation, par son activité, son environnement et ses finalités.

(Schéma de J.L. Lemoigne, cité dans « La méthode Merise – 1983)



- La **cybernétique** est une branche spécifique de la systémique fondée par Robert **WIENER** en 1948 et qui étudie les communications et la régulation des systèmes, notamment les phénomènes intelligents.
→ Jay W. FORRESTER (1961 – Industrial dynamics), ingénieur et professeur, a été l'initiateur de la **dynamique des systèmes** qui permet notamment de comprendre, par la simulation, le comportement d'une organisation et d'anticiper (« Que se passerait-il si ? »).
→ La dynamique des systèmes repose sur une modélisation mettant en évidence les boucles de rétroaction négatives (stabilisatrices) ou positives (explosive) qui régulent le système, le rendent instable, induisent des comportements cycliques ...

- L'approche système est présente dans de nombreux raisonnements contemporains :
→ Elle s'est développée avec les techniques informatiques.
→ Elle permet de comprendre les comportements de l'organisation, et de les reproduire dans des modèles de simulation.
→ Mais elle présente deux dangers :
- construction de modèles abusivement simplificateurs (les réalités humaines sont complexes) ;
- l'observateur peut, par sa présence, modifier le comportement du système.

3 – Les théories de la décision (courant behavioriste)

Remarque : ne sont abordés ici que quelques fondements théoriques qui montrent la complexité des systèmes de décision dans une organisation. La prise de décision est développée dans le §7.4.

- Le **behaviorisme** est un courant psychologique basé sur l'observation scientifique des faits (approche comportementaliste) :
- prise en compte du rôle de l'environnement du sujet (renforcements) ;
- refus de l'introspection.
→ Diverses recherches s'en sont inspirées (notamment concernant la prise de décision).



Herbert Alexander **SIMON** (1916 - 2001), sociologue et mathématicien, enseignant.

→ Administrative behaviour (1947), ...

- Pour Simon, étudier la prise de décision triviale est sans intérêt : il s'est intéressé à la rationalité des décisions complexes.

→ Une décision est rationnelle si le choix conduit au meilleur résultat en fonction d'un système de valeurs :

- elle est **objectivement** ou **substantiellement rationnelle** si elle conduit à maximiser le résultat dans la situation donnée (il y a alors **rationalité absolue**);
- elle est **subjectivement rationnelle** si elle est adaptée, compte tenu des connaissances de l'acteur.

- La décision complexe ne peut être d'une rationalité absolue, car il y a :

- anticipation incomplète ;
- méconnaissance de toutes les conséquences possibles ;
- absence de critère de choix objectif.

→ Il y a **rationalité limitée**, conduisant à une solution non optimale mais acceptable.

- Le processus de choix et l'organisation influencent par ailleurs la décision :

- il peut y avoir **rationalité procédurale** ;
- les prises de décision sont fiabilisées par l'organisation (procédures ou routines, dissémination du risque d'erreur).

Complément :

Simon est l'un des fondateurs de l'intelligence artificielle. Supposant que l'ordinateur peut reproduire l'intelligence humaine, il a analysé les caractéristiques de l'intelligence :

- les décisions ne reposent pas sur une exploration combinatoire de toutes les possibilités ;
- des **heuristiques** permettent l'élimination des branches de possibilités jugées a priori sans intérêt et de s'arrêter sur une solution jugée satisfaisante ;
- l'**apprentissage** par l'expérience est une des caractéristiques de l'intelligence.



James **MARCH** (né en 1928), sociologue, enseignant et **SIMON**.

→ Organizations (1958)

- **MARCH** et **SIMON** (1958, 1969, 1991) admettent la pluralité des buts des acteurs de l'organisation et la possibilité de **conflits d'intérêts** lors des prises de décision :

- le conflit vient du blocage des mécanismes de décision normaux, de la diversité de perception des situations et de la division du travail (concurrence entre individus) ;
- chacun veut maximiser son rapport **rétribution** (incitation) / **contribution**.

→ Il y a opposition au taylorisme (les buts de l'organisation et de ses membres n'ont pas à être similaires).

- Les auteurs considèrent que les conflits peuvent être limités :

- par la sélection du personnel (notamment grâce à une image forte de l'organisation, attractive ou dissuasive) ;
- par des sanctions et des récompenses qui canalisent les employés ;
- par la DPO.

- Les réactions managériales face au conflit peuvent être les suivantes :
 - résolution de problème (lancer la recherche de nouvelles solutions) ;
 - persuasion du bien fondé des positions du management ;
 - marchandage (compromis)
 - alliances (rapport de forces).



Richard M. **CYERT** (1921 – 1998), économiste, enseignant, et **MARCH**.
 → A behavioral theory of the firm (1963)

- Poursuivent les réflexions de Simon.
 - Les groupes et individus de l'organisation ont leurs propres buts (caractère *politique* de l'organisation).
 - L'organisation est un champ d'affrontement de rationalités diverses, un jeu d'alliances et de *coalitions* (regroupements formels ou informels par affinités et par intérêt).
 - Les décisions résultent d'un compromis entre divers objectifs.
 - Le compromis est favorisé par des règles (routines ou procédures) qui sont privilégiées au détriment de solutions innovantes.

- Pour Cyert et March, la recherche de compromis conduit à la *quasi résolution des conflits* et à une prise de décisions satisfaisante mais non optimale :
 - les problèmes sont résolus *au plus proche* de leur apparition, dans les unités (rationalité locale), sans vue d'ensemble ;
 - les problèmes sont traités *séquentiellement*, les uns à la suite des autres (choix de la première solution satisfaisante à un moment donné).

4 – L'école sociotechnique

- L'école *sociotechnique* se situe dans le courant systémique, elle se distingue par deux principes :
 - Coexistence dans l'organisation de deux systèmes, ouverts sur l'environnement, qui interagissent et ne peuvent être considérés isolément :
 - *système technique* (axé sur l'optimisation, la réduction des coûts) ;
 - *système social* (axé sur la motivation des salariés).
 - Association personnel / chercheurs (méthode de *recherche – action*) : on n'analyse pas une organisation de l'extérieur.



TAVISTOCK Institute, fondé en 1946, cabinet de consultants anglais (Londres).

- Groupe de chercheurs en sciences sociales issu d'équipes de recherche militaire et inséré dans un projet de *démocratie industrielle* :
 - substitution de structures démocratiques aux structures autoritaires traditionnelles ;
 - développement de petits *groupes de travail autonomes* et autorégulés.



E. TRIST

Frederick **EMERY** (1925 – 1997) et Eric **TRIST** (1909 – 1993), psycho-sociologues.
Consultants et fondateurs du TAVISTOCK Institute.
→ Industrial democracy (1969)

- Théorie fondée sur une expérience d'introduction de machines d'extraction dans des mines de charbon (Trist - 1956) :
 - les équipes étaient autonomes (abattage, transport, préparation des galeries), soudées, rémunérées collectivement ;
 - la spécialisation des équipes (abattage, transport, préparation) a été décidée suite à l'introduction de l'abattage par machine => baisse constatée de productivité, absentéisme, conflits.
 - en conservant la polyvalence (équipes auto organisées), l'autonomie et la rémunération collective, on a rétabli la productivité.
- Principes de l'*analyse sociotechnique* :
 - la technologie influence l'organisation du travail, mais des choix d'organisations subsistent toujours ;
 - l'organisation sociale du travail a un effet indépendant de la technologie ;
 - l'efficacité suppose un équilibre contraintes technologiques / organisation sociale.
- Emery a posé six principes d'*organisation des postes* de travail :
 - regroupement des postes en groupes de responsabilité ;
 - polyvalence des employés et enrichissement des tâches ;
 - allongement volontaire des cycles de travail ;
 - intégration des tâches d'entretien et maintenance ;
 - *autonomie* du groupe (organisation) ;
 - part de *rémunération collective* (prime).
- Apports et limites de l'approche sociotechnique :
 - mise en évidence des choix d'organisation accompagnant une nouvelle technologie (alternative entre néo-taylorisme ou autonomie) ;
 - organisation centrée sur le groupe et non l'individu ;
 - notion de groupes autonomes ;
 - chaque organisation est unique (résultat d'une expérimentation chercheurs / usagers).
→ Cette approche est applicable à des situations particulières (ex : assemblage automobile), nécessitant une culture est compatible, l'adhésion, la motivation, une formation.
→ Il faut toutefois intégrer les contraintes économiques (coût relatif des organisations).
- Quelques applications et prolongements :
 - marine marchande norvégienne (63-66) ;
 - Volvo en Suède (1975) ;
 - démarches japonaises de qualité totale, structures en réseaux ...

2.6 – L'ANALYSE SOCIOLOGIQUE DES ORGANISATIONS

1 – L'approche sociologique des organisations

- Les théories résultant de cette approche analysent la contradiction, le conflit et le rôle des groupes sociaux dans le fonctionnement des organisations.

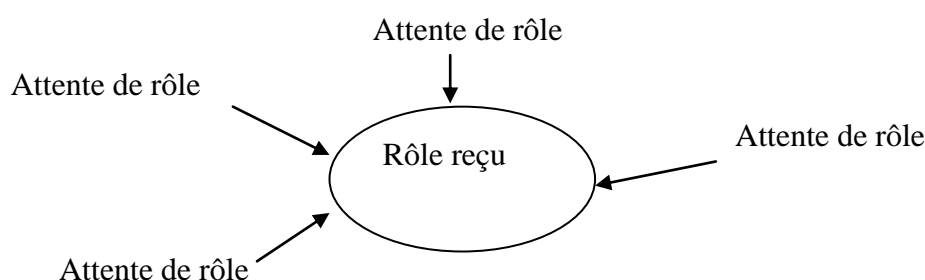
- Daniel KATZ et Robert L. KAHN (1966 – The social psychology of organizations) voient l'organisation comme un **systeme de rôles** (activités ou comportements attendus dans une position déterminée).

→ Les rôles relient les niveaux organisationnel et individuel.

→ L'organisation (système social) définit et organise les rôles.

→ Chaque individu subit (reçoit) et émet des **attentes de rôles**.

→ L'individu interprète les attentes qui le concernent et en déduit un **rôle reçu**.



→ Le **conflit de rôle** est « l'occurrence simultanée de deux (ou plus) transmissions de rôles tels que la prise de l'un rend difficile la prise de l'autre ».

=> Dysfonctionnements et utilisation non optimale des ressources humaines.



Michel **CROZIER** (né en 1922), sociologue, Erhard **FRIEDBERG** (né en 1942), sociologue.

→ L'acteur et le système (1977), Le phénomène bureaucratique – Crozier (1964)...

- Les auteurs introduisent une **analyse stratégique de l'organisation** :

- l'organisation se confond avec des **jeux d'acteurs** dont les rôles évolutifs sont définis par l'organisation et ses interactions ;

- les acteurs agissent selon leur intérêt ;

- les acteurs concernés par une situation peuvent ne pas l'être dans une autre ;

- leurs objectifs sont diffus, peu explicites, opportunistes et peuvent se former durant l'action et non a priori;

- ils peuvent être rationalisés pour le long terme, mais les objectifs à long terme ne sont pas les plus pertinents pour expliquer les comportements.

- Pour Crozier et Friedberg, la **stratégie de l'acteur** est déterminée par des objectifs, mais elle n'est pas toujours consciente ou reconnue.

→ Les individus ne sont pas totalement prévisibles.

→ Ils agissent en fonction de leur perception des situations et de déterminants parfois inconscients.

→ Ils gardent une marge de liberté pour appliquer leur stratégie malgré la contrainte de l'organisation.

• La survie de l'organisation est toutefois nécessaire pour que les acteurs puissent continuer à jouer, ils se régulent donc pour assurer la survie de l'organisation.

→ Les **jeux d'acteurs** coopèrent, ce qui forme l'objectif de l'organisation et sa façon d'affronter les problèmes.

→ La direction intervient pour faire durer les jeux, les orienter vers ses buts et réguler.

• Les **zones d'incertitude** de l'organisation (inévitables car tout n'est pas défini par avance) sont des opportunités de prise de pouvoir par des acteurs selon :

- leur compétence technique ;
- leur capacité à maîtriser la relation avec l'environnement ;
- leur maîtrise de l'information ;
- l'application de règles organisationnelles.

→ Le **pouvoir** est relatif, subjectif, et n'apparaît que quand des acteurs sont en relation (voir § 7.1).



Jean Daniel REYNAUD (né en 1926), philosophe, sociologue.

→ Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale (1989)

• Pour Reynaud la **règle** est un phénomène social fondamental, elle est construite par des acteurs autonomes.

→ Elle permet les échanges, la communication, les contrats, les conflits.

→ Elle est respectée par adhésion, ou par crainte de la sanction (exclusion).

• Reynaud a élaboré une théorie de la **régulation sociale (TRS)** :

- le renouvellement des règles constitue une régulation à sources multiples ;
- il n'y a pas de différence entre négociation et conflit, qui sont échange social, échange de règles, rapport de pouvoir ;
- chaque négociation se place dans une suite de négociations et change les règles du jeu ;
- la négociation comprend 3 phases (définition du problème et des acteurs, fixation des enjeux, marchandage).

• D'autres auteurs (Renaud **SAINSAULIEU**, Edgar SCHEIN, William OUCHI, Maurice THEVENET) ont étudié l'influence de la **culture** et de l'**identité au travail** sur les organisations (voir § 7.5).

2 – La théorie des conventions.

• Les théories sociologiques vues jusqu'à présent mettent l'accent sur la confrontation des objectifs individuels ou de ceux des groupes.

• La **théorie** (économie) **des conventions** introduit des facteurs de cohésion essentiels au fonctionnement de l'organisation : loyauté, sens de l'engagement, solidarité, respect de valeurs communes.

→ Théorie développée depuis les années 80 (France), notamment par :



L'économie
des conventions
■ méthodes
et résultats
Tome I Débats
Sous la direction de
FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY



Luc BOLTANSKI, élève de Pierre Bourdieu (né en 1940), Laurent THEVENOT (né en 1948), sociologues et enseignants, Olivier FAVEREAU (né en 1945), économiste et enseignant, François EYMARD DUVERNAY, Pierre Yves GOMEZ.

• Une **convention** est un « Système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements » (Favereau).

→ C'est une règle de comportement tacite ou explicite qui s'impose naturellement.

→ Un ensemble de conventions régule les relations de travail (coordination).

→ Les conventions forment un cadre dans lequel les acteurs scellent des accords (Boltanski, Thévenot).

• L'entreprise est une **convention d'efforts** fondée sur des convictions partagées (Gomez) :

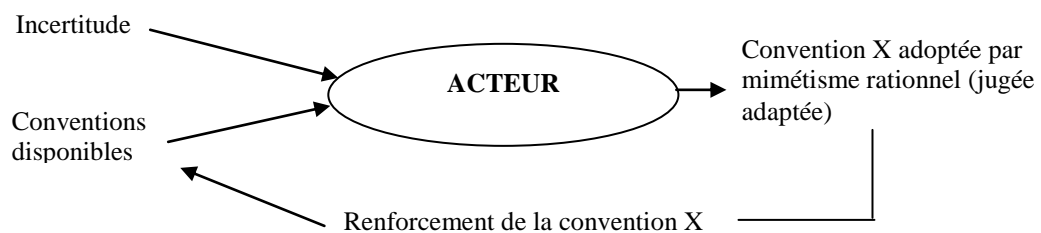
- prescription résultant de références culturelles, règles, discours, ... ;

- ensemble de procédures de résolution collective de problème adoptées par mimétisme.

→ La convention est mise en œuvre quand existe une zone d'incertitude.

→ Il doit y avoir consensus des salariés

→ Le système informationnel renseigne les acteurs sur le comportement des autres.



• Les gestionnaires cherchent à rendre la convention d'efforts cohérente avec les comportements souhaités.

2.7 – LES THEORIES DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE

Contingence : « événements qui peuvent se produire ou non, circonstances fortuites » (Larousse).

1 - Caractéristiques

- Les **théories de la contingence** mettent en rapport la structure de l'organisation et le contexte où elle évolue.
 - Considération de **facteurs de contingence** ou **facteurs d'environnement**.
 - Considération de **caractéristiques internes** faisant la nature de l'organisation et ne pouvant être changées rapidement.
- => Les **structures** dépendent de **variables internes** et **externes**.

2 – Principaux auteurs et théories

2.1 – Considération des facteurs internes

- 4 variables interviennent : taille, âge, technologie, stratégie.

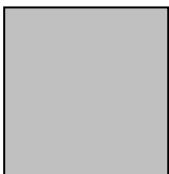


Peter BLAU (1908 – 2002), enseignant, élève de MERTON.
→ The structure of organizations (1971), avec Schoenherr

- Blau a étudié la **taille** des organisations et leur différenciation.
 - Taille = nombre de membres.
 - Différenciation = nombre de structures distinguées par des critères matériels (succursales, divisions, services, qualifications, niveaux hiérarchiques).

- Une taille croissante implique la division des responsabilités et la différenciation horizontale ou verticale (postes, sections, divisions, niveaux hiérarchiques).
 - La différenciation favorise l'homogénéité de chaque composant, mais provoque une hétérogénéité inter composant et des difficultés de communication.
 - Des problèmes de coordination limitent ainsi l'extension de la différenciation, le taux marginal de différenciation décroît quand la taille augmente.
 - Idem pour les économies d'échelle et d'encadrement (le taux d'encadrement peut cependant augmenter au-delà d'un certain niveau de différenciation).

- Divers auteurs ont étudié l'influence de l'**âge** de l'organisation (corrélé à sa taille).
 - STARBUCK (1965) :
 - un âge élevé entraîne une résistance aux changements dans les relations sociales, mais facilite l'acceptation des changements d'objectifs ;
 - une jeune organisation présente des résistances aux changements d'objectifs, mais accepte les changements sociaux.
 - STINCHCOMBE (1965) :
 - la période où est née l'organisation peut influencer sa structure (part de l'aide familiale, proportion de salariés, proportion de cadres, modes de management).



Mrs Joan **WOODWARD** (1916 – 1971), sociologue, enseignante.
→ Management and technology (1958), Industrial organization (1965)

- Woodward a établi une relation entre **technologie** (processus de production) et **structure** à partir de l'étude d'une centaine de firmes manufacturières anglaises (années 50) :
 - elle explique les différences de structure par la technologie mise en oeuvre ;

- elle introduit une complexité variable du contrôle de la production (indépendamment de la taille de l'organisation).

Technologie	Caractéristiques liées	
Production <i>unitaire</i> ou petite série	Structure souple Faible contrôle administratif Décisions décentralisées	Hiérarchie réduite Collaboration des fonctions, structure organique
Production de <i>masse</i> ou en grandes <i>séries</i>	Structure rigide Effectif productif > effectif administratif Décisions centralisées	Hiérarchie marquée Exécutants peu qualifiés, organisation mécaniste formalisée
Production en <i>continu</i>	Structure organique Effectif administratif > effectif productif Décisions décentralisées	Hiérarchie longue (fort encadrement) Automatisation, main d'œuvre qualifiée peu nombreuse (contrôle, maintenance)

• L'analyse de Woodward n'est pas généralisable, mais sa typologie des modes de production reste incontournable.



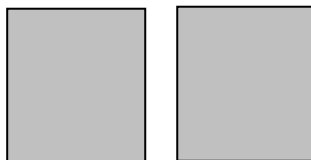
Alfred D. **CHANDLER** (1918 - 2007), historien, économiste, enseignant.

→ Strategy and structure (1962), Stratégies et structures de L'entreprise (1989)

• Chandler constate que la **stratégie** entraîne des changements de structure :
- les changements viennent de la complexité des décisions plus que de la taille de l'organisation ;

- le manager doit choisir les structures renforçant la stratégie ;
- généralement, l'évolution de structure suit de mauvais résultats et un changement de direction (Voir §8.9).

2.2 – Considération des facteurs externes (environnementaux)



Thomas **BURNS** et Georges. M. **STALKER** 1961, sociologues.

→ The management of innovation (1961).

• Observation de 20 entreprises.

→ Le croisement des technologies (processus de production) et du marché (produit) donne 5 types d'environnement en fonction de la stabilité de chacun de ces facteurs :

- très stable (fabrique de rayonne) ;
- nécessite de petits ajustements (fabrique d'appareillage électrique) ;
- technologie changeante mais marché stable (firme de radiotélévision) ;
- technologie et marché instables (électronique) ;
- technologie et marché instables et incertitude totale (nouvelle électronique).

• On observe un continuum de structures adaptées aux environnements via la stratégie (voir Chandler) :
- du très stable = **structure mécaniste** (complexe, formalisée, centralisée, basée sur des routines)
- au très changeant = **structure organique** (flexibles, basée sur l'échange d'information, la connaissance, l'engagement des individus).

Structure <i>mécaniste</i>	Différenciée, division des tâches = bureaucratie de Weber. Hiérarchisée, communication verticale. Formalisée (règles contraignantes), activité programmée, rôles définis.
Structure <i>organique</i>	Décentralisée, place à l'initiative, flexibilité, continuelle redéfinition des tâches. Communications sans contrainte hiérarchique, latérales. Engagement sur un programme d'activité.

→ Il n'y a pas de supériorité d'un système : la structure doit être adaptée aux circonstances.



Paul Roger **LAWRENCE** (né en 1922), sociologue et enseignant, Jay William **LORSCH** (né en 1932).
→ Organization and environment (1967).

- Les auteurs ont analysé 10 entreprises dans 3 industries (plastique, emballage, conserverie). Ils ont étudié la différenciation interne et l'intégration en fonction de l'incertitude de l'environnement :
 - **incertitude** = changement des conditions, incertitude de l'information et délai pour connaître le résultat des décisions ;
 - **différenciation** = « les différences d'attitudes et de comportements et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation » ;
 - **intégration** = « la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement » => coordination.

- Lawrence et Lorsch considèrent que l'organisation doit s'adapter à l'environnement pour être efficace.

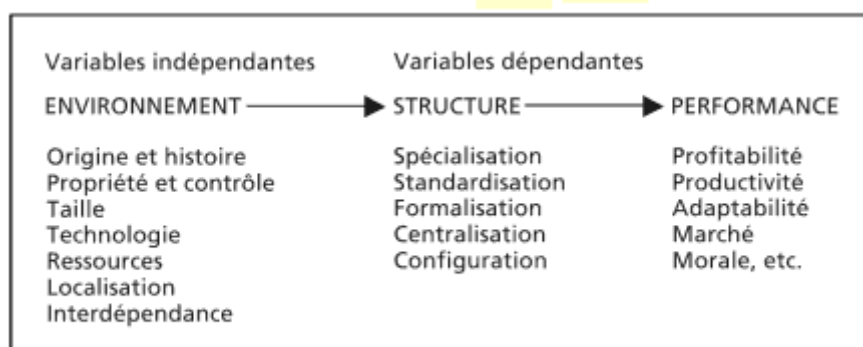
→ Par son degré de différenciation (qui croît avec l'incertitude de l'environnement).

→ Mais seule une intégration adaptée permet la performance : la différenciation interne rendue nécessaire par l'environnement impose des mécanismes d'intégration pour assurer la cohésion de l'organisation.

2.3 – Les tentatives de synthèse

- Un groupe de chercheurs anglais de l'université d'ASTON (voir §2.2) a étudié les facteurs de contingence sur 46 entreprises.

→ Les facteurs retenus sont les suivants (voir tableau ci-dessous).



Source : S.R. Clegg et D. Dunkerly, 1980, p. 225.

→ Il ressort de l'étude que la taille et la dépendance de l'organisation par rapport à d'autres sont des facteurs contingents de sa structure.

→ L'influence de la technologie avancée par Woodward est relativisée.



Henry **MINTZBERG** (né en 1939), ingénieur, enseignant, consultant.
 → Structure et dynamique des organisations (1979), Le management (1989)

- L'auteur réalise une synthèse des approches contingentes dans le cadre d'une typologie des configurations organisationnelles (voir §4.2). Il distingue 4 facteurs contingents :

Age et taille	Plus âgée ou plus grande = plus formalisée Grande taille => spécialisation, différenciation Structure dépendant de l'époque de création.
Système technique	Régulé (travail des opérateurs contrôlé) => formalisation Technique et complexe => fonctions supports élaborées Automatisé => spécialistes concentrés sur les machines, développement de structures organiques
Environnement (marché, politique, ...)	Dynamique => structure organique Complexe => structure décentralisée Marchés diversifiés => divisions Hostile => centralisation du pouvoir
Pouvoir	Externe fort => structure centralisée et formalisée Coalition externe => coalition interne Mode => influence parfois inadaptée

3 – Les limites des théories de la contingence

- Ces théories marquent une évolution par rapport au principe du « one best way ».
 - Elles admettent **plusieurs solutions d'organisation**.
 - Mais un lien reste établi entre facteurs de contingence et organisation adaptée («one best way » diversifié, adapté à chaque contexte, mais pas totalement absent).
- Ces théories basées sur des études de terrain.
 - Elles sont nombreuses et difficiles à comparer (variables explicatives similaires mais différentes, mal définies, échantillons non comparables, ...).
 - Elles sont souvent **normatives** (prescriptions).
 - Elles souffrent d'empirisme et de faiblesse conceptuelle.
- Peu de considération du pouvoir de l'organisation sur l'environnement.

2.8 – LES THEORIES DE LA FIRME

1 – Caractéristiques

- En économie, l'entreprise est un agent économique (une « boîte noire ») agissant dans un marché.
→ L'organisation n'est cependant pas absente des préoccupations des économistes.
→ Dès le 18^{ème} siècle, Adam SMITH étudie la productivité d'une fabrique d'épingles par la division du travail (et montre un intérêt pour les phénomènes sociaux dans la « Théorie des sentiments moraux »).
- Les *théories de la firme* tentent d'expliquer le comportement économique de la firme.
→ Au-delà de l'hypothèse du marché pur et parfait.
→ En étudiant les relations économiques entre les principaux acteurs de la firme ou du marché.

2 – Les théories contractualistes

- Les théories contractualistes considèrent que les comportements de la firme et de ses partenaires sont encadrés par des contrats sous diverses formes.



G. C.
MEANS

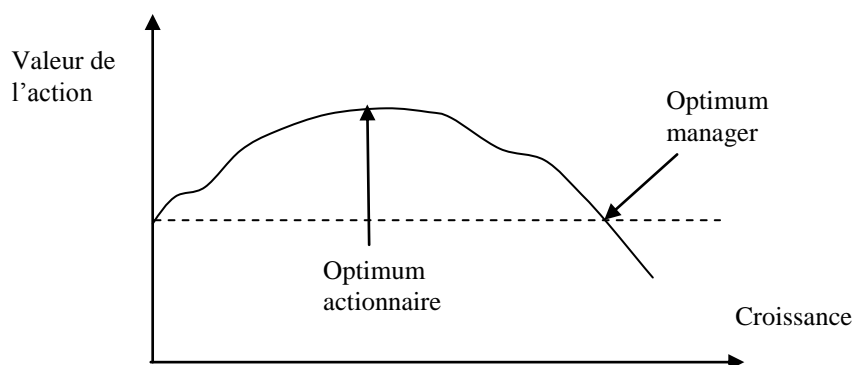
Adolf A. **BERLE** (1895 – 1971), Gardiner C. **MEANS** (1886 – 1988), économistes.

→ The modern corporation and private property (1932)

- Les auteurs introduisent une théorie du *contrôle managérial* (théorie managériale), traitant de la séparation entre propriétaires et managers.

- Evolution : l'entrepreneur fondateur se retire ou ouvre le capital (besoin de financement), confie l'entreprise à des managers (compétences spécifiques).
- Les managers détiennent le pouvoir et peuvent viser leur propre intérêt.
- Les actionnaires peuvent changer (manœuvres boursières, OPA) et démettre les managers.
- Nécessité de mécanismes de régulation externes (marchés) et internes (conseil d'administration, actionnaires ...).

- R. MARRIS a proposé (1963) un modèle montrant la divergence d'intérêts entre managers et actionnaires par l'opposition entre augmentation de la valeur de l'action et croissance de l'entreprise.



- La croissance est un symbole de réussite pour le manager (valorisation personnelle, accroissement du pouvoir, accès à un statut social plus élevé, plus si la rémunération du dirigeant en dépend).
- Elle peut conduire à une chute de la valeur boursière du capital au détriment des actionnaires si elle se fait en 2 temps :
 - augmentation de la valeur de l'action et développement ;
 - contraintes de financement et baisse de l'action.

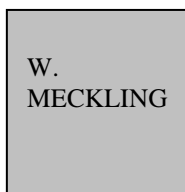
Nota : voir effet de l'actionnariat managérial.



Armen ALCHIAN (né en 1914), Harold DEMSETZ (né en 1930), économistes.
 → Production, Information Cost And Economics Organisation (1972), The Property Right Paradigm (1973)

Remarque : **paradigme** = ensemble de faits, de valeurs, de croyances formant une vision du monde.

- La **propriété** sur un actif a 3 attributs : pouvoir l'utiliser (usus), en tirer un revenu (fructus), pouvoir le céder (abusus).
- Les auteurs développent une **théorie des droits de propriété** fondée sur un idéal de bonne gouvernance et l'hypothèse de la recherche d'un enrichissement individuel rationnel.
 - Tout système économique repose sur le droit de propriété.
 - Les auteurs rappellent la séparation entre propriétaires et dirigeant (manager), qui n'ont pas toujours les mêmes objectifs ni les mêmes informations.
 - Il y a délégation contractuelle, par mandat, de la gestion des droits de propriété aux dirigeants.
 - La délégation génère des contrôles, des conflits, des jeux de pouvoir (notamment via les marchés financiers).
 - La qualité de gestion des managers dépend des droits qui leurs sont conférés (notamment du fructus, qui les assure de profiter des fruits de leurs efforts).
- Les auteurs en déduisent que la qualité des droits de propriété conditionne l'efficacité économique.
 - Le droit exclusif (seul le propriétaire en profite) est jugé de meilleure qualité.
 - La propriété privée est la plus efficace car les droits sont bien définis.
 - L'entreprise publique ou la propriété collective sont moins performantes.



Michael Cole **JENSEN** (né en 1939), William **MECKLING**, économistes.

→ Theory of the firm: Managerial behaviour (1976), agency costs. and capital structure. Journal of Financial Economics.

- Les auteurs définissent la **relation d'agence** comme un contrat par lequel le principal (1 à n personnes) engage un agent pour exécuter une tâche = mandat (délégation à un mandataire).
 - Il y a relation d'autorité.
 - Mais l'information passe par le mandataire, qui peut la retenir => **asymétrie d'information**.
 - Des **coûts d'agence** sont générés (établissement d'un accord, surveillance, ...).
 - Il y a problème d'agence en cas de divergence d'intérêts.
- La **théorie de l'agence** considère l'organisation comme un ensemble de relations d'agence (contrats écrits ou non).
 - C'est un prolongement de la théorie des droits de propriété.
 - Un contrat central définit l'autorité et détermine qui bénéficie des fonds résiduels, après exécution des autres contrats.
- Jensen et Meckling montrent que la relation d'agence génère, en particulier, un **comportement opportuniste** de la part des dirigeants, qui s'opposent à la volonté des actionnaires en voulant :
 - favoriser la croissance, réinvestir les bénéfices ;
 - diversifier pour élargir le champ d'action ;
 - accéder aux exigences des salariés (facilité de fonctionnement) ;
 - profiter de dépenses de prestige ou de confort ;
 - accroître leur autonomie (réseau personnel, image, projets complexes rendant le remplacement difficile, ...

→ Il y a nécessité de contrôler le management, ce qui génère des coûts (incitations financières, conseils, comités, dispositifs de contrôle de gestion).

→ L'objectif est la minimisation des coûts d'agence et de l'asymétrie d'information.

• La relation d'agence, l'asymétrie d'information et les comportements opportunistes qu'elle génère, peut être généralisée à diverses situations, comme les relations établies par des contrats entre entreprises.



Edward R. **FREEMAN** (né en 1951), philosophe, professeur de management.

→ A stakeholders approach (1985).

- Freeman a étendu la notion d'agence aux *parties prenantes* (voir §3.2).
 - Modèle « shareholders » = maximisation de la valeur actionnariale.
 - Modèle « stakeholders » = servir l'intérêt de l'ensemble des parties (salariés, clients, fournisseurs, état, ... et actionnaires).



Ronald **COASE** (né en 1910), économiste.

→ The Nature of the Firm (1937).

- Coase remet en cause l'hypothèse d'un marché parfait formé par un équilibre offre / demande pour justifier l'existence des firmes.
 - Le recours au marché est générateur de coûts = prospection, négociation, rédaction et modification des contrats, livraison ...

→ La formation des firmes sur le marché s'explique car elles permettent de réduire les coûts (l'organisation remplace en partie le marché par des échanges internes).



Oliver **WILLIAMSON** (né en 1932), économiste, professeur de management. Nobel 2009.

→ Market and hierarchies, analysis and antitrust implications (1965), Transaction costs economics (1979)

- Williamson (successeur de Coase) a développé la *théorie des coûts de transaction*.
 - Les coûts de transaction proviennent notamment des comportements opportunistes (qui perturbent l'accès à l'information).
 - L'analyse des coûts de transactions sur le marché peut se résumer ainsi :

Coûts précédant le contrat (ex ante)	Recherche de partenaire. Négociation, rédaction du contrat.
Coûts suivant le contrat (ex post)	Suivi administratif, contrôle et surveillance. Modifications de contrat. Rupture de contrat.

→ L'alternative au marché est la production en interne (« par la hiérarchie ») qui génère des coûts de coordination (préparation, contrôle du travail).

• Le rapport *coûts de transaction* (marché) / *coûts de coordination* (interne) justifie de produire en interne ou de chercher un produit sur le marché.

→ L'information a un coût en général.

→ La taille de l'organisation y augmente les coûts de coordination.

→ Les transactions externes subissent quatre facteurs de coût qui peuvent se cumuler :

- la complexité et l'incertitude de l'environnement (nécessité de relations fréquentes entre partenaires);

- le petit nombre de participants au marché (absence de concurrence) ;
- la rationalité limitée des décisions (incapacité à dominer les situations) ;
- la capacité d'opportunisme des acteurs (conditions favorisant ruse et dissimulation, asymétrie de l'information, possibilité de tricherie ex ante, ex post = fuite face aux engagements car **incomplétude des contrats** ...).

Nota : paradoxe de la sélection adverse (G. Akerlof) = l'acheteur sait ne pas disposer de toute l'information et négocie le prix au plus bas, éliminant ainsi de bons fournisseurs.

- La firme est finalement vue comme un nœud de contrats internes et externes.
 - L'optimisation des coûts peut être obtenue par la décentralisation, la divisionnalisation, l'**externalisation**, l'**internalisation**, la sous-traitance, la concession, le **réseau d'entreprises** ...
 - Voir les arrangements institutionnels, réseaux d'entreprises, alliances et partenariats (§ 8.8).

2.9 – LES APPROCHES DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS

- Les organisations sont des entités évolutives, qui se transforment sous la contrainte du milieu :
 - elles naissent, changent leur comportement et disparaissent ;
 - elles exploitent leurs ressources pour se développer et survivre.
- Similitude avec l'évolution des espèces (biologie).

1 – Les théories évolutionnistes

1.1 – Les origines de l'évolutionnisme.

- Jean Baptiste LAMARCK (1744 – 1829), naturaliste, note que l'environnement pousse les individus à faire évoluer leurs capacités.
- Thomas MALTHUS (1766 – 1834), économiste - Essai sur le principe de population (1798) – considère que les populations s'accroissent plus vite que les ressources, ce qui provoque obligatoirement la disparition des plus faibles.
- Charles DARWIN (1809 – 1882), biologiste – De l'origine des espèces par voie de sélection naturelle (1859) – introduit une théorie évolutionniste.
 - Les populations se transmettent des caractéristiques héréditaires.
 - Seules perdurent les populations les plus adaptées à leur environnement.

Remarque : l'évolutionnisme s'oppose au créationnisme (intervention divine).

1.2 – La transposition aux organisations.

- Les organisations qui survivent sont celles qui évoluent. L'organisation adopte de nouveaux comportements, abandonne des caractéristiques obsolètes face à l'environnement ou disparaît (faillite, rachat).



Joseph Alois **SCHUMPETER** (1883 – 1950), sociologue, économiste.
→ Théorie de l'évolution économique (1913)

- L'entrepreneur (notion distincte de celle de chef d'entreprise et d'actionnaire) est l'acteur fondamental de l'évolution économique.
 - Il incarne l'**innovation**.

→ L'innovation est une **destruction créatrice** (source de croissance et facteur de crise) en faisant disparaître les anciennes façons de faire.

- Schumpeter est **fondateur** de l'**évolutionnisme** économique (évolution et transformation des entités économiques).

1.3 – Les principales thèses évolutionnistes



Michael **HANNAN**, sociologue, John H. **FREEMAN** (1945 - 2008), professeur de management,
→ The population ecology of organizations (1977)

- Les auteurs introduisent un **modèle écologique** des populations d'organisations, comparables aux populations humaines.

• Dans ce modèle, les organisations ne peuvent pas s'adapter volontairement aux évolutions de l'environnement (adaptation non cognitive) en raison de contraintes.

→ Contraintes internes (*inertie structurelle*) :

- investissements existants (coûts enfouis) ;
- information restreinte ou déformée ;
- coût des réorganisations et contraintes politiques ;
- accords existants.

→ Contraintes externes :

- barrières à l'entrée et à la sortie des marchés ;
- coût de l'information sur les marchés ;
- légitimité ;
- rationalité collective (solutions catastrophiques si elles sont adoptées par de nombreuses organisations).

→ Evolutions difficiles à anticiper, stratégies résultant du hasard.

• Pour Hannan et Freeman, l'environnement domine et sélectionne les organisations en trois étapes :

- *variation* (de l'environnement) ;
- *sélection* (apparition de formes nouvelles d'organisation et sélection *positive* –maintien- ou *négative* –disparition) ;
- *réretention* des évolutions positives (qui peuvent devenir défavorables face à de nouvelles variations), c'est-à-dire maintien et reproduction des formes sélectionnées positivement.

→ Le résultat de cette évolution n'est pas forcément un ordre meilleur, il n'y a *pas d'objectif final*.

→ La réussite des nouvelles organisations est hasardeuse :

- une arrivée tardive sur un marché augmente le risque d'être exposé à une nouvelle variation ;
- une arrivée précoce expose au risque de sélection négative.



Richard R. **NELSON** (né en 1930), Sidney Graham **WINTER** (né en 1935), économistes.

→ An Evolutionary Theory of Economic Change (1982)

• Les auteurs proposent une *théorie évolutionniste* où la sélection laisse une place à l'adaptation.

→ L'organisation construit ses *routines* par l'expérience (procédures, comportements, réponse aux situations), d'où naissance de compétence distinctive d'adaptation.

→ Mais les routines limitent la flexibilité.

→ La spécificité de la firme est sa capacité à reproduire des comportements efficaces, à les adapter sinon.

• L'histoire de l'organisation conditionne ainsi ses possibilités d'évolution selon une *contrainte de sentier* (path dependency).

2 – La gestion des ressources et des compétences

• **Ressources** : financières, matérielles (locaux, machines, ...), technologiques (savoir-faire), image (marque, notoriété, ...), organisation (procédures, SI, ...), humaines.

• **Compétence** : capacité à valoriser les ressources (individuelles ou collectives).



Edith **PENROSE** (1914 – 1996), économiste, enseignante.

→ The Theory of the Growth of the Firm (1959).

- Penrose distingue les ressources matérielles et humaines qui, pour elle, conditionnent l'évolution (la croissance) de l'entreprise. Elle a fondé une approche de l'organisation par ses ressources.



Coimbatore Krishnarao **PRAHALAD** (né en 1941), Gary P. **HAMEL**, consultants, professeurs de management.
→ The Core Competence of the Corporation (1990)

- Les auteurs proposent un management des ressources et des compétences, « *Resource based view* » (voir § 8.4), en réponse à la difficulté d'agir en fonction d'un environnement trop instable.
→ La capacité à valoriser ses ressources est un facteur de succès pour l'organisation.
→ On distingue les *compétences clés* (core competences), qui sont des *compétences distinctives* dont le développement donne un avantage à l'organisation.
- Chris **ARGYRIS** (voir §2.3) considère qu'il faut favoriser le développement personnel des individus pour bénéficier de leur *énergie psychologique*.

3 – L'apprentissage organisationnel

- *Apprentissage organisationnel* = capacité d'une organisation à s'améliorer en capitalisant ses apprentissages.

3.1 – L'organisation apprenante

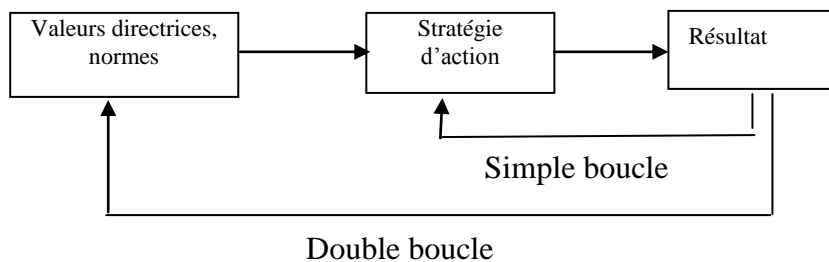
- Edith PENROSE (cf. supra) suppose que la croissance de l'organisation est basée sur l'évolution de ses connaissances. Les dirigeants sont notamment motivés par la résolution de problèmes émergents et la connaissance est au centre des processus de changement.
- **CYERT** et **MARCH** (1963, voir 2.5) conceptualisent l'organisation comme un système qui apprend de ses expériences.
→ L'apprentissage organisationnel modifie le comportement de l'organisation.
→ Face à l'environnement extérieur, l'organisation évolue en modifiant ses objectifs et ses règles.



Donald **SCHÖN** (1930 – 1997), philosophe et Chris **ARGYRIS**.
→ Organizational Learning: A Theory of Action Perspective (1978),
Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice (1996)

- Schön et Argyris développent le principe de l'apprentissage organisationnel :
- processus d'ajustement des comportements de l'organisation face à l'environnement ;
- transformation des connaissances organisationnelles ;
- amélioration des compétences utiles.
- Pour ces auteurs, l'entreprise apprend dans l'action (détection et correction des erreurs, amélioration des comportements).
→ Action réelle et l'action professée correspondent à *deux niveaux* d'apprentissage organisationnel.
→ L'apprentissage en *simple boucle* concerne l'action réelle :
- il ne remet pas en cause les principes directeurs, les règles de décision ;
- il intériorise les actions et les formalise dans des routines (procédures) réutilisables ;
- il use de l'imitation (dont celle de la concurrence).
=> Amélioration pratique, opérationnelle.
=> Inadaptation à l'affrontement de situations nouvelles.
→ L'apprentissage en *double boucle* concerne l'action professée :

- il modifie les principes, les règles, les valeurs directrices ;
 - il change véritablement le comportement de l'organisation.
- => Expérimentation de solutions novatrices.
=> Changements profonds (structure, valeurs, méthodes, marchés, ...).



- Obstacles à l'apprentissage organisationnel :
 - changements fréquents et aléatoires des situations (pas d'expérience accumulée) ;
 - situations redondantes (ancrage des routines) ;
 - situations complexes (analyse causale difficile) ;
 - structures hiérarchiques rigides ;
 - coûts engendrés par des remises en cause profondes.
- L'**organisation apprenante** doit fonctionner en double boucle, surmonter les routines, l'entrave des fonctionnements hiérarchiques, l'inertie des outils et méthodes de gestion.
→ Ceci nécessite notamment une bonne dynamique de groupe, des relations interpersonnelles de qualité et la résolution des conflits (voir § 6.3 et 6.4).

3.2 – Le management des connaissances

- Les groupes stables capitalisent des connaissances par l'expérience.
 - Au sein des équipes, qu'il est contre-productif de « casser » si elles sont performantes.
 - Au sein de l'organisation dans son ensemble.
 - L'expérience permet notamment l'acquisition de **connaissances tacites** (savoir faire, tour de main, secret de métier) qui peuvent parfois être formalisées, mais qui se transmettent le plus souvent par la relation directe entre salariés dans le cadre du travail (la formation des équipes a une grande importance dans le transfert traditionnel des connaissances).



Ikujiro NONAKA (né en 1935), Hirotaka TAKEUCHI (né en 1946), professeurs de management.
→ The knowledge creating company (1995)

- Les auteurs ont schématisé le processus de **création de connaissance** dans l'organisation dans une **spirale de la connaissance** (acquisition de connaissances en 4 étapes individuelles ou collectives - modèle **SECI**) :

Connaissance	Individuelle	Collective
Tacite	1 – Socialisation (le savoir tacite d'une personne passe à une autre par le travail en commun)	2 – Externalisation, formulation ou articulation (le tacite est explicité, formalisé par la parole, des modèles)
Explicite	4 – Intériorisation (l'explicite devient implicite par l'accumulation d'expériences → « intuition »)	3 – Combinaison (réaménagement de l'explicite dans un langage commun, association pour donner naissance à de nouvelles connaissances)

• Le **management des connaissances** est une démarche globale, qui doit impliquer toute l'organisation, pour constituer une **mémoire collective** accessible à tous.
→ Il favorise la collecte des informations et incite les acteurs à dépasser la recherche d'avantages individuels (**rétenion d'information**).

• La capitalisation des connaissances pose des problèmes d'ordre technique :

- identification de la connaissance utile ;
- formalisation (représentation) ;
- mémorisation ;
- extraction (comment retrouver la connaissance en cas de besoin) ;
- transmission (comment la connaissance peut-elle être intégrée par un individu).

→ Des systèmes informatiques de « **knowledge management - KM** » peuvent favoriser la gestion des connaissances (sans se substituer à une action du management sur les hommes).

3.1 – LA CHAÎNE DE VALEUR (Voir UE 11)

1 – La chaîne de valeur

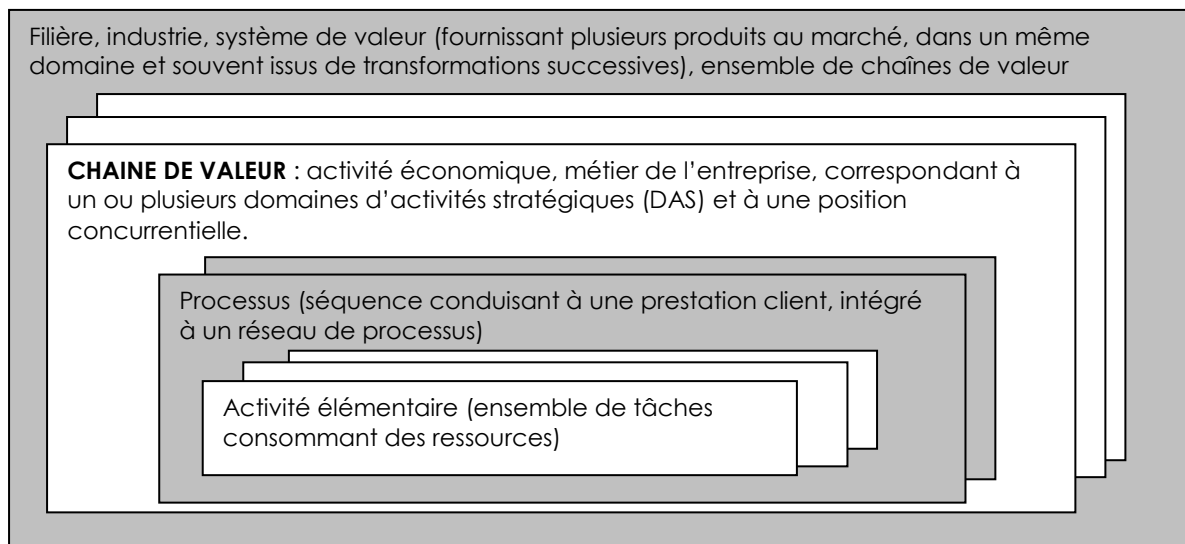


Michael **PORTER** (né en 1947), professeur de management
→ L'avantage concurrentiel (1985)

- L'entreprise agit sur un marché concurrentiel, elle doit combiner judicieusement des **activités** pour créer une valeur intéressant sa clientèle finale en générant une marge => concept de chaîne de valeur.

Remarque : le concept de création de valeur s'applique par extension à toutes les formes d'organisation.

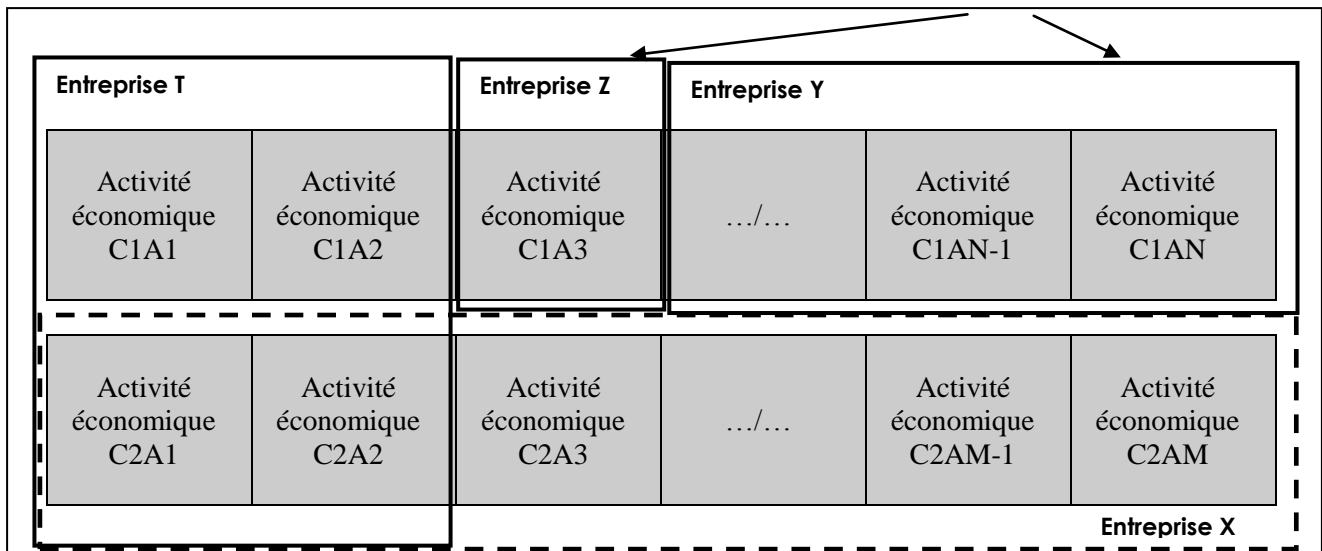
- La **chaîne de valeur** regroupe des activités internes à l'entreprise.
→ Au plan économique global, elle s'insère dans un système de valeur (**filière, industrie**).
→ Elle intègre un ou plusieurs **domaines d'activité stratégiques (DAS)**, ensemble d'activités économiques similaires, relevant de la même stratégie (voir 8.1).
→ Elle inclut des **processus** de production, qui combinent des activités élémentaires (voir 4.2).



Remarque : un secteur (INSEE) regroupe les entreprises ayant la même activité principale (une branche regroupe les mêmes activités).

- Relations entre chaîne de valeur et filière (illustration) :

Chaînes de valeur des entreprises Y et Z



Filière

Exemple : filière bois → sylviculture, équipements industriels, découpe, semi-finis, habitat bois, ... (activités économiques).

2 – Analyse de la chaîne de valeur

- L'analyse de la chaîne de valeur met en évidence les sources internes de valeur permettant de satisfaire les clients. On y distingue **activités de base, opérationnelles** ou **principales** (cœur du métier) et **activités de soutien** (ou d'appui).

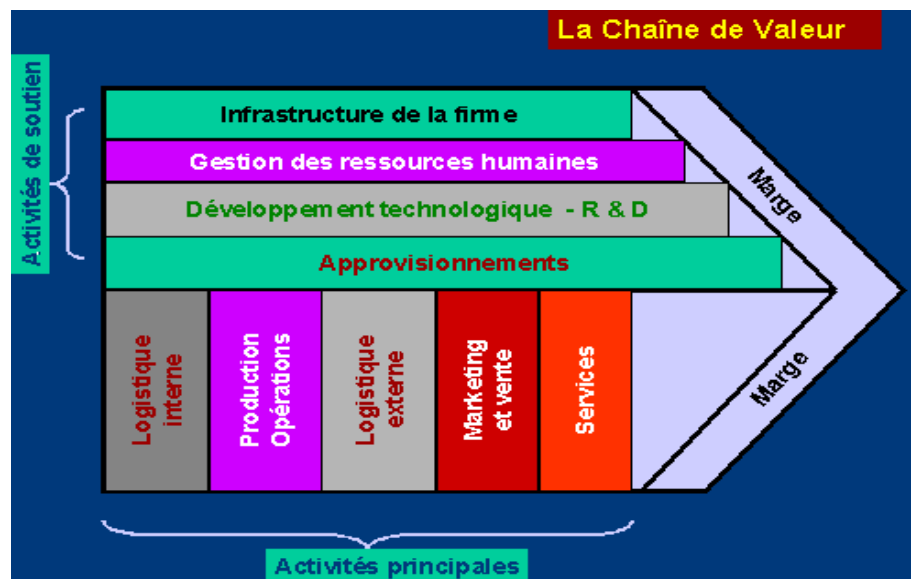
- Les **activités principales** sont :

- la logistique interne (gestion des flux physiques amont, liaison entre approvisionnement et production, manutention, réception, stockage, diffusion des matières premières, des sous-produits, des éléments sous-traités, ...)
- la production (transformation, emballage, contrôle qualité);
- la logistique externe (gestion des flux physiques en aval, stockage des produits finis, gestion de plateformes de stockage, gestion des commandes clients, distribution des produits, transports, ...)
- la commercialisation (marketing, communication produit, prise de commande, force de vente, circuits de vente) ;
- les services (installation, assistance, formation, réparation, pièces de rechange, après-vente en général, ...).

- Les **activités de soutien** sont :

- l'infrastructure (management, services administratifs, financiers, planification, organisation, contrôle de gestion, circulation des informations, système d'information, mise en œuvre d'équipements hors activités principales, ...)
- la GRH (gestion prévisionnelle, recrutement, formation, rémunérations, promotions, motivation, ...)
- la recherche et développement (méthodes, mise au point et mise en œuvre des technologies, innovation, brevets, ...)
- les approvisionnements (matières, fournitures, sous-traitance, ...).

(Image tirée du site http://www.etudorca.com/Pages%20niveau%20202/chaine_de_valeur.htm)



- Les activités sont interdépendantes, et les liaisons entre activités conditionnent la création de valeur, comme les activités elles-mêmes.
 - Entre activités principales : équilibrage des performances, goulets d'étranglement, flux régulé ?
 - Entre activités de soutien et principales : service correct (RH, système d'information, ...), bonnes coordinations, pas d'attentes générées, participation à l'optimisation des flux, coût du service ?
 - Entre activités de soutien : performance du SI, intégration, communication ?
 - Les TIC ont un impact particulier sur la coordination des activités et la performance de l'entreprise.

3 – Utilisation de la chaîne de valeur

- La chaîne de valeur est un outil de management qui permet d'analyser la performance de l'organisation et de chercher à l'améliorer :
 - dans l'absolu, en optimisant ses activités internes et leur enchaînement. En particulier en s'appuyant sur le contrôle de gestion et la comptabilité de gestion (méthode ABC, voir § 5.5) ;
 - relativement, en replaçant la chaîne de valeur dans la filière ou l'industrie, c'est à dire face à la concurrence et aux éventuels partenaires => actions pour améliorer la position concurrentielle (voir § 8.3).

Remarque : les travaux de Porter concernent plus généralement la recherche d'un avantage concurrentiel (voir § 8.2).

3.2 – LES PARTIES PRENANTES

1 – Les parties prenantes.

- L'entreprise doit satisfaire ses clients, et pour cela les salariés, actionnaires, fournisseurs, ... qui contribuent à sa chaîne de valeur.

→ Est **partie prenante** : « tout groupe ou individu qui peut être affecté ou est affecté par les buts de l'organisation ... » (Edward **FREEMAN** – 1985, voir § 2.8).

→ Les parties prenantes attendent de profiter de la valeur créée par l'entreprise.

→ Les organisations sans objectif de profit doivent aussi satisfaire leurs parties prenantes pour éviter réclamations, procédures correctives, non renouvellement de cotisation, ... et fournir durablement le service attendu.

- Dans une organisation, on distingue :

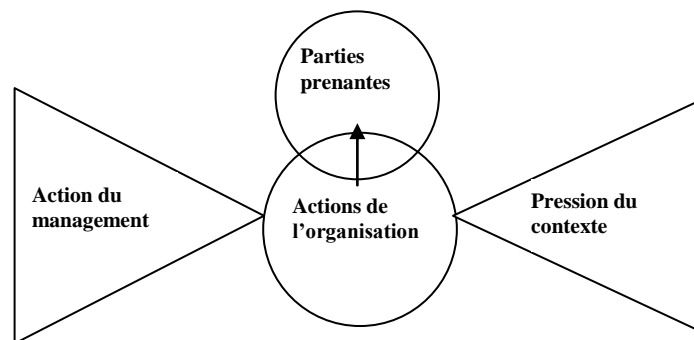
- **parties prenantes primaires** ou **principales**, essentielles, qui ont une relation formelle avec l'entreprise (clients, associés et actionnaires, prêteurs, salariés, fournisseurs, collectivités).

- **parties prenantes secondaires** : qui influencent indirectement l'entreprise (groupes de pression, associations, ONG, médias, instances européennes, agences de notation, ...).

→ Ensemble des parties prenantes = « **stakeholders** ».

→ Actionnaires = « **shareholders** ».

- Le management doit organiser l'action pour faire face au contexte et satisfaire les parties prenantes, ce qui peut se symboliser ainsi :



Remarque : le management (direction, CA), qui détermine l'action de l'organisation et choisit de répartir la valeur, est implicitement exclu des parties prenantes.

2 – Le management par la valeur

2.1 – La recherche d'une valeur optimale

- L'**analyse de la valeur** des produits est née en 1947 aux Etats-Unis (General Electric, voir § 5.7)

→ Elaboration de produits conformes aux attentes de la clientèle, mais sans excès (compromis valeur / coût).

Exemple : inutile de produire une petite voiture urbaine capable de parcourir 500 000 Km sans panne majeure.

- L'analyse de la **chaîne de valeur** (**PORTER**, voir § 3.1) a un objectif similaire, mais étendu aux processus de l'entreprise, avec comme objectif la production d'une valeur pour le client et d'une marge.

- Le **management par la valeur** est un prolongement qui généralise ces concepts en cherchant la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

→ Selon la norme européenne EN 12973 (1999), c'est :

- un style de management pour mobiliser les individus, promouvoir compétences et l'innovation ;

- qui vise la maximisation de la performance globale en cohérence avec le management de la qualité.
 → Il est guidé par les questions : quelle valeur, quelles parties prenantes ?

2.2 – La création de valeur client

• Le client est supposé acheter le produit qui présente la différence (Valeur perçue – Prix perçu) la plus favorable.

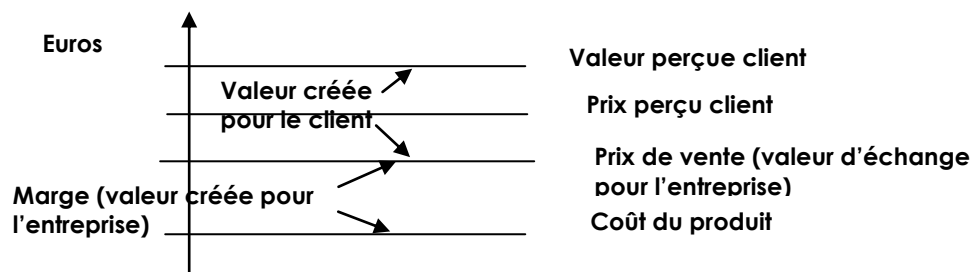
• La *valeur perçue* ou *intrinsèque* intègre :

- une *valeur d'usage* (le produit répond à un besoin) ;
- une *valeur d'estime* (l'image apportée par le produit, un aspect affectif) ;
- une *valeur d'échange* (déduite de l'espoir de revente du produit).

→ Ces valeurs dépendent implicitement de la *qualité* perçue ou réelle du produit.

→ La valeur perçue est *subjective*, elle est influencée par la presse, les associations de consommateurs, ...

• Le *prix perçu* intègre le prix de vente et le *coût d'obtention* du produit (*coût de transaction*).



• Dans un second temps, la « *satisfaction client* » permet sa fidélisation, ce qui influence le coût du produit et le prix perçu :

- l'entreprise gagne sur les coûts de recherche de clientèle ;
- le client ne recherche pas un nouveau fournisseur et abaisse son coût d'obtention.

• Cette analyse montre que la valeur créée pour le client est déterminée par la chaîne de valeur dans son ensemble, de la conception du produit jusqu'à sa livraison et son après-vente et qu'elle n'intègre pas que des éléments chiffrables objectivement.

2.3 - La création de valeur pour les salariés.

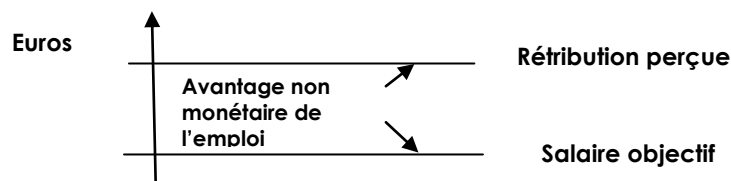
• La création d'une valeur jugée suffisante pour et par les salariés est nécessaire à la satisfaction des clients.

→ Pour disposer du personnel nécessaire, formé, stable, intéressé à son emploi, ...

→ Elle est prioritaire pour les employés dont l'entreprise souhaite conserver les compétences.

→ Elle ne comprend pas que le salaire, mais intègre des éléments subjectifs comme le sentiment d'appartenance, la sécurité de l'emploi, l'accomplissement au travail ...

• La détermination de la valeur créée pour les salariés nécessite donc de distinguer la rétribution perçue du salaire objectif.



2.4 – La création de valeur pour les actionnaires.

- C'est la contrepartie de l'apport de fonds, servie en termes monétaires (dividende ou augmentation de la valeur des titres négociables).
→ La valeur attribuée aux titres par les actionnaires est influencée par l'image de l'entreprise, le risque qu'elle présente et ses projets de développement (voir § 5.5).
- L'importance croissante de l'actionnariat, notamment institutionnel, dans le financement des entreprises cotées en bourse, conduit à la création d'indicateurs de performance spécifiques.
→ La **Valeur ajoutée économique (EVA** ® Stern Stewart), parfois dénommée VEC – valeur économique créée, en est un exemple.
→ L'EVA prend en compte le coût des capitaux :
$$EVA = (PO) \text{ profit opérationnel} - \text{coût des capitaux}$$
 - PO = bénéfice courant hors intérêts et net d'impôt ;
 - coût des capitaux = t x CE (capitaux employés) ;
 - t = taux moyen pondéré de rémunération du capital (résultant par exemple de la rentabilité exigée par les investisseurs et des taux d'emprunts bancaires) ;
 - CE = capitaux propres et dettes portant intérêt.
→ L'EVA est positive si l'entreprise crée de la valeur après rémunération des capitaux (sa valeur boursière doit augmenter).
→ Le critère « EVA », s'il prend une importance excessive, peut conduire à chercher la rentabilité à court terme.

Complément (exemple) : l'entreprise X dispose d'un capital de 2 500 000 € et réalise un bénéfice net d'impôt de 450 000 € (taux 33 1/3%). Un dividende de 6% doit être versé aux actionnaires et la banque lui a accordé un prêt de 1 200 000 € à 4%. Les autres constituants du résultat sont négligeables.

Résultat opérationnel = 450 000 + 0,04 x 1 200 000 x 2/3 = 482 000 €.

Coût des capitaux = 0,06 x 2 500 000 + 0,04 x 1 200 000 x 2/3 = 182 000 €

EVA = 300 000 €

Taux moyen de rémunération du capital = (0,04 x 1 200 000 x 2/3 + 0,06 x 2 500 000) / 3 700 000, Soit 4,92 %.

2.5 – Autres créations de valeur.

- Pour les fournisseurs : revenus, délai de paiement, transferts de savoir faire aux sous-traitants, coopération suivie, intégration à des campagnes de promotion, ...
→ La valeur consentie aux fournisseurs influence qualité et délais.
- Pour la collectivité : taxes, prestations en nature, effort de préservation de l'environnement, implantations, comportement citoyen, participation à la vie collective ...
- Pour les ONG, associations de protection de l'environnement, ... : respect des droits de l'homme, de l'environnement, ...

3.3 – LES DEFIS CONTEMPORAINS DU MANAGEMENT

1 – L'évolution du contexte économique et politique.

• L'évolution du contexte économique est marquée depuis trente ans par une activité économique croissante, le développement des échanges internationaux, la dématérialisation et le déplacement de la croissance vers des pays émergents :

Phénomène	Traduction	Effets
Dé réglementation, globalisation financière, titrisation	Libre circulation des capitaux, accès des particuliers au marché boursier (direct, OPCVM et SICAV)	↑ du financement des entreprises sur le marché boursier
Fonds de pension, fonds souverains	Poids d'investisseurs institutionnels cherchant un haut rendement financier (dividendes, valorisation)	↑ pression sur le management des entreprises concernées
Mondialisation	Liberté des échanges internationaux	↑ concurrence, délocalisation (biens et services), recentrage, transports ↓ emploi occidental, influence des politiques
Baisse de l'emploi industriel occidental	Automatisation, délocalisation	↑ commerce, services, chômage, charge sociale
Restructurations, recherche de taille critique internationale	Optimisation des entreprises, abaissement des coûts, économies d'échelle, volonté d'influencer le marché	Recentrages, externalisations, fusions, délocalisations, constitution de grands groupes internationaux
NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication)	Dématérialisation des échanges, réseaux (dont internet)	Nouveau commerce, marché mondial, nouvelle distribution. Délocalisation du travail intellectuel. Concurrence accrue
Raréfaction relative des matières premières	Recherche de substituts, exploration minière, coûts d'exploitation accrus	↑ coûts, variations de cours des matières, déstabilisations politiques
Evolution géopolitique et économique mondiale	Transformation des économies collectivistes, pays émergents (Chine, Inde, Brésil, Russie) Croissance de la population (4 à 6,7 milliards de 1970 à 2008)	↑ Libéralisme, nouvelles menaces /opportunités, partage des ressources, inégalités. ↓ Soutien aux PVD
« Terrorisme »	Pression de groupes armés peu ou pas contrôlés	Déstabilisations régionales, charge des dépenses militaires mondiales
Développement durable	Recherche d'une croissance équitable et respectueuse de l'environnement	Pression sur les entreprises (états, associations de consommateurs, écologistes, ONG) Problème du rattrapage des pays émergents.

2 – Les défis du management

• Dans ce contexte évolutif, voire tourmenté, la construction d'une vision crédible (composante du leadership) est essentielle. Les principaux défis du management peuvent se résumer ainsi :

Objectif du management	Justification	Facteurs de réussite
Construire une vision	Eclairer l'avenir de l'entreprise, souder, motiver	Effort réel de prospection, volontarisme de la direction, bonne communication
Réactivité et flexibilité (à tous niveaux)	S'adapter rapidement au marché	Bonne organisation, personnel compétent, autonome et motivé, structure hiérarchique allégée, robotisation, ...
Dégager des profits	Rémunérer les apporteurs de capitaux, s'autofinancer	Ajuster stratégie, coûts et structures
Exploiter les nouvelles technologies	Réactivité, ajuster coûts et délais, répondre au marché, fidéliser les clients	SI pertinent, éviter le coût excessif d'investissements trop en « pointe » (« essayer les plâtres »), utiliser judicieusement les services extérieurs
Bâtir des alliances (contrats, fusions)	Développer une activité, limiter les coûts de transaction, atteindre une taille critique, se recentrer sur une activité profitable, accéder à une technologie	Dominer les processus de production, avoir une identité lisible, parfois externaliser, se doter d'une capacité financière adaptée
Valoriser l'image	Attirer les clients, favoriser les alliances, donner confiance, fidéliser les parties prenantes	Instaurer des règles de gouvernance, intégrer le développement durable, respecter l'environnement
Gérer les risques	Faire face aux aléas politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux	Système d'alerte, gestion des crises, apprentissage, contrôle interne
Gérer le changement	Faire face aux évolutions : - demande, prix - marché, concurrence, alliances - financières, boursières - technologiques - politiques et réglementaires - sociologiques - internes (direction ...)	Bonne communication (donner du sens au changement, obtenir l'adhésion) Rassembler, gérer la culture Gérer les connaissances, les compétences, former le personnel
Innover	Garder ou trouver un avantage concurrentiel, se différencier	Veille technologique et commerciale, intelligence économique, investissement, organisation de la RD
Ouverture internationale	Elargir le marché, saisir les opportunités	Veille commerciale, partenariats, internet

3 – Les techniques face aux défis

- Les techniques de gestion et de management évoluent et apportent des outils pour faire face aux défis contemporains.

Remarque : les nouvelles techniques sont elles-mêmes génératrices de défis dès lors qu'elles s'imposent par la concurrence.

Principaux concepts / techniques / outils	Incidence principale sur
Internet - e-commerce (commerce électronique, site entreprise, B2C), places de marché (B2B) - CRM ou GRC (gestion de la relation client) - e-procurement (gestion des approvisionnements par le réseau) - messagerie électronique - e-recrutement	Vente, accès au marché Relation client personnalisée, fidélisation Délais, coûts Communication, transfert de données (pièces jointes), tous domaines Communication, recrutement
Intranet, réseau d'entreprise, SI - knowledge management (gestion des connaissances) - e-learning (apprentissage en ligne) - plateforme de travail collaboratif (groupware) - workflow (circulation électronique de documents, enchaînement de processus) - e-RH, portail RH (libre accès aux postes à pourvoir, informations, candidatures, ...) - PGI (progiciel de gestion intégré) ou ERP	Innovation, capacité au changement, veille documentaire Formation du personnel, accompagnement des changements Coordination, communication interne Coordination Communication interne (externe si ouverture internet), climat d'entreprise, recrutement, plans de carrières, ... Coûts, changement d'organisation, difficultés d'implémentation, fiabilité du système d'information, délais, continuité des activités
Logistique intégrée Supply Chain Management (SCM), gestion de la logistique (incluant les approvisionnements)	Processus de production, délais, coûts Externalisation
Valorisation du capital humain GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) Coaching Empowerment (empouvoirement)	Réactivité de l'entreprise, optimisation des compétences, rendements individuels, ↓ turn-over, motivation Efficacité et progrès individuels, contrôle, régulation Autonomie, compétences des employés
Approches transversales Management de processus, de produits Management par projets Démarche qualité totale (TQM – total quality management) Benchmarking, réingénierie	Coûts, qualité, délais, flexibilité, décloisonnement des activités, organisation et compétences, externalisation Adaptation à des situations non standard, personnalisation des produits, adaptation des moyens aux charges Amélioration des processus (métiers et supports) Amélioration des processus, restructuration
Management par la valeur Parties prenantes	Satisfaction des parties prenantes, financement, motivation, collaborations, ...
Collaboration inter organisations Réseaux d'entreprises, alliances EDI (échange de données informatisées), extranet Impartition, externalisation (outsourcing)	Coûts, recentrage, investissements, lancement d'activité Coûts, réactivité, délais, relations avec l'administration Coûts, recentrage, limitation des investissements, accès aux technologies et savoirs-faires
Ethique d'entreprise Gouvernance d'entreprise (mode de direction encadré par des règles) Rôle sociétal (RSE), développement durable, environnement	Image de l'entreprise, régulation du top management, relations actionnaires Image, évite des pénalités, objectifs stratégiques

4 – La gestion du risque

- La **gestion du risque** est essentielle dans un environnement instable. Elle consiste à faire face aux aléas exposant l'organisation à un **danger significatif**.
 - La **prévention** (l'adaptation des projets et des méthodes) permet de limiter les risques, mais il n'y a pas de risque nul.
 - Il est nécessaire d'évaluer les risques et de les filtrer selon leur importance : la recherche du risque « 0 » peut paralyser l'organisation et conduire à l'échec (blocage, lourdeur procédurale).
 - Quand l'événement risqué survient, il faut savoir réagir et traiter la crise éventuelle.

- Les risques peuvent être distingués.
 - Par leur origine : conjoncture, sociale, politique, accident, malveillance.
 - Par leur nature : réglementaire (non respect des lois), technologique, organisationnel (inadaptation), économique (stratégie, marché), financier, humain (social ou individuel), informationnel, environnemental, etc.
 - Par leur niveau : vital, important et exceptionnel, courant.

- Les méthodes permettant de faire face au risque sont principalement :
 - l'**anticipation** (s'assurer, prévoir des procédures palliatives en urgence pour les risques prévisibles) ;
 - au niveau stratégique, l'élaboration de plusieurs **scénarios** ;
 - la création d'un **système d'alerte** rapide (qui concerne aussi les risques imprévisibles) ;
 - la prévision de la **gestion de la crise** (réaction organisée = prévoir une structure ou cellule de crise, s'informer et voir la situation réelle, envisager des scénarios de crise, limiter les effets et le développement de la crise, poursuivre l'exploitation en contexte instable) ;
 - la mise en place de **procédures d'apprentissage** (amélioration des réactions au fil des événements) en associant les parties prenantes concernées ;
 - le **transfert de risque** (assurance, sous-traitance) ;
 - la **répartition du risque** (diversification des activités, décentralisation ...).

3.4 – LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

1 – Le rôle sociétal des entreprises

- La **responsabilité sociale** (ou **sociétale**) de l'entreprise (**RSE**) est le rôle qu'elle prend dans la société, au-delà de son activité purement génératrice de profit. On parle aussi d'**entreprise citoyenne**.
 - Préoccupation sociale vis-à-vis des salariés (sécurité, développement personnel, ...).
 - Prise en compte de la vision portée par l'extérieur sur l'entreprise (emploi, aménagement du territoire, environnement, ...).
- Pour la commission européenne, la RSE est l'«intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».
 - La RSE est reconnue en France par la loi « **NRE** » de 2001 (loi sur les **nouvelles régulations économiques**) = obligation des sociétés française cotées d'établir un rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité.
- La RSE est la déclinaison au niveau de l'entreprise du concept de **développement durable (DD)**, dont les trois piliers sont :
 - **économique** (favoriser le développement, les échanges internationaux) ;
 - **social** (accès aux soins, éducation, conditions de travail, ...)
 - **environnemental** (pollution, préservation des ressources, ...).
 - Le DD est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement – 1987).
 - La norme ISO 14000 intègre le DD.
- Répercussions possibles de la RSE sur l'activité économique de l'entreprise.
 - Construction d'une image (valorisante ou non).
 - Baisse de certains coûts (consommations d'énergies, transports, ...).
 - Apparition progressive de taxes écologiques (internalisation des **externalités** négatives).

2 – L'éthique d'entreprise

- Définition de l'EBEN (European Business Ethic Network) : « L'**éthique** n'est pas un ensemble de principes figés mais une ouverture d'esprit conduisant à la réflexion continue dans la recherche du bien (commun et individuel) ».
- L'éthique, voisine de la morale, suppose :
 - le respect des personnes, la solidarité ;
 - la loyauté, l'honnêteté, le respect du droit ;
 - Elle exclut : tromperie, privilèges, délit d'initié, intimidation, discrimination, ...
 - Elle concerne toutes les parties prenantes (dont les salariés).
 - Elle considère l'autorité légitime si elle contribue au bien commun.
- La démarche éthique impose une vision à long terme, car des coûts éthiques peuvent apparaître à court terme. Elle peut nécessiter :
 - des arbitrages (certains sont intégrés dans la loi) ;
 - l'intégration à une culture d'entreprise (voir § 7.5) ;
 - la création d'un **comité d'éthique**.
- L'éthique d'entreprise a notamment été développée par Octave **GELINIER** (voir § 7.1). Elle est très proche de la notion de RSE avec laquelle elle est souvent confondue.

- La ***gouvernance d'entreprise*** (voir § 7.1) est un mode de direction encadré par des règles qui concernent la répartition et l'exercice du pouvoir. La gouvernance peut être guidée par des règles éthiques (parfois résumées dans une charte) destinées à réguler le top management.

3 – Les limites de la RSE

- Une étude du Conference Board (2002) liste les défis du management, vus par 700 leaders mondiaux.
→ Soit en résumé, avec indication du score correspondant :

1 – Fidéliser les clients (42%)	2 – Réduire les coûts (38%)
3 – Accroître flexibilité et réactivité (29%)	4 – Amener les employés à adhérer aux valeurs et visions de l'entreprise (26%)
5 – Développer et retenir les leaders (25%)	6 – Gérer acquisitions et alliances (24%)
7 – Accroître l'innovation (20%)	En fin de classement : citoyenneté et réputation (4%) et amélioration de la diversité (3%)

4.1 – LES STRUCTURES TYPES DE L'ORGANISATION

Structure = assemblage qui sous-tend ce qui est observable (forme, fonction).

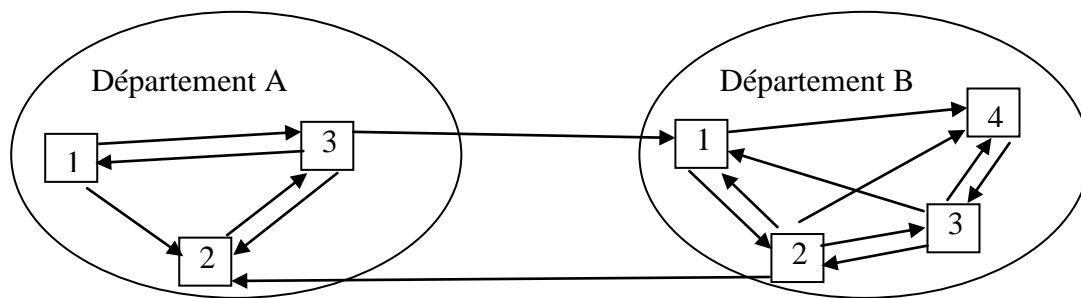
Fonction = un rôle particulier dans le fonctionnement de l'organisation.

1 – La structure de l'organisation

1.1 – Caractéristiques générales

- Une structure est la « ... somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches » (Henry **MINTZBERG**).
 - **Répartition des tâches (division du travail)**, agencement des ressources.
 - Communications pour coordonner l'ensemble.
 - But = agir dans le sens souhaité (atteindre les objectifs).
- La structure est **formelle** (explicite, officielle, décrite) ou **informelle** (implicite, spontanée).
 - Une structure formelle est composée d'**organes** ou **unités** :
 - **opérationnels** ou d'**exploitation** (qui assurent le service aux clients = conception, fabrication, vente, AV, ...);
 - **fonctionnels** (soutien aux organes opérationnels = RH, comptabilité, ...);
 - d'**état major** (direction générale, de département, de fonction, de division).
- Selon son ampleur, son degré de spécialisation, sa situation hiérarchique ou l'importance qui lui est accordée par la direction générale, une unité structurelle peut être :
 - une **direction** (commerciale, production, comptable et financière, ...);
 - un **département** (comptabilité, RH, export, SI, ...);
 - un **service** (paie, informatique de gestion, études, ...) ou un **atelier**;
 - une **cellule** fonctionnelle.
- Les liaisons entre organes sont :
 - **hiérarchiques** (relation ordre – compte rendu);
 - **fonctionnelles** (apport d'un service spécialisé), en particulier de **conseil** (apport d'une expertise, d'un avis, sans intervention dans le processus ni pouvoir formel).
 - La structure génère des relations de pouvoir et d'influence.
- Le niveau le plus fin de la structure est le **poste de travail** qui se résume par un ensemble de tâches à accomplir.
 - Le poste est situé dans une unité à un certain niveau hiérarchique.
 - Les postes sont regroupés dans les unités pour assurer l'efficacité du travail (meilleur rendement de chaque poste et meilleure coordination des postes) :
 - les postes ayant à agir fréquemment ensemble sont placés dans une même entité;
 - idem (en général) pour les postes effectuant des tâches de même nature, relevant de la même spécialité ou utilisant les mêmes équipements;
 - le regroupement doit faire que les communications entre unités sont moins fréquentes qu'à l'intérieur d'une unité.

Exemple : 1, 2, ... sont des postes de travail.



1.2 – La coordination

- La division du travail impose des coordinations.
 - Coordination hiérarchique (contrôle par le chef).
 - Coordination par d'autres moyens :
 - réunions ou comités ;
 - délégations d'un service dans un autre (postes de liaison) = une personne est déléguée pour veiller à la cohérence des actions ;
 - responsabilité de projet, de client, de produit.
- Henry **MINTZBERG** (voir §2.7) propose une typologie des mécanismes de *coordination* :

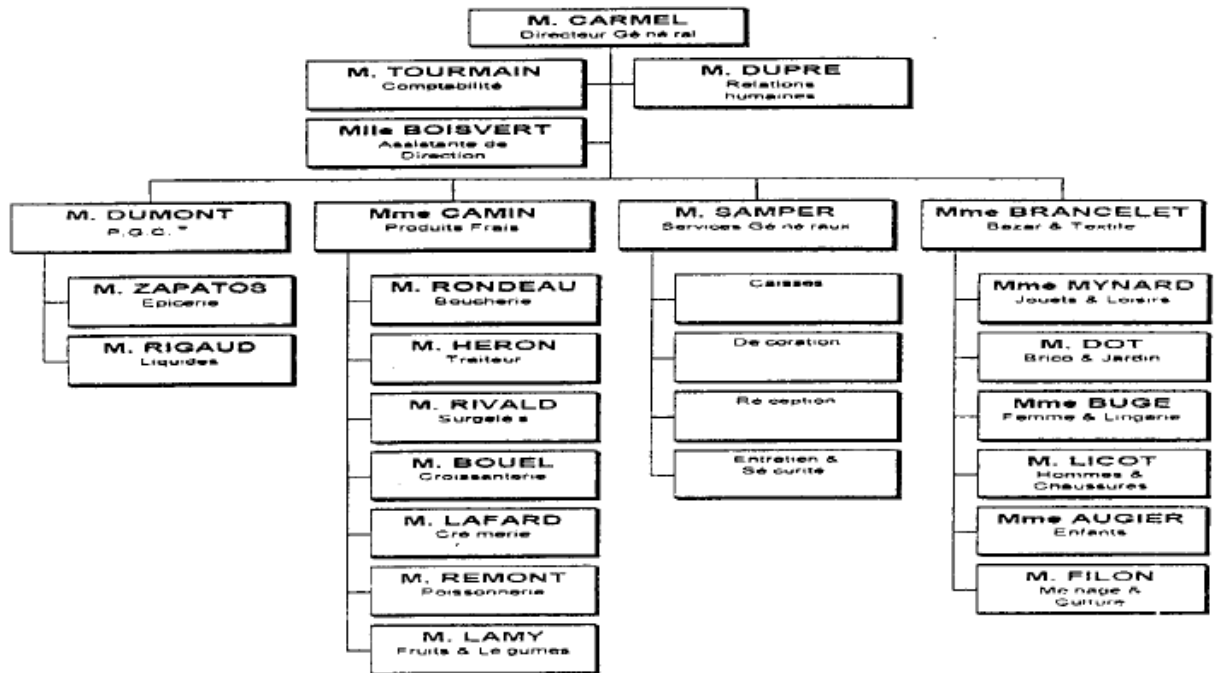
Supervision directe	Hiérarchique (ordres, contrôle), unité de commandement (FAYOL) ou compétence technique (TAYLOR)	
Ajustement mutuel	Echanges informels entre personnes (possible dans des équipes peu nombreuses, favorise la réactivité, nécessaire pour les travaux complexes)	
Standardisation (nécessaire quand les solutions précédentes ne suffisent pas)	Des procédés de travail	Les coordinations sont prévues dans des procédures (TAYLOR)
	Des normes	Des normes et des valeurs communes assurent la concordance des actions (régulation culturelle par exemple)
	Des qualifications	Les compétences et les savoirs garantissent que le travail se fait correctement (exemple : pilote, expert comptable)
	Des résultats	La définition des résultats à atteindre induit la synchronisation de spécialistes assez autonomes

→ Plusieurs mécanismes de coordination peuvent coexister.

1.3 – L'organigramme

- L'organigramme est la représentation **graphique** d'une structure formelle.
 - « Carte » hiérarchique et/ou fonctionnelle.
 - Vision d'ensemble claire, mais simplificatrice (les liens informels ne sont pas représentés).
 - Peut porter des informations quantitatives (effectifs, budgets), les noms des responsables.
 - Normalisation AFNOR – association française de normalisation (facultative).
- L'organigramme nécessite des mises à jour.

Exemple d'organigramme « en bannière » de présentation libre (extrait d'un sujet de baccalauréat STT 1996)



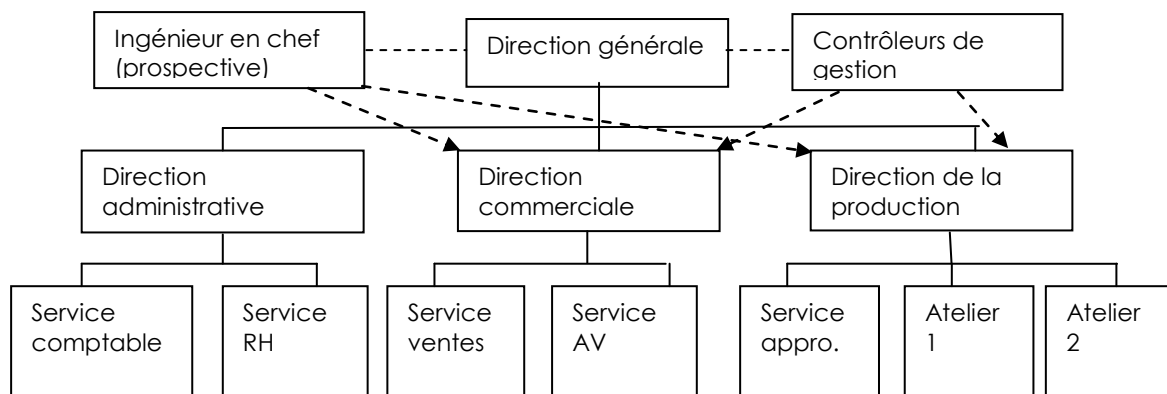
2 – Les structures types

- En référence aux principaux apports de ces auteurs, la structure fonctionnelle est parfois attachée au nom de Taylor (*autorité fonctionnelle*, répartie entre plusieurs fonctions ou contremaîtres spécialisés) et la structure hiérarchique à celui de Fayol (*autorité hiérarchique* unique).
→ Voir cependant l'ouvrage de Fayol, qui distingue 6 fonctions insérées dans une hiérarchie (§ 2.2).

2.1 – La structure fonctionnelle

- La structure fonctionnelle *différencie* les activités de l'entreprise en les regroupant par *métier* pour utiliser au mieux les compétences et les moyens (meilleur rendement par la spécialisation, l'échange de compétences dans une même unité ou grâce à des *économies d'échelle*).
→ C'est une *évolution naturelle* des structures :
 - l'entreprise naissante n'a pas de structure établie (activités réparties sous la direction du chef d'entreprise ou *structure informelle*) ;
 - le développement amène un *découpage fonctionnel* en unités maîtrisant une partie des activités ;
 - le découpage correspond généralement aux étapes du processus de production ;
 - il correspond à des *responsabilités* bien identifiées (cadre à temps plein, chef de service).
- La structure fonctionnelle a fréquemment une base hiérarchique (*line*).
→ Elle peut intégrer des formes d'autorité fonctionnelle (*staff*) reposant sur des spécialistes qui interviennent en dehors du schéma hiérarchique.
→ La coexistence de liens hiérarchiques et fonctionnels donne une structure *staff and line* (« hiérarchico fonctionnelle »).

(Exemple indiquant les principales interventions des fonctionnels)



2.2 – La structure divisionnelle

- C'est la structure des grandes entreprises diversifiées (voir §2.4, SLOAN – Général Motors) :
 - découpage par groupes stratégiques (souvent par produit, clientèle, zone géographique) ;
 - une **division** équivaut à une entreprise (direction, structure) ;
 - la division est un **centre de profit** (elle doit assurer sa rentabilité) ;
 - les divisions sont supervisées par une direction générale.

Exemples : division Asie, division grands comptes, division aéronautique.

- La direction générale contrôle plus ou moins les divisions :
 - définition des critères de structuration (métier, géographie, ...) ;
 - définition de la stratégie globale ;
 - mise en place de règles comptables et financières communes ;
 - répartition des ressources financières ;
 - fixation des critères de performance des divisions ;
 - nomination des directeurs de division ;
 - mise à disposition de services communs (juridique, informatique, ...).
- Avantages et inconvénients :
 - décentralisation des décisions, adaptation au marché, autonomie des changements dans les divisions, facilite l'évaluation des activités divisionnalisées, économies (services communs) ;
 - dispersion des ressources, coordination de divisions en concurrence, inertie de la structure (le découpage en divisions ne peut être modifié fréquemment).

Remarque : le découpage par fonctions est symbolisé par « U » (unitary), le découpage en divisions par « M » (multiple).

2.3 – Les théories de base de la structuration de l'organisation

- **TAYLOR** (voir §2.2) = division du travail et autorité fonctionnelle. L'exécutant suit les consignes de plusieurs responsables fonctionnels.
 - Parfaite définition des tâches.
 - Mais vision partielle de chaque spécialiste.
 - Qui consulter en cas de difficulté ?
 - Possibilité d'ordres contradictoires.
- **FAYOL** (voir §2.2) = unité de commandement, ordres venant du supérieur hiérarchique.
 - Clarté de l'organisation, on sait toujours à qui s'adresser.
 - Mais le fonctionnement est rigide, l'encadrement peut saturer.

→ Multiplication des niveaux hiérarchiques (limites des possibilités d'encadrement par une personne, 80 au maximum, variable toutefois selon les activités).

- La structure mixte (staff and line) permet de disposer d'une hiérarchie claire et de l'apport de spécialistes.

→ Mais elle peut générer des conflits hiérarchie / spécialistes, des confusions de responsabilités, une certaine lourdeur de fonctionnement.

- **LAWRENCE** et **LORSCH** (voir §2.7) distinguent différenciation et intégration des activités, en réaction à l'environnement.

→ Différenciation au sein des structures fonctionnelles.

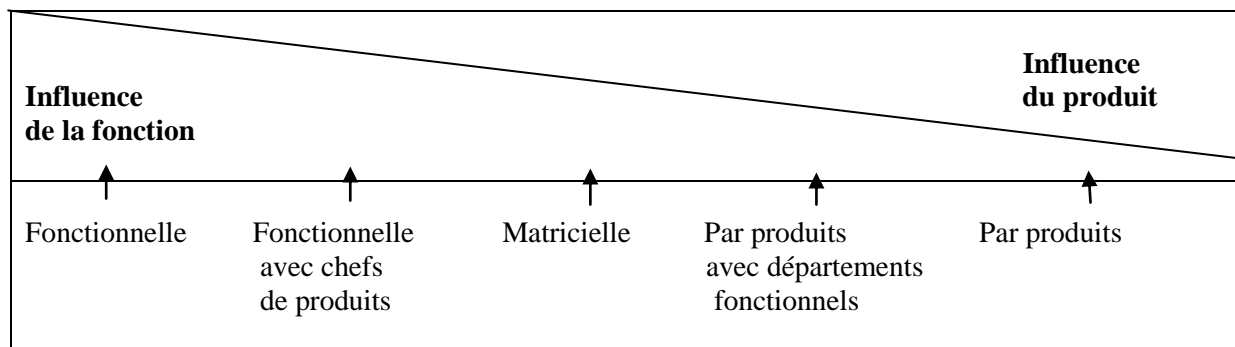
- **CHANDLER** (voir §2.7 et §8.9) a mis en relation le développement de l'entreprise, sa stratégie et ses structures.

→ L'entreprise nouvelle est mono fonction, puis elle grandit et s'intègre verticalement par grandes fonctions.

→ Enfin, elle se divisionnalise.

- **BURNS** et **STALKER** (voir §2.7) distinguent les structures mécaniste (formalisée, routinière) et organique (flexible) comme réponse à l'environnement (respectivement stable et changeant).

- John GALBRAITH a décliné les rapports entre structures et facteurs influençant les prises de décision :



→ La structure est induite par le choix de l'élément à privilégier dans les décisions.

→ Une structure divisionnelle par produit peut, par exemple, se justifier si la stratégie est totalement guidée par le produit.

- Les paramètres à prendre en compte pour structurer une organisation étant multiples, la structuration vise un compromis entre des avantages et des inconvénients.

4.2 – LES STRUCTURES TRANSVERSALES

- Le découpage hiérarchique ou fonctionnel de l'organisation ne prend qu'indirectement en compte la satisfaction du client. Il permet de trouver un optimum par unité, mais pas toujours un optimum global.
→ L'objectif des structures transversales est de remédier à ces insuffisances.

1 – La structure matricielle

- La **structure matricielle** croise deux autorités, l'une verticale (structure hiérarchique ou divisions) et l'autre horizontale (ou transversale). Il s'agit fréquemment d'un croisement « produit » avec une hiérarchie fonctionnelle.

→ La structure fonctionnelle est conservée en raison d'activités répétitives.

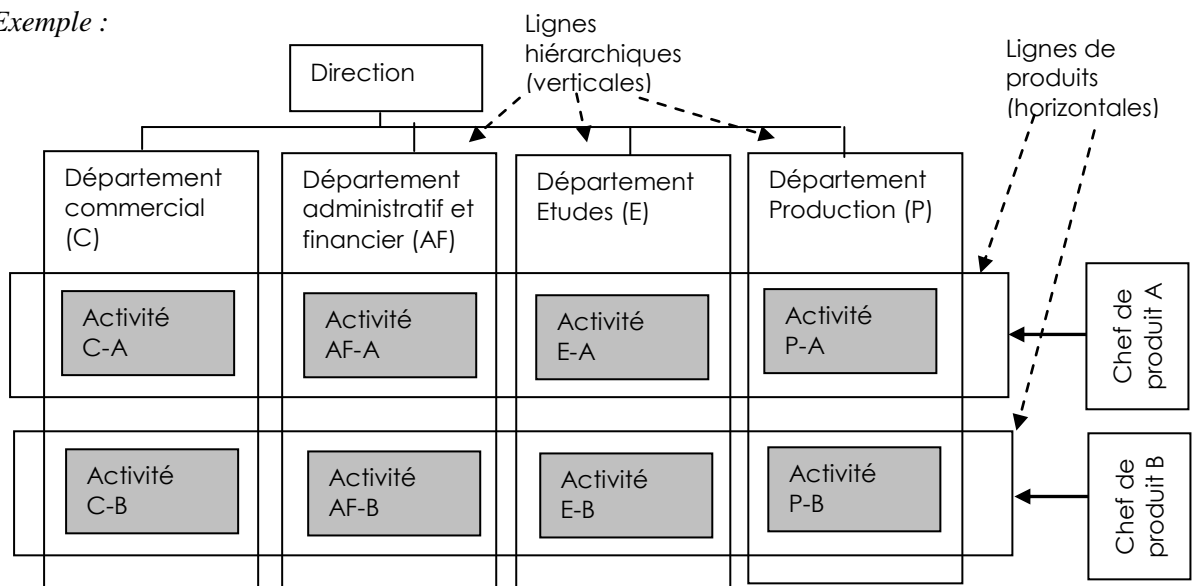
→ S'y ajoute une structure de travail pluridisciplinaire.

→ La coordination se réalise autour d'un produit, d'une clientèle, d'un objectif ...

→ Il y a introduction d'une responsabilité transversale : **chef de produit, responsable client ...** avec autorité sur le déroulement des activités correspondantes.

⇒ Une activité est soumise à double autorité.

Exemple :



Cf. Lignes d'avions AIRBUS, groupes de projet par gammes automobiles, chefs de produits de grande consommation.

- Avantages et inconvénients de la structure matricielle :

- coordination des différentes activités, qui sont mieux orientées vers un objectif (produit, client, ligne stratégique, ...), introduction d'une l'expertise ou d'une connaissance globale, réponse à un besoin particulier sans remettre en cause la structure de base, flexibilité, palliatif aux rigidités de structure ;
- conflits d'autorité, d'objectifs, système d'information complexe, responsabilités difficiles à établir, coût (responsables transversaux à haut niveau de compétences s'ajoutant à la hiérarchie) ;

Remarque : l'observation montre qu'une répartition égale des pouvoirs entre ligne verticale et transversale est peu efficace. Une responsabilité doit toujours dominer.

2 – L'organisation par projet

- L'**organisation par projet** est mise en place pour la durée d'une réalisation, d'une affaire complexe.
→ Un chef de projet ou un responsable d'affaire est désigné.

→ Elle regroupe temporairement des personnes et des compétences pour un projet.

- L'organisation des projets admet des variantes, fonction de l'importance du projet et de sa spécificité :
 - le projet est totalement pris en charge au sein d'une fonction ;
 - le chef de projet fait travailler des personnes rattachées hiérarchiquement aux fonctions de l'organisation (organisation matricielle) ;
 - des personnes sont détachées de leurs services d'origine pour former une équipe projet (ou groupe de projet), dirigée par le chef de projet ;
 - la solution ci-dessus est complétée, en cas de besoin, par des travaux répartis dans les fonctions (équipe projet combinée à une organisation matricielle).

3 – L'organisation en processus

3.1 – Situation et historique

- Jusqu'en 1945, le principal problème des entreprises était de produire des biens en quantité à un prix compatible avec le marché (« **production poussée vers le marché** », notamment en fonction de prévisions de commandes).

- De 1945 à 1975 (« trente glorieuses »), la standardisation s'étend aux biens de consommation et deux approches de la production se développent :

- démarche « marketing » et différenciation des produits (le produit est « **dirigé par le marché** ») ;
- le « toyotisme » (voir § 2.4), système créé après la guerre dans un Japon très appauvri, en considérant que seule la fabrication vendable crée de la valeur.

→ Toyota s'organise pour fabriquer la quantité et la qualité de produits juste nécessaires à la satisfaction des clients (production « **tirée par le marché** »).

→ Chasse aux « gaspillages » (temps d'attente, transports, stocks, défauts, ...), objectif de « **5 zéros** » (stocks, défauts, papiers, pannes, délais) qui impose la maîtrise de « bout en bout » de la production et de ses processus.

- En 1973, la hausse du pétrole inaugure un ralentissement de la croissance des économies occidentales.

→ Intérêt pour le système développé au Japon : la production au plus juste se développe dans l'industrie automobile à partir des années 80, puis se répand dans d'autres secteurs.

3.2 - La notion de processus de production

- Un **processus** de production est une succession d'**activités** permettant de satisfaire un client.

→ Transformation de ressources (matérielles, financières, humaines) en un produit, bien ou service.

→ Création d'une **valeur** reconnue par le client (voir § 3.1 et 3.2).

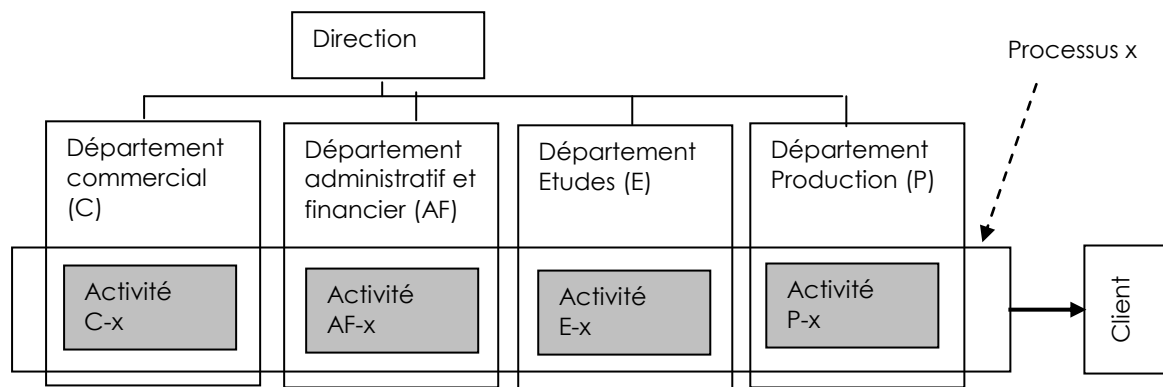
- Le processus peut servir un **client interne** à l'organisation (production d'information, maintenance des machines, fabrication d'un composant, ...) ou un **client final**. On distingue :

- les **processus opérationnels** ou **maîtres**, ou **processus métier (business process)**, qui satisfont directement les clients finaux (conception et fabrication de produits, vente, ...) ;
- les **processus de support** et de **management** (gérer les ressources humaines, gérer l'information, gérer les ressources financières, ...), qui ont les processus opérationnels comme clients.

3.3 – Processus et fonctions.

- Le processus est **transversal**. Il enchaîne des activités qui traversent l'entreprise et ses fonctions.

Exemple :



- Organisation fonctionnelle et approche processus ont des objectifs a priori différents :
 - le processus vise la *satisfaction des clients* (prix, qualité, délais, service) ;
 - la fonction cherche à *optimiser ses moyens* (effet d'expérience, partage des infrastructures, ...).
- La division fonctionnelle du travail induit une charge de *coordination* et certains dysfonctionnements lors du déroulement d'un processus.
 - Conflits d'intérêt.
 - Génération d'attentes, d'erreurs.
 - Les dysfonctionnements et les gaspillages sont très souvent dus au passage d'une fonction à une autre (constitution de stocks, de délais, erreurs de spécification, ...).

3.4 – Le management des processus

- Toutes les actions de l'organisation s'intègrent dans des processus (métier ou support) qui conditionnent la capacité de l'organisation à satisfaire le client final ou l'utilisateur en créant de la valeur (voir §3.1).
 - L'organisation est un système composé de processus en interaction.
- L'*approche processus* consiste à aborder le fonctionnement de l'entreprise par ses processus.
 - Mise en évidence des *chaînes d'activités* qui conduisent aux produits.
 - Mise en évidence des dysfonctionnements, des coûts, des délais et de la souplesse (la *flexibilité*) disponible pour satisfaire la clientèle finale.
- L'approche processus fait évoluer la façon de travailler :
 - la « voix du client » pénètre au plus profond de l'entreprise (plus seulement dans les services commerciaux) ;
 - des possibilités de rationalisation des activités apparaissent ;
 - l'amélioration d'un processus a un impact visible et direct sur le produit.

Remarque : la méthode de détermination des coûts « ABC » - activity based costing est un outil parfaitement adapté à la gestion des processus.

- Le *management des processus* (BPM – Business Process Management) vise à en maîtriser le déroulement.
 - Sauf dans de très petites organisations, il se plaque sur une structure plus classique qui forme l'ossature stable de l'organisation.
 - Il repose sur une modélisation des processus (BPM – Business Process Modeling).
 - Cette approche se développe particulièrement dans le secteur administratif (traitement de l'information) où les TIC favorisent l'optimisation et le contrôle des processus.
 - Introduit dans la norme ISO9001 de 2000.
- La mise en œuvre d'un management des processus dans une organisation complexe se fait progressivement.

→ Elle est précédée d'un recensement des principaux processus (une « **cartographie des processus** ») : mise en évidence les processus ou les familles de **processus clés**, critiques pour le succès de l'entreprise, où les efforts seront prioritaires.

→ Elle conduit à la désignation de **responsables de processus** (« **process owners** ») pour :

- assurer le fonctionnement des processus en place ;
- améliorer les processus ;
- concevoir de nouveaux processus ;
- représenter les processus auprès de la direction.

Remarque : le nombre de responsables de processus doit être limité (quelques dizaines au plus).

- Quand une structure par processus est mise en place :
 - des opérateurs précédemment regroupés dans les fonctions peuvent être affectés aux processus ;
 - des responsables de fonctions peuvent devenir des experts au service des processus.

- L'organisation par processus :

- vise les processus prioritaires quand elle complète une structure conventionnelle ;
- peut plus rarement constituer la base structurelle de l'entreprise (notamment dans les TPE).
- impose d'élever le degré d'intégration de certaines activités.

=> Polyvalence accrue des personnels, réduction des niveaux hiérarchiques.

=> Pour le moins, les responsables de processus doivent disposer de compétences assez larges (organisation, administration, technique ...).

*Remarque : le **coaching** est un moyen de permettre à chacun, sur la chaîne d'activité d'un processus, de développer au mieux ses capacités.*

4 – La reconfiguration des processus

- Michael HAMMER et James CHAMPY (1993) ont introduit le concept de « **reengineering** » (**reconfiguration** ou « réingénierie ») qui vise la réorganisation des ressources autour des processus de base de l'organisation.

→ Le reengineering s'inscrit généralement dans un projet d'amélioration radicale des performances (de 20 à 50% ou plus).

→ Le reengineering ne conduit pas systématiquement à la réduction des activités (« downsizing » ou restructuration) ou à l'externalisation (« outsourcing »).

→ Il doit être soutenu par une parfaite adhésion de la direction et une équipe de projet connaissant parfaitement l'entreprise (mais cela ne suffit pas toujours et il faut alors faire appel à des spécialistes externes).

→ Il conduit généralement à la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques (« delayering ») et accroît le pouvoir de décision des employés (« empowerment » ou « empouvoirement »).

- Le résultat n'est jamais certain (un prototypage sur une partie de l'organisation peut servir à valider la nouvelle conception des processus).

- Le reengineering peut s'inscrire dans une démarche participative (formalisation des processus avec les intéressés) et être un outil de motivation.

- Le « **benchmarking** » ou **étalonnage** consiste à comparer le fonctionnement de plusieurs systèmes pour faire ressortir de bonnes pratiques (« best practices »).

→ Comparaison de systèmes à finalité identique ou mettant en œuvre des processus similaires (ex : formation des pilotes de chasse et action des traders pour comparer la façon d'intégrer de nombreux paramètres pour décider rapidement).

→ Le benchmarking est une technique utilisée depuis les années 80 pour améliorer la performance des entreprises, qui remet en cause des modes de fonctionnement de l'organisation à la lueur de ce qui se fait ailleurs.

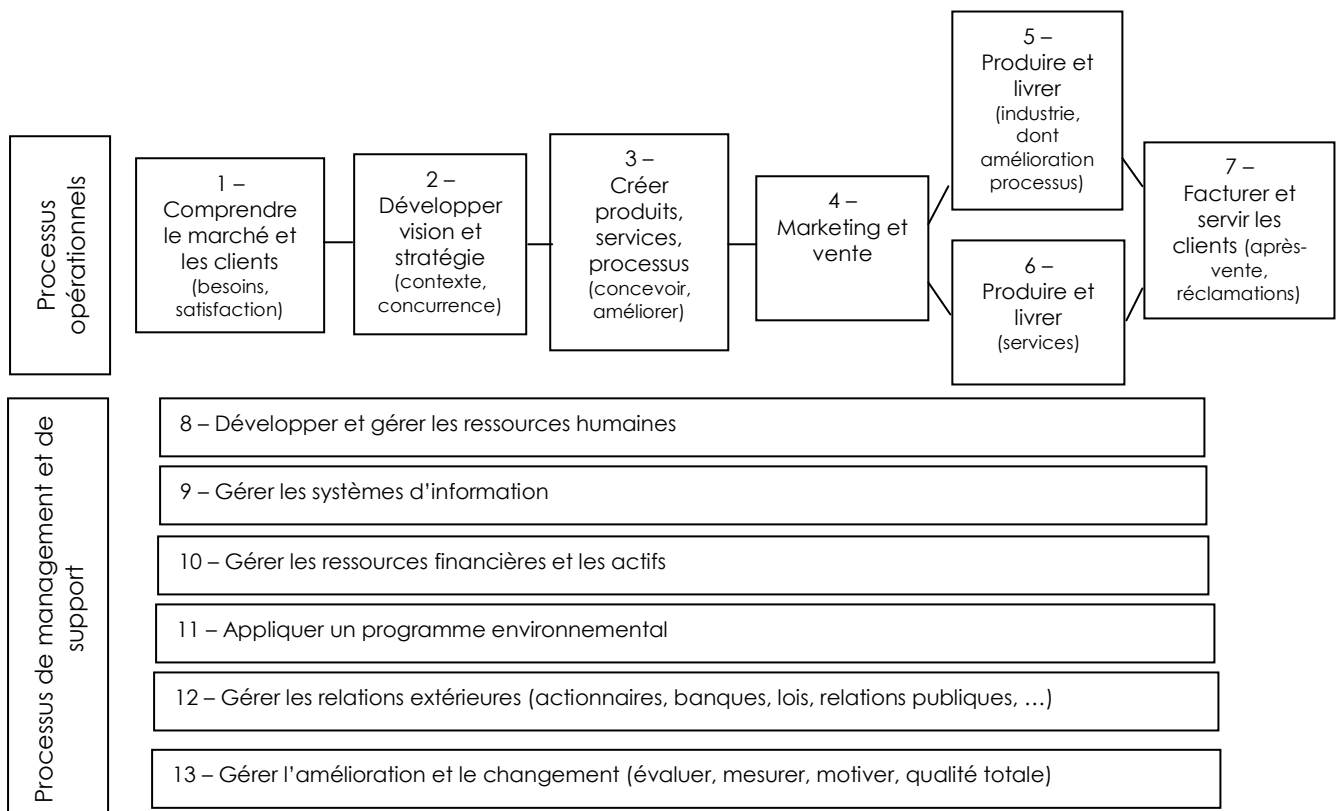
→ Le benchmarking est un support du reengineering :

- il permet d'améliorer les processus à moindre risque, en fixant des objectifs réalistes ;
 - il introduit un constat, des faits, un exemple qui facilite l'acceptation de la reconfiguration.
- Le benchmarking permet aussi l'amélioration d'une fonction, d'une structure, d'un produit...

Complément :

• Il existe des clubs de benchmarking et des organismes effectuant des études comparatives.

• Une classification des processus (base de réflexion), a été établie aux USA par l'« International Benchmarking Clearinghouse » en collaboration avec plusieurs dizaines d'entreprises :



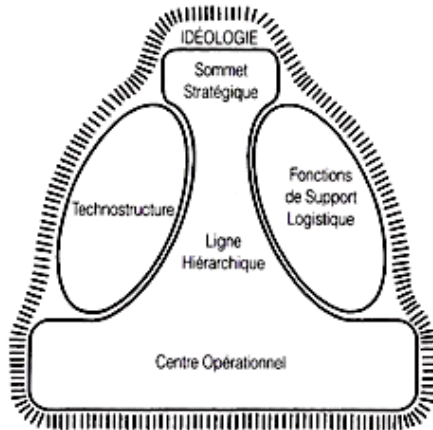
4.3 – LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

1 – La synthèse de Mintzberg

• Henry **MINTZBERG** (voir §2.7) a synthétisé différentes analyses de l'organisation en 7 configurations organisationnelles.

1.1 – Les composantes de base

• Mintzberg part des **6 composantes de base** de toute organisation (invariants):



Idéologie = culture, nourrie des traditions et croyances de l'organisation.

Technostructure = spécialistes hors ligne hiérarchique.

Support logistique = toutes prestations internes non liées directement à l'activité.

Extrait de l'ouvrage de H. Mintzberg « Le management » - EYROLLES 2007 - page 186

1.2 – Les forces fondamentales

• L'organisation subit **6 forces fondamentales** issues de ses composantes :

- force centralisatrice, exercée par la direction ;
- force de standardisation (rationalisation), exercée par la technostructure ;
- force poussant à la balkanisation (éclatement du pouvoir), exercée par la hiérarchie ;
- force poussant à la professionnalisation (expertise), exercée par les opérationnels ;
- force poussant à la collaboration, exercée par les fonctions de support ;
- force idéologique, qui incite à agir ensemble.

• L'équilibre des forces conduit aux configurations organisationnelles, par déformation du schéma des composantes de base.

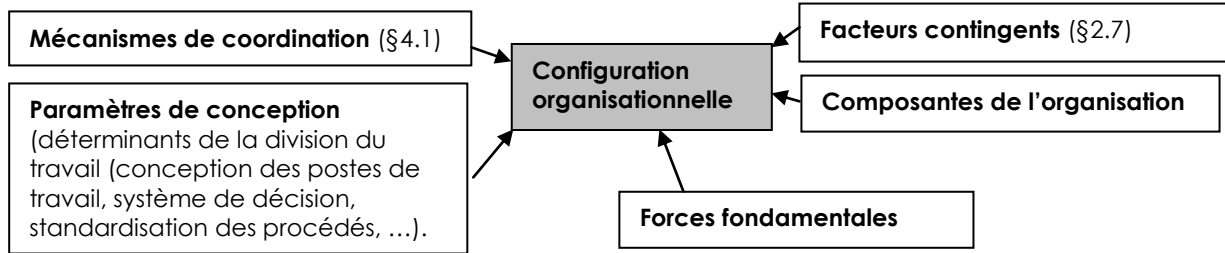
2 – Les configurations organisationnelles

2.1 – Caractéristiques générales

• Les configurations organisationnelles résultent de l'action des divers facteurs sur les composantes de base.

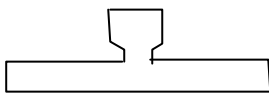
→ Elles sont représentatives du comportement des organisations (explicatives).

→ La structure organisationnelle est la « somme des moyens employés pour diviser le travail ... et pour ensuite assurer la coordination ». Les configurations ont donc des modes de coordination privilégiés (voir § 4.1).



2.2 - Les configurations

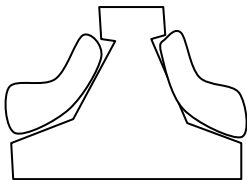
ORGANISATION ENTREPRENEURIALE



- Prédominance de la force centralisatrice.
 - Simple, informelle, flexible.
 - Les activités se réalisent autour du chef et de sa stratégie.
- Petites organisations, entreprise jeunes, environnement simple et dynamique.

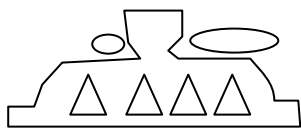
Remarque : la structure entrepreneuriale était initialement appelée « simple » par Mintzberg. Cette appellation peut être jugée plus claire puisque 'une petite organisation mécaniste, ou innovatrice, (voire professionnelle) peut être entrepreneuriale (par opposition à managériale).

ORGANISATION MECANISTE



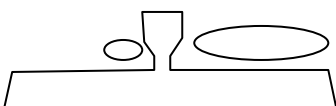
- Prédominance de la force de rationalisation.
 - Bureaucratie centralisée, formalisée.
 - Le travail est divisé, sous contrôle d'une hiérarchie importante.
 - Technostructure, fonctionnels puissants.
- Grande organisation, environnement stable.

ORGANISATION DIVISIONNALISEE



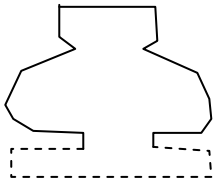
- Prédominance de la force de balkanisation.
 - Décentralisation limitée, divisions autonomes pour leur activité.
 - Tendance mécaniste dans les divisions.
- Grande taille, organisation ancienne, marchés diversifiés.

ORGANISATION PROFESSIONNELLE



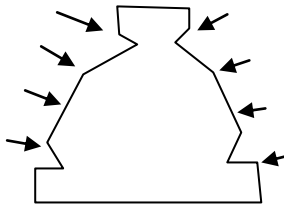
- Prédominance de la force de professionnalisation.
 - Bureaucratie décentralisée, dépendante de la qualification de nombreux opérateurs professionnels.
 - Hiérarchie moyenne, logistique importante.
- Souvent dans les services, environnement stable et complexe.

ORGANISATION INNOVATRICE (ADHOCRATIE)



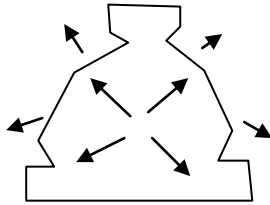
- Prédominance de la force de collaboration (les spécialistes de support s'impliquent dans l'activité).
 - Formations d'équipes pluridisciplinaires.
 - Structure organique, démocratique, ajustement mutuel.
- Environnement complexe, dynamique, technologies de pointe, petites organisations jeunes ou projets.

ORGANISATION MISSIONNAIRE



- Prédominance de la force idéologique.
 - Organisation basée sur un système de valeurs et une mission.
 - Standardisation, normes, endoctrinement.
- Petites unités souples et décentralisées.

ORGANISATION POLITIQUE (POLITISEE)



- Résulte de la force des conflits, chacun tire de son côté.
 - Maladie de l'organisation selon Mintzberg (période de crise).
 - Pouvoir techniquement illégitime, résultant de l'union de forces divergentes.
 - Un jeu de pouvoir informel remplace les coordinations.
- Peut servir au changement en présence de blocages.

5.1 – LA FONCTION COMMERCIALE

1 – L'entreprise face au marché

1.1 – Le marché

- Le **marché** est le lieu de confrontation entre offre et demande.
 - Echange de biens ou services.
 - Entre professionnels et consommateurs (consommation).
 - Entre professionnels (consommation intermédiaire).
 - Entre particuliers (en essor grâce à internet, parfois en concurrence avec des offres professionnelles).
 - Concurrence très variable (selon l'atomicité ou éparpillement de l'offre).
 - => Grande diversité des marchés, évolutivité.
- Un marché peut se délimiter par son espace géographique et / ou les produits échangés.
 - Un **marché principal** regroupe des produits semblables satisfaisant le même besoin.
 - Il peut être concurrencé par un **marché environnant** (produits de substitution, différents mais répondant au même besoin).
- L'**approche du marché** par les entreprises a évolué.
 - Les théories classiques de l'organisation se situaient en période de forte demande potentielle et d'offre limitée, le seul objectif était alors de produire assez et de **pousser la production** vers le marché (voir toutefois les brèves crises de surproduction entre 1900 et 1929 puis celle, d'origine financière, de 1930).
 - Deux logiques productives donnant **priorité à la demande** se sont développées après la 2^{ème} guerre mondiale :
 - la production au plus juste (Japon, 50's) ;
 - la logique marketing (60's).
- Le **marketing (mercatique)** est l'« ensemble des actions destinées à détecter les besoins et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation » (JO – 1987).
 - Recherche des attentes du client.
 - Objectif ≠ de la vente (recherche du seul chiffre d'affaires).

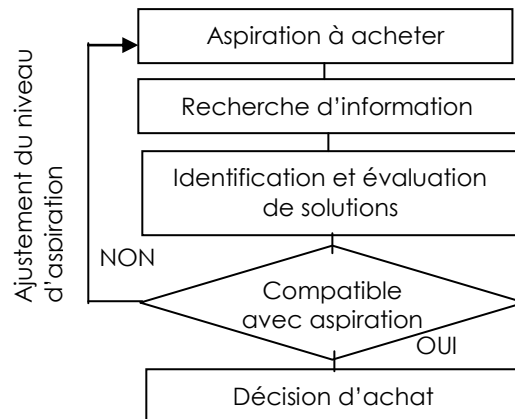
1.2 – Le comportement du consommateur

- Connaître le comportement d'achat du consommateur permet de définir les actions commerciales appropriées pour déclencher l'**acte d'achat**.
- L'acte d'achat résulte d'une aspiration à satisfaire un besoin. Il dépend du produit, de son prix (voir § 3.2) mais aussi d'influences d'origines diverses :

Origines collectives	Origines individuelles
- influence du groupe sur le membre, de la famille - influence d'un groupe de référence - culture - classe sociale	- physiologie (âge, santé, ...) - valeurs personnelles, opinions - personnalité, image de soi - attitudes (façon d'appréhender les choses)

- Plusieurs forces, parfois inconscientes, peuvent intervenir au moment de l'achat :
 - pulsion hédoniste (recherche d'un plaisir lié au produit) ;
 - pulsion oblatrice (désir de satisfaire les autres) ;
 - pulsion d'auto expression (besoin d'exprimer sa personnalité par le produit) ;
 - inhibitions (produit jugé frivole, honteux, ...)
 - crainte liée à l'usage du produit (risque pour la santé, la sécurité, ...).

- Le **processus d'achat** peut se schématiser :



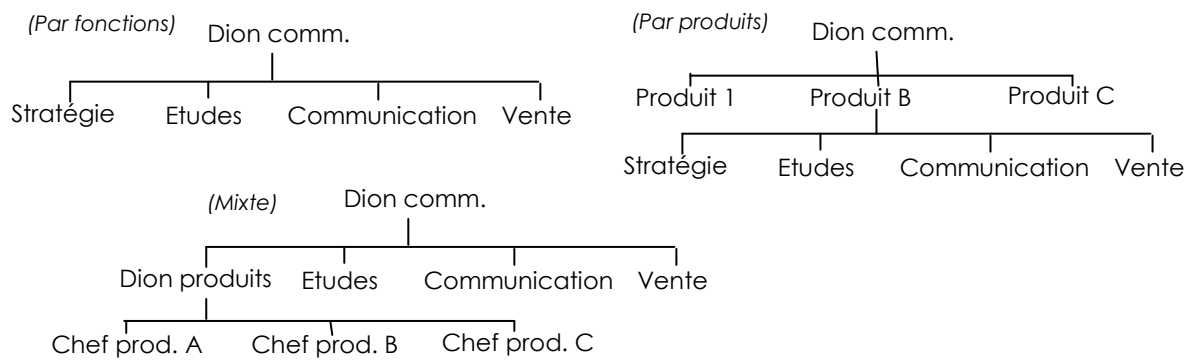
1.3 – La segmentation du marché

- Sur un marché, le même besoin objectif peut s'exprimer de différentes façons.
 - Le marketing de **masse** (offre globale indifférenciée) ignore ces différences.
 - Le marketing **individualisé** s'adapte à chaque client (sur mesure).
 - Le marketing **segmenté** adopte une démarche intermédiaire.
- La **segmentation d'un marché** est un découpage du marché en segments homogènes, où les acheteurs ont le même comportement.
 - Cerner les attentes des clients et adapter les actions.
 - Eviter la concurrence frontale sur un marché global.
 - Positionner le produit, l'image.
 - Créer de nouveaux segments par l'innovation.
- Critères de segmentation courants :
 - âge, sexe, niveau de revenus, composition de la famille ;
 - pays, localisation géographique ;
 - professionnel (revendeur, industriel, intermédiaire, ...), particulier.
 → Les critères doivent permettre de déterminer la dimension du segment et d'y différencier les actions.

1.4 – L'organisation commerciale

- L'organisation commerciale assure cinq fonctions :
 - **management commercial** (global : objectifs, organisation, contrôle), fonction de coordination ;
 - **études** (enquêtes, analyse des ventes, prévisions, recherche d'activités nouvelles, de débouchés, marketing) ;
 - **communication** (publicité, promotion), fréquemment sous-traitée ;
 - **vente** (force de vente, organisée par zones ou par produits) ;
 - gestion du **réseau de distribution**.
- Ces fonctions s'agencent en tenant compte des produits, des réseaux de distribution, des marchés géographiques, ...
 - Le réseau de distribution est souvent géré par les responsables des produits ou de la vente.

(Exemples)



2 – L’action commerciale

2.1 – La stratégie marketing

- La fonction commerciale contribue à informer la direction pour ses choix stratégiques, notamment concernant l’évaluation de la concurrence, la recherche d’opportunités de développement et la définition d’un portefeuille d’activités ou de produits (voir § 8.1).
- La **stratégie marketing** consiste plus particulièrement à positionner avec précision les produits de l’entreprise par rapport à leurs cibles.
- **Cible** = personnes sur qui agir pour vendre un produit (clients ou prescripteurs qui recommandent le produit sans l’acheter).
 → Choix d’un marché ou segment de marché.
 → La stratégie est :
 - indifférenciée si la cible est large (produit générique, attaque du marché global).
 - concentrée si la cible est un segment précis (cas d’une compétence spécifique bien différenciée de celles des concurrents) ;
 - diversifiée si la cible comprend plusieurs segments précis.
- **Positionnement** = ensemble de caractéristiques et de croyances permettant au public ciblé d’identifier le produit et de le différencier de ceux des concurrents (fonction, symbolique, prix, ...).
 → Pour atteindre son objectif, le positionnement doit être :
 - clair, simple ;
 - pertinent (correspondre à une attente de la cible) ;
 - crédible (en phase avec l’image du produit et la réputation de la marque) ;
 - original (distinguer le produit des concurrents).

2.2 – Le plan de marchéage

- **Plan de marchéage** ou **marketing mix** = formulation d’un plan opérationnel ou tactique permettant d’agir sur le marché dans le cadre des objectifs stratégiques.
 → 4 axes : produit, prix, promotion (ou communication) et placement (ou distribution).
 → « **4 P** » ou **séquence marketing**.
 → Décliné par produit et cible.

POLITIQUE DE PRODUIT.

- Philip KOTLER et Bernard DUBOIS (marketing management) distinguent trois couches caractérisant le produit et qui doivent être prises en compte dans la politique produit :
 - couche **matérielle** (matériaux constituant le produit, forme et conditionnement) ;
 - couche **fonctionnelle** (fonctions satisfaisant le besoin du client) ;

- couche **symbolique**, notamment la marque (donne une identité au produit).

• Le produit peut s'insérer dans une **gamme** (ensemble de produits d'une même catégorie, défini autour d'une technologie ou d'un marché).

→ La gamme comprend des **lignes de produit** :

- largeur de la gamme = nombre de lignes (ou nombre de produits) ;

- profondeur de la gamme = nombre de produits maximum des lignes (ou nombre d'options d'un produit).

→ La construction d'une gamme permet de manœuvrer sur le marché et de le couvrir conformément aux objectifs :

- construction d'une image ;

- produits leader (ceux qui rapportent le plus, à forte rotation) ;

- produits d'attraction ou d'appel (qui attirent et peuvent faire vendre le produit leader) ;

- produits d'avenir (relève des leaders, les produits de la gamme ne doivent pas être à la même phase de leur cycle de vie) ;

- produits tactiques (qui gênent la concurrence) ;

- produits régulateurs (qui apportent de la stabilité et couvrent les charges fixes).

→ Les produits d'une même gamme ne doivent pas empiéter les uns sur les autres ni se concurrencer (risque de cannibalisation).

• La **marque** joue à trois niveaux :

- marque de l'entreprise (ex : Coca Cola, Citroën, France Télécom) ;

- marque de gamme (C4) ;

- marque de produit (ex : C4 Picasso, C4 Grand Picasso).

→ Elle garantit une origine, véhicule une image.

→ Elle est souvent soulignée par un logo (emblème visuel), une charte de présentation (graphisme, couleurs, ...), un slogan ou un son (**jingle**) qui sont assez stables (ex : étoile Mercedes, graphisme Coca Cola).

→ L'entreprise gère ses marques :

- dépôt et **protection** (INPI – institut national de la propriété industrielle), notamment de marques prévisionnelles ;

- multiplication ou unification des marques en fonction des segments de clientèle et de l'image de marque.

• Le **conditionnement** ou **packaging** affecte la valeur du produit :

- protection, facilité de manutention ;

- impression de volume / contenance réelle ;

- image (puissance industrielle, technicité, raffinement, qualité, élément de reconnaissance, ...)

- adaptation à l'usage du produit ;

- information sur le produit (étiquette, visibilité du contenu).

• Le produit est un vecteur de l'**innovation** de l'entreprise et il intègre les **services associés** (conseil, après-vente).

POLITIQUE DE PRIX

• Le prix (voir § 3.2) est une variable simple dont les enjeux sont complexes. En considérant l'approche concurrentielle de **PORTER** (voir §8.2) :

- la marge de manœuvre sur les prix diminue quand la concurrence augmente ;

- l'existence de produits substituables ou l'entrée de nouveaux concurrents influence la politique de prix;

- la capacité de négociation avec les fournisseurs agit sur les coûts et donc sur la possibilité de fixation des prix.

• Le prix dépend de la demande :

- voir le lien existant entre prix et demande (élasticité = $(dQ/Q)/(dP/P)$) ;

- est-ce un élément de valorisation du produit ?
- quelles sont les limites inférieure (produit considéré de mauvaise qualité) et supérieure (produit trop cher) ?

Prix élevé	Image de luxe et de qualité Ecrémage de la clientèle. Marges favorables Limitation possible du CA
Prix bas	Image bas de gamme Conquête d'un marché Marges faibles

- Le prix peut commander la production (coût cible pratiqué en gestion).
- $\text{Coût} \times (1 + \text{Taux de marge}) = \text{Prix de vente}$.

- Les prix sont libres, mais soumis à une interdiction de vente à perte (/ coût d'acquisition).
- Le **yield management** (tarification en temps réel) est une méthode particulière de fixation des prix permettant de maximiser le revenu.
 - Utilisé dans les transports ou pour la vente de biens périssables.
 - Une différenciation tarifaire (fonction de la date de commande, du délai restant pour consommer le produit, ...) permet d'adapter offre et demande.
 - La vente se fait du tarif normal au coût marginal.
 - Une prévision statistique des ventes est nécessaire (tarif préférentiel pour commande anticipée, ou au contraire au dernier moment).

Exemple : prems SNCF.

POLITIQUE DE COMMUNICATION

- La communication vise à rapprocher produit et client (voir § 9.3):
 - la stratégie **pull market** amène le client au produit ;
 - la stratégie **push market** pousse le produit vers le client.

Pull market	Publicité média	Touche de nombreuses personnes (presse, télévision, radio, affichage, cinéma). => Campagne durable, interventions d'agences publicitaires, contrôle de l'efficacité par des tests (enquêtes : taux de reconnaissance du message = vu, taux d'attribution = association à la marque).
	Publicité hors média	Communication événementielle (parrainages, mécénat, salons). Publicité dur les lieux de vente, objets publicitaires, jeux. Relations publiques.
Push market	Force de vente	Action directe des vendeurs
	Merchandising ou marchandisage	Mise en valeur des produits sur le lieu de vente (agencement des points de ventes, têtes de gondoles, assortiments, taille des linéaires, disposition, ...)
	Promotion des ventes	Association d'un avantage au produit : réduction, cadeau, ... (mais la vente liée est interdite – cf. Windows sur les PC). Effet temporaire ou limité géographiquement, par produit ... (mais permet d'attirer de nouveaux clients)
	Marketing direct	Vente par téléphone, internet, démarchage à domicile, publipostage.

- La communication peut avoir un but indirect vis-à-vis du produit :
 - promouvoir l'image de l'entreprise, fidéliser la clientèle ;
 - attirer l'attention, faire mémoriser une marque, un concept, préparer une campagne plus explicite.

POLITIQUE DE DISTRIBUTION

- L'objectif est de mettre le produit à disposition du client.
 - Intervention de réseaux et / ou de dispositifs de manutention, de stockage et de transport (voir la logistique, §5.3).
 - **Canal de distribution # circuit** ou **réseau de distribution** = chemin (ou ensemble de chemins) suivi par les produits jusqu'aux clients.
 - Chaînon essentiel de l'activité commerciale, car il assure le contact final avec le client.
 - Le premier niveau d'après vente est généralement dans le réseau de distribution.
 - => Choix d'un réseau compatible avec les autres paramètres du « mix » et les contraintes (technicité du produit, poids, localisation des clients, distribution concurrente, réglementation, ...)
 - => Pour un même produit, plusieurs canaux de distribution seront utilisés en fonction des marchés visés (donc en fonction des segments)

Remarque : un canal de distribution est constitué par la succession de tous les intermédiaires entre le producteur et l'acheteur final, un même produit pouvant être vendu par plusieurs canaux. Un circuit de distribution est constitué par tous les canaux de distribution utilisés par l'entreprise pour distribuer ses produits.

- La distribution peut être :
 - **intensive** (nombreux points de vente) => biens de consommation courante, gros moyens logistiques ;
 - **sélective** (choix des revendeurs sur critères de compétence, taille, ...) => produits complexes, techniques, à forte image de marque ;
 - **exclusive** (zone géographique réservée, points de vente en nombre limités) => produits luxe, chers, haut de gamme, diffusion contrôlée.
- Parmi les entreprises de distribution, on distingue en France :
 - le commerce traditionnel (indépendant) ;
 - le commerce associé (moyens communs, sans intégration financière) ;
 - le commerce intégré (à la fois grossiste et détaillant, organisé autour d'une centrale d'achats).
 - Distinction également par la taille (petites, grandes et moyennes surfaces – GMS) ou la spécialisation (commerce spécialisé ou non).

3 – Le système d'information

3.1 – Les sources d'information

- Sources internes :
 - remontées des commerciaux (ressenti des clients, concurrence, ...) ;
 - statistiques des ventes, des retours, des pannes ;
 - systèmes de gestion (gestion des stocks, comptes clients, ...).
 - Sources indispensables, mais dispersées, à valeur prospective limitée.
 - Peuvent être organisées (questionnaires et statistiques systématiques).
- **Enquêtes et études de marché.**
 - Basées sur un questionnement et un échantillonnage représentatif de la population observée (**sondage**).
 - L'échantillon est **tiré au sort**, construit par la **méthode des quotas** (même répartition que dans la population totale) ou défini par la **méthode des itinéraires** (plan de sondage).
 - Des enquêteurs interrogent l'échantillon (et sont contrôlés statistiquement) directement, par téléphone ou par courrier.
 - On distingue **questions fermées** (cases à cocher) et **questions ouvertes** (réponses libres).

→ La validité de l'étude dépend de la formulation des questions et de la composition de l'échantillon.

• Les enquêtes peuvent provenir :

- d'un cabinet spécialisé, prestataire de l'entreprise (sur mesure) ;

- d'organismes réalisant périodiquement des études standardisées (INSEE, chambres de commerce, INC, CREDOC, ...), qui mettent leurs résultats à disposition gratuitement, moyennant abonnement, ou les vendent au coup par coup.

→ Les études périodiques ont un intérêt statistique mais ne satisfont généralement pas les besoins spéciaux d'une entreprise.

→ Elles sont réalisées auprès d'un **panel** (échantillon stable d'individus).

• Les **tests**, à visée qualitative, permettent de vérifier ou d'observer l'attitude ou la motivation de quelques personnes concernant un produit, un conditionnement, une publicité, ...

→ Menés par des spécialistes.

→ Leur qualité dépend notamment de la constitution du groupe de test.

• Autres sources externes : informations, presse spécialisée, ...

3.2 – La gestion commerciale informatisée

• Les progiciels de gestion commerciale permettent couramment la tenue de fichiers clients (coordonnées), la gestion d'un catalogue, des commandes, des livraisons et de la facturation.

• La **gestion clients** entretient une base de données clients plus élaborée (coordonnées, préférences d'achats, ...) permettant un suivi des ventes, des publipostages et pouvant gérer divers avantages promotionnels personnalisés (plan de remises, carte de fidélité, ...).

• Le **CRM** (*custom relationship management*) ou **GRC** (*gestion de la relation client*), prend en charge l'ensemble de la relation client – entreprise :

- gestion des agendas ;

- prospection et mailing automatique ;

- gestion des mails, SMS, ... et des retours clients ;

- analyse des ventes et des retours ;

- pilotage de la force de vente ;

- suivi clientèle (gestion des profils, offres personnalisées) ;

- gestion après-vente (centre d'appel, support technique) ;

- gestion d'espace collaboratif (avec les partenaires).

• Le **e-commerce** ou **commerce électronique** repose sur la création d'un site web « marchand » à destination des clients finaux (« B to C » ou business to customers) :

- présentation de l'entreprise, de son catalogue et des tarifs ;

- information sur les produits et les références ;

- formulaires de prise de commande en ligne ;

- contact client ...

→ Les informations sont instantanément diffusées, elles doivent être contrôlées strictement (conformité des descriptions de produits à la réalité, respect du droit de propriété intellectuelle, ...).

→ Il est nécessaire de **sécuriser les paiements** (redirection des transactions vers un site sécurisé ou passage par un intermédiaire sécurisé).

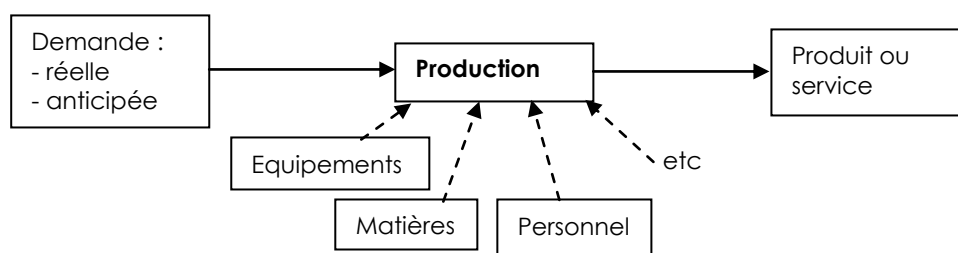
• Les **places de marché électroniques** (**EMP** – *electronic market place*) sont des plateformes informatisées d'échange commercial entre entreprises (« B to B » ou business to business).

5.2 – LA FONCTION DE PRODUCTION

1 – Caractéristiques de la fonction

1.1 - Rôle

- La **production** est l'ensemble des activités et processus transformant des ressources (entrées, intrants, inputs) en produits (sorties, extrants, outputs).
- Etroite coordination avec les autres fonctions (notamment commerciale).
- Production de biens et services.



- La façon de produire évolue avec le rapport offre / demande, la technologie, les moyens de transport et la concurrence :

Artisanat (besoin local) → Taylorisme (demande > offre) → concurrence et besoin de différenciation des produits → mondialisation

→ L'*enjeu* de la production est la satisfaction du marché (adaptation fonctionnelle et symbolique du produit, qualité, délai, prix).

1.2 – Problématique

- Les défis de la fonction de production :

Défis imposés par le marketing	Défis pour la production	Evolution contemporaine
Production différenciée, petites séries	Organisation souple, réactive Maîtrise des coûts, stocks et en-cours	Recentrage sur les compétences de base et externalisation, localisation des unités
Réduction des délais		
Innovation produit	Maîtrise technique Apprentissage de nouvelles technologies	
Qualité, image	Maîtrise des processus	Prise en compte des contraintes environnementales et sociales
Distribution élargie	Maîtrise des flux logistiques (voir §5.3)	Partenariats, localisation internationale des unités

- La production doit s'adapter à des marchés exigeants et internationaux.
- **Flexibilité** (capacité à s'adapter aux besoins des clients : évolution rapide ou personnalisation des produits, délai d'obtention, modalités de mise à disposition).
- Gains de **productivité** (production / facteurs utilisés).
- **Innovation** (différenciation des produits et des moyens de production).
- **Maîtrise de l'espace** (où produire, comment distribuer largement ?).
- **Maîtrise du temps** (facteur clé de succès selon George STALK, voir § 8.4).

2 – Organisation de la production

2.1 – Les modes de production

- La production est déclenchée :

- par les commandes (production *à la demande*, à *flux tiré*, pilotée par l'*aval*) ;
- par anticipation (production *sur stock*, à *flux poussé*, pilotée par l'*amont*).
- La production à la demande peut conduire à une sous utilisation des structures, si flot de commandes et organisation de la production ne sont pas en phase.
- La production sur stock correspond au modèle industriel taylorien.
- L'anticipation résulte d'une prévision de commandes (fonction commerciale) et nécessite un stockage des produits finis.

• Joan **WOODWARD** (voir §2.7) distingue trois principaux *modes de production*, qui peuvent se décrire ainsi :

	Unitaire (sur mesure) ou petites séries (lots)	Grande série	Continu
Pilotage	Aval	Amont	Amont
Produit	Unique ou diversifié	Standardisé	Standardisé
Automatisation	Limitée → élevée (production robotisée)	Forte Equipements peu flexibles	Totale, intégrant toutes les phases de production
Stocks	Réduits	Importants	Importants
Avantages	Colle au besoin client Flexibilité	Economie d'échelle Produit disponible	Coûts faibles Produit disponible
Inconvénients	Optimisation difficile, coût élevé (production unitaire) Délai de disponibilité du produit.	Peu flexible Coût de stockage Coûts fixes importants	Système rigide, pas d'adaptation aux fluctuations de la demande (structures dédiées, coûts fixes élevés) Coût de stockage
Exemple	Bâtiment, constructions navales, meubles de style	Meubles en kit, munitions, micro-ordinateurs	Produits de grande consommation

- Le modèle japonais ou « *toyotisme* » (voir §2.4 et §4.2), introduit une variante de la production à la demande.
 - *Juste à temps* (on ne produit que ce qui est vendu).
 - Objectif **5 zéros** : stock, défaut, panne, délai, papier.
 - Réduction des temps non productifs (SMED : single minute exchange of die ou changement rapide d'outil).
 - Kanban (déclenchement des fabrications par transfert d'étiquettes d'aval en amont).
 - Automatisation des détections de défauts.

Remarque : le SMED ne signifie pas un changement d'outil en une minute mais en quelques minutes (<10).

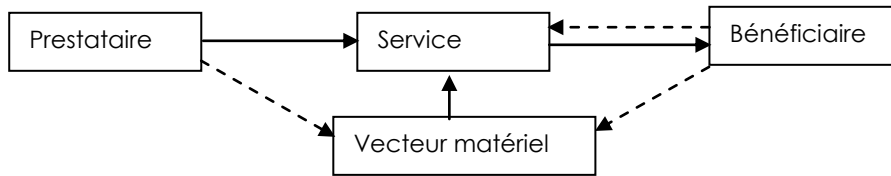
- La *différenciation retardée* permet de concilier les avantages de la grande série et le besoin de personnalisation du produit.
 - Les spécificités du produit sont intégrées le plus en aval possible du processus de production.
 - Le produit intègre de nombreux éléments standardisés, mais sa variété est préservée (voir automobile).
 - Ceci doit être prévu dans la conception du produit.

2.2 – La production de services

- Le terme *servuction* (néologisme créé en 1996 par Eigler et Langeard) désigne la production de services (voir §1.3).
 - Le service est intangible (on ne peut le toucher) et n'est décelable que par ses conséquences (paiement, action).
 - Il n'est pas stockable et se consomme simultanément à sa production.

→ Le client participe à sa production (fourniture d'information, coopération, déclenchement, apport de matière)

- Quatre éléments interviennent dans la prestation de service (indication des principales interventions) :



→ La servuction classique implique une interaction physique prestataire – bénéficiaire.

→ Certains services peuvent être fournis à distance, sans contact direct prestataire - bénéficiaire (voir réseaux et traitement de l'information).

→ La servuction automatisée implique un contact entre le bénéficiaire et une machine.

- On distingue deux niveaux de service :

- **back office** (organisation masquée au client mais qui permet de produire le service : système informatique, échanges entre entreprises, ...)

- **front office** (partie du service au contact du client : guichet, conseiller, ...).

Exemple : guichet, bureau, distributeur de billets, banque sans guichet (service internet) dans le cadre bancaire.

2.3 – Les tâches nécessaires à la fonction de production

- Organisation usuelle d'une production en série :

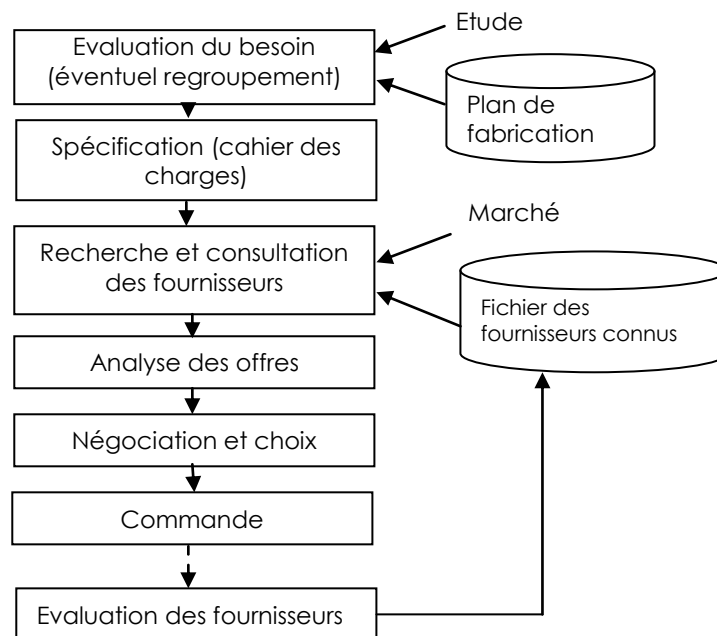
Tâche	Production série	Actions
Conception	Bureau d'études	Conception des produits, outils, méthodes de fabrication Réalisation de plans, nomenclatures, gammes, ...
Planification	Service ordonnancement / lancement	Etablissement du plan de production pour respecter les délais, utiliser au mieux les équipements et les personnels Lancement des fabrications Contrôle d'avancement
Approvisionnements	Service achats	Passation des commandes en fonction du plan de production, des délais Suivi fournisseurs Réception des livraisons
Gestion des flux	Logistique (voir §5.3)	Manutention, transport, stockage
Préparation	Service préparation / outillage	Préparation des outils, des programmes Montage ou installation sur les machines, réglage
Réalisation	Ateliers de fabrication	Planification fine des actions (choix des machines, ...) Mise en œuvre des moyens. Saisie des données de production (temps, rebuts, délais, ...)
Maintenance	Service maintenance / entretien	Entretien préventif et curatif des équipements
Contrôle	Service contrôle qualité	Contrôles qualité, sécurité

- Le principe présenté dans le tableau ci-dessus peut être transposé à d'autres contextes.

Exemple : pour une prestation informatique, un groupe de projet assure conception, planification, réalisation et contrôle. Il s'appuie sur le service approvisionnements existant, sur les services techniques pouvant préparer les systèmes matériels, puis sur les équipes de maintenance.

- Voir la constitution de **groupes de travail autonomes** (**EMERY, TRIST**, §2.5).
→ Solution favorisée dans certains domaines (notamment la servuction) par l'apport des systèmes informatiques qui assistent les employés en leur évitant des tâches répétitives.
- L'organisation des **achats** ou **approvisionnements** a un rôle important dans la production :
 - la qualité des approvisionnements (matières, biens intermédiaires, fournitures, prestations, outillage, produits spécifiques, ...) conditionne celle des produits ;
 - le respect des délais d'approvisionnement est nécessaire pour tenir délais et plans de production ;
 - les prix d'achat influencent les coûts.
 → Nécessité de bonnes relations avec les fournisseurs (stables, partenariat).
 → Sélection des fournisseurs.
 → Parfois, intégration des fournisseurs dans le processus de production (formation, communication des plans, synchronisation, respect des normes).

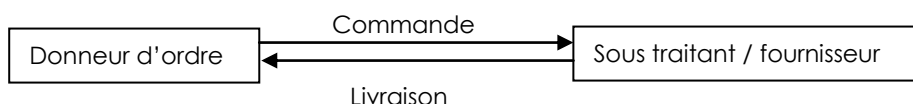
• **Processus d'achat** type :



2.3 – La localisation de la production

DANS OU HORS ENTREPRISE

• La **sous-traitance** est un mode d'**impartition** (voir § 8.8) consistant à confier une activité à une organisation extérieure.



→ Pour Ronald **COASE** (voir §2.8), la coordination interne à l'organisation peut être moins coûteuse que le recours au marché (justification de l'existence de la firme).

→ Oliver **WILLIAMSON** (voir §2.8) complète ce raisonnement par la théorie des **coûts de transaction**.

→ Le **recentrage** sur le métier, la spécialité ou les activités les plus créatrices de valeur est un autre argument en faveur de la sous-traitance.

=> Le choix d'intégrer ou sous-traiter une activité se fait en fonction de l'intérêt économique de chaque solution.

- Concernant la production, on distingue les sous-traitances :
 - de **capacité** (le donneur d'ordre peut produire, mais sa capacité est insuffisante, cas des pointes de charge) ;
 - de **spécialité** (on utilise la compétence d'une tierce organisation pour éviter d'investir).
- Le **partenariat** est une coopération durable et étroite entre entreprises, au bénéfice de chaque partenaire (on parle d'**alliance** quand la collaboration réunit des concurrents).

IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE

- La **localisation géographique** des sites de production est déterminée en fonction des investissements correspondants, de la pérennité des produits concernés, mais aussi en fonction :
 - de la proximité des facteurs de production ;
 - de la proximité du marché ;
 - des moyens de transport disponibles.

Critères de localisation géographique	
Facteurs de production à proximité	Marché à proximité
- main d'œuvre (qualification, coût, climat social) - matières, fournisseurs (qualité, coût) - terrains, constructions - culture, technologie ambiante, langue	- réseau de distribution - préférence locale, culture, contrainte légale - nature des produits (service direct, fragilité)
- contexte politique, légal et fiscal, normes, subventions, avantages - coût du transport, de la logistique, infrastructures de transport	

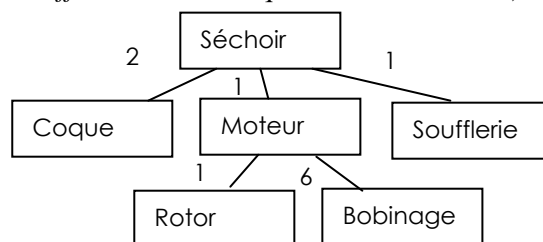
3 – La gestion de production

= Activités de **traitement de l'information** au service de la production.

3.1 – Les données techniques

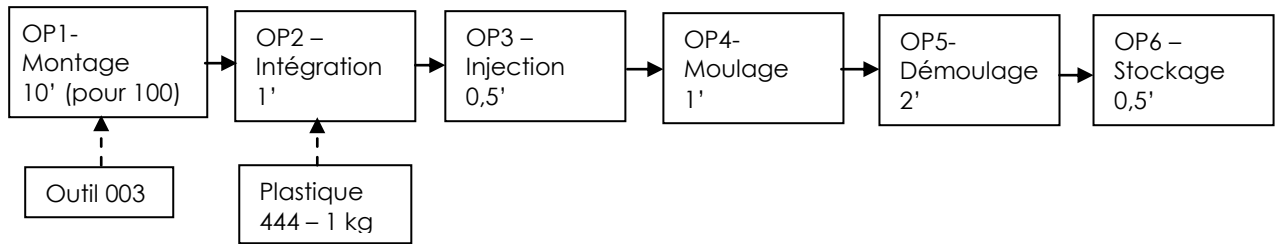
- **Nomenclature** = liste et imbrication des composants d'un produit (avec mention des quantités).

(Exemple : les chiffres donnent les quantités nécessaires)



- **Gamme** = liste et description des opérations standardisées se succédant pour fabriquer un produit ou un composant.

(Exemple)



3.2 – Les données de gestion

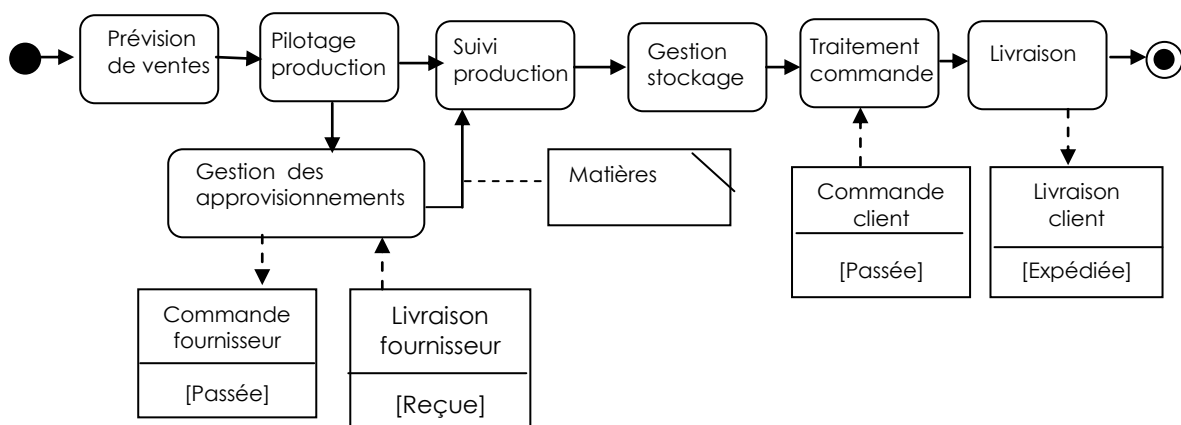
- Des données nécessaires à la comptabilité de gestion, au suivi des commandes, à l'établissement des salaires, ... sont saisies lors de la production :
 - pointages des employés sur les lancements en production et les activités (détermination des coûts de MO réels, du montant des primes) ;
 - relevé des temps machines ;
 - entrées et sorties de stocks ;
 - marquage des opérations terminées (permet l'évaluation de l'*en-cours*) ;
 - comptage des produits terminés, des rebuts ...
- Ces données permettent d'obtenir informatiquement des états valorisés de la production, des en-cours ou des stocks entre deux inventaires physiques.

3.3 – La gestion des processus

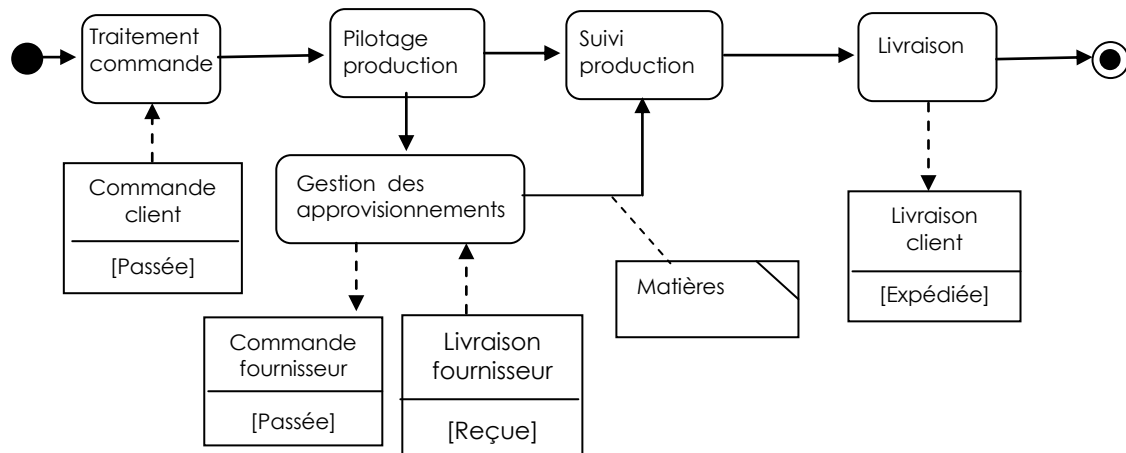
- Les *processus de production* sont des *flux d'activités* réels, accompagnés de flux d'information, qu'il est possible de schématiser.
 - Compréhension du processus, mise en évidence de la chaîne d'activités.
 - Mise en évidence de *goulets d'étranglement* (si la capacité d'écoulement de chaque activité physique est connue).

Exemples de diagrammes UML de flux d'information (significatifs des flux réels) :

(Production en continu)



(Production à la commande)



3.4 – Le système d’information

- La production est largement couverte par les TIC, qui permettent une gestion plus précise et donc la réduction des coûts.

→ La **GPAO** (*gestion de la production assistée par ordinateur*) est un système prenant en charge toutes les activités productives en partant notamment d’un carnet de commandes ou d’une prévision de commandes basée sur la méthode **MRP** (*manufacturing resource planning*).

→ Les PGI ou ERP (voir § 5.5 et 5.6) peuvent intégrer la GPAO aux autres applications de gestion.

→ La **CAO** (*conception assistée par ordinateur*) est un ensemble d’outils permettant de concevoir les produits (structure, design, résistance, ...). Les délais de conception en sont réduits.

→ Le **DAO** (*dessin assisté par ordinateur*) remplace les tables de dessin industriel.

- Des **ateliers robotisés** ou **ateliers flexibles** peuvent s’interfacer directement avec les systèmes de GPAO.

→ Montage automatique des outils sur les machines à commande numérique.

→ Transfert des matières et des pièces entre machines par un système automatique.

→ Téléchargement des programmes de fabrication.

=> Moyens coûteux permettant une extrême flexibilité (le passage d’un produit à un autre est très facile, mais la mise au point des procédures de fabrication d’un nouveau produit reste complexe).

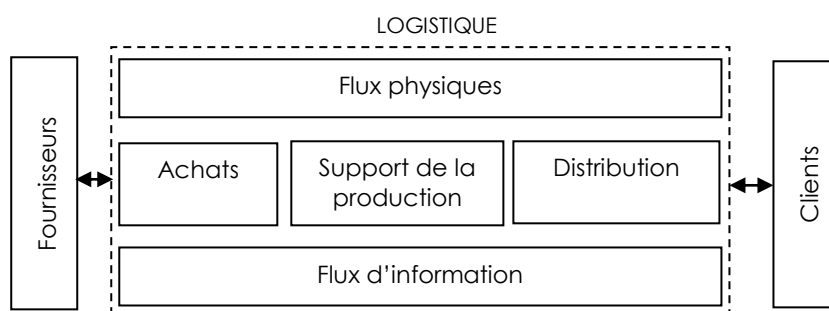
5.3 – LA LOGISTIQUE ET LA LOCALISATION DES ACTIVITES

1 – Caractéristiques de la logistique

1.1 - Définitions

- Origines de la logistique :
 - militaire = dès Alexandre le Grand (3^{ème} siècle) un commandement spécial est chargé du soutien des armées en campagne et participe aux plans de bataille ;
 - Fred E. CLARK (Principles of marketing), dès 1922, reconnaît l'importance du transport, du stockage et des services.
- John F. MAGEE (Industrial logistics – 1968) définit ainsi la **logistique** : « technique de contrôle et de gestion des flux de matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation ».
 - Cette fonction intègre la mise en place des services et des informations accompagnant les flux.
 - La logistique contrôle les flux mais ne se substitue pas (a priori) aux autres fonctions de l'entreprise :
 - organisation du transport des matières mais pas détermination des commandes ;
 - gestion des livraisons aux clients mais pas des prises de commande ...

(Inspiré de Bowersox et Closs – Logistical management)



- On distingue :
 - logistique **amont** (flux approvisionnés), **aval** (flux de produits distribués) et **industrielle** ou de production (flux du processus de production) ;
 - logistique **interne** (dans l'entreprise) ou **externe** (approvisionnements, distribution) ;
 - logistique **produit** (fabrication) et logistique de **soutien** (approvisionnements, ...) ;
 - logistique **intégrée** (intégration de tous les flux logistiques et de l'après vente).

1.2 – Contenus et limites

- La logistique peut (à des niveaux divers) prendre en charge les actions suivantes :

Achats	Achat de matières ou marchandises (« procurement ») Transport, regroupements Stockage
Production	Circulation des matières et des pièces, manutention Stockages
Ventes	Stockage des produits, fractionnement, emballage Livraison des produits, regroupements, assurances Suivi des commandes, des livraisons, présentations en douane
Après-vente	Gestion des retours Service de maintenance premier niveau

- Le concept de **SCM (supply chain management)** s'est progressivement développé.
 - Pour le CSCMP (council of supply chain management professionals), le SCM « englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne ... le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises ».
 - Le SCM intègre la logistique et peut influencer de nombreux processus de l'entreprise.

Exemples :

- conception d'un atelier pour que les machines se déplacent vers les moteurs à la SNECMA, gain de plus de 10% des temps ;
- des composants de produits sont standardisés pour faciliter les flux d'approvisionnements ;
- un système informatique est choisi pour sa compatibilité avec les partenaires intervenants dans la logistique ...

→ Le SCM peut s'appuyer sur internet pour la communication avec les clients, les fournisseurs, les transporteurs, pour la synchronisation des livraisons et il optimise l'ensemble des flux physiques de l'entreprise :

- prévision de la demande client ;
- organisation des approvisionnements ;
- ventilation des productions ;
- manutention ;
- gestion des stocks et des entrepôts ;
- livraisons.

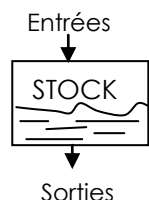
→ Le SCM a une dimension stratégique, tactique et opérationnelle.

1.3 – Le stockage.

- Le stockage est un élément de régulation des flux (stock de matières, de produits intermédiaires, de produits finis).

→ Générateur de coûts de possession (locaux, entretien, énergie, surveillance), de gestion, de manutention et de financement du besoin en fonds de roulement.

→ Générateur de risque (détérioration, perte de valeur, obsolescence, péremption).



Différents modèles permettent de gérer les stocks : Wilson, FIFO, ...) pour limiter leurs inconvénients

- L'annulation des stocks est un objectif illusoire, qui supposerait une synchronisation parfaite des flux d'entrée et de sortie, ce qui est impossible :

- du fait de la variation aléatoire de certains flux (production, vente, transport) ;
- du fait des transports (nécessité de groupage des articles, qui restent de toute façon un certain temps entre leur source et leur destination).

- L'optimisation des flux et la réduction des stocks ont-elles-mêmes des limites :

- un équilibre doit être trouvé entre coût du stockage et coût des moyens de transport (une baisse importante des stocks entraîne un accroissement des livraisons) ;
- la recherche de minimas rend le système vulnérable aux aléas (pannes, perturbation des réseaux de transport, ruptures de communications) ;
- des niveaux de stocks trop faibles peuvent provoquer des ruptures, bloquer les livraisons aux clients ou ralentir la production (sous utilisation des ressources).

- Des techniques permettent de réduire la charge de **gestion des stocks** :

- l'identification par **code barre** à lecture optique ou par étiquettes électroniques émettant des ondes (**RFID – radio frequency identification**) ;
- les magasins robotisés ;
- le stockage chez le fournisseur, qui livre directement le client, ou chez le revendeur (ce qui évite un niveau de stockage ou la multiplication des transports).

2 – Management de la logistique

2.1 – Dimension stratégique

- Les enjeux de la logistique peuvent être importants :
 - les coûts logistiques représentent de 5 à 30% du CA (selon les activités) ;
 - plus de 80% du temps de présence des produits dans les entreprises correspond à des déplacements ou du stockage ;
 - la logistique est un facteur de différenciation (délais, qualité du service au client) ;
 - le rôle de la logistique s'accroît avec l'éclatement des unités de production (sous-traitance, délocalisation).
- Le logistique est transversale (voir la chaîne de valeur de **PORTER**, § 3.1).
 - La logistique participe à la création de valeur et elle est une **variable stratégique**.
 - Elle impacte les coûts.
 - Elle conditionne le succès (FCS) dans certains domaines (produits périssables, pétrole, ...).
 - Elle peut étayer le lancement de nouvelles activités (exploitation d'un réseau logistique existant et connu de la clientèle) et donner un avantage concurrentiel.

Remarque : dans la chaîne de valeur de Porter, logistique interne et externe doivent être assimilées à logistique entrante (amont) et sortante (aval).

2.2 – Le système d'information

- L'efficacité de la logistique dépend de la qualité des **systèmes d'information** :
 - calcul des besoins au plus juste pour réduire les stocks et en-cours ;
 - optimisation des flux ;
 - transmission des informations par réseau en temps réel (réseaux locaux, **EDI – échange de données informatisées** – et internet) ;
 - interfaçage avec les systèmes de gestion (GPAO, PGI, gestion commerciale, ...) ;
 - intégration dans les productions en juste à temps.
- L'intégration des SI des producteurs et des distributeurs permet d'optimiser la diffusion des biens de grande consommation (**ECR – efficient consumer response**).
 - Travail sur la qualité, les coûts, les délais.
 - Synchronisation des assortiments des magasins et des réapprovisionnements.
- Les systèmes logistiques sont au cœur du **commerce électronique**.
 - Répercussion des commandes en ligne.
 - Gestion d'un nombre important de références en liaison avec les fournisseurs.
 - Nombreuses expéditions de petite valeur.

2.3 – L'organisation de la fonction logistique

- La logistique est étroitement imbriquée avec la production, d'où trois questions.
 - Peut-on sous-traiter cette fonction, qui met en œuvre des méthodes et des systèmes très particuliers ?
 - Doit-on tenir compte de la logistique pour localiser les activités ?
 - La logistique doit-elle suivre l'organisation du système de production ou la déterminer ?

2.3.1 – L'externalisation de la logistique

- L'**externalisation** (voir § 8.8) est une option durable qui peut conduire à transférer des actifs, des méthodes, des compétences ou du personnel à un prestataire.

- Les particularités de la logistique en font une spécialité qui est généralement en marge du métier principal et ne peut être totalement fondue dans d'autres fonctions (notamment commerciale et de production).

- Apparition de spécialistes **logisticiens**.

- Offre d'organisations spécialisées en logistique externe :

- disposant de structures lourdes largement automatisées (entrepôts, **plateformes logistiques**) ;

- souvent issues d'entreprises de transport.

- Les prestataires en logistique offrent principalement un service de **stockage**, de groupage, de fragmentation et de **transport**.

- Dans certains cas, ils assurent un **pré-manufacturing** ou **post-manufacturing** (assemblage de composants de base) ou une **prestation globale** (le produit passe directement du fournisseur au client ou revendeur).

- => L'**externalisation** d'une partie de la logistique est à envisager.

- => Cette externalisation peut, selon son ampleur et l'importance de la logistique dans la chaîne de valeur, avoir un caractère stratégique.

- Parmi les entreprises qui externalisent, 83% externalisent la logistique (baromètre Ernst & Young 2005) :

- 61% en raison des coûts ;

- 37% par avantage en termes de qualité et de compétence ;

- 36% pour trouver de la flexibilité ;

- 20% par stratégie d'organisation.

- L'externalisation de la logistique pose les mêmes problèmes que celle d'autres activités.

- Selon le baromètre cité, les risques supposés sont les suivants (mais 10% seulement des entreprises n'ont pas été satisfaites) :

- perte de contrôle (23%) = confidentialité, sécurité des informations ;

- problème de qualité (15%) = manque d'attention au produit, stockage, manutention ;

- problème de coût (18%) = tarification initiale puis révisions périodiques ;

- difficultés de GRH (19%) = gestion sociale de l'effectif, surcroît de travail au début ;

- perte de savoir-faire et compétences (15%) = disparition des compétences et équipements internes ;

- s'ajoute la dépendance et la possible défaillance du prestataire.

2.3 2 – Les interactions logistique-organisation métier

- L'organisation de la production et du réseau commercial détermine un système logistique approprié.

- La localisation géographique des unités et des sous-traitants impose, en particulier, des configurations logistiques (transport).

- A l'inverse, quand la logistique représente un coût important ou un facteur clé de succès notable, l'organisation de la production peut être conçue en fonction des flux (voir § 5.2).

- Localisation d'usines selon la proximité des ressources et l'existence de voies de communications.

- Construction ou agencement d'une unité de production en fonction des flux internes.

Exemple : usine Honda de Detroit, construite pour favoriser les transferts.

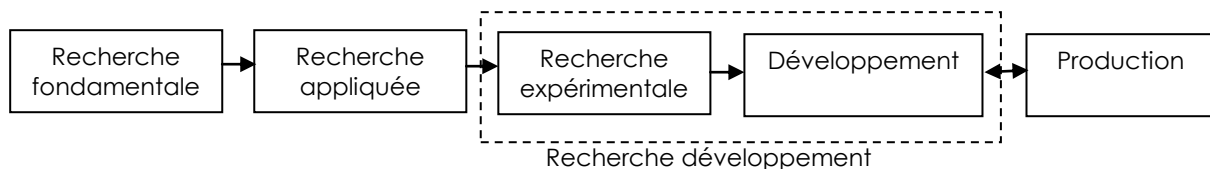
- => La logistique, élément de liaison, intervient, avec d'autres paramètres, pour déterminer les **architectures productives**.

5.4 – LA RECHERCHE ET L'INNOVATION

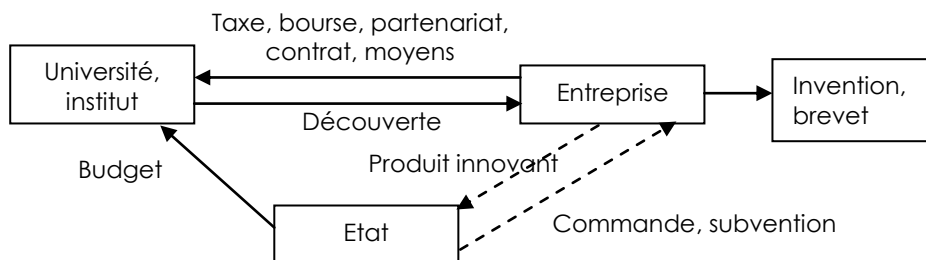
1 – La recherche-développement

1.1 – Définitions et fonctionnement

- Il existe trois formes de **recherche** :
 - la recherche **fondamentale**, dont l'objectif est de faire progresser la connaissance sans visée économique immédiate. Elle est réalisée dans les universités ou dans des instituts spécialisés (Ex : CNRS), exceptionnellement dans les entreprises (Ex : pharmaceutiques) ;
 - la recherche **appliquée**, qui vise le progrès des connaissances dans un objectif précis, concret, ou qui trouve des applications pratiques brevetables (**inventions**) aux découvertes fondamentales (Ex : laser) ;
 - la recherche – **développement**, qui trouve des applications commercialisables aux inventions et précède la production (Ex : application du laser au DVD). Elle siège dans les entreprises et se développe par projet (recherche créative, études, prototypage et essais – **recherche expérimentale**), puis accompagne l'évolution des produits.



- La recherche s'insère dans un système cohérent de complémentarités et de financements.
 - Les découvertes fondamentales ne sont pas brevetables (accord international).
 - Le public peut intervenir par des dons.



1.2 – Importance de la recherche

- Enjeu national :
 - 38 milliards d'euros (2006), pour moitié sur budget public (plus de 2% du PIB);
 - la recherche inaugure les avantages concurrentiels futurs, donc le développement de l'économie nationale et la capacité d'exportation ;
 - elle contribue à l'actualisation des forces militaires.
- Enjeu pour les entreprises :
 - avantage concurrentiel (découverte de nouveaux produits ou de nouveaux procédés permettant des gains de productivité, une démarche de RSE, une amélioration de l'écologie, de la sécurité, de la qualité) ;
 - la recherche fondamentale ou appliquée, quand elle est prise en charge par l'entreprise, l'est dans les grandes structures et rarement à 100% ;
 - en tête : pharmacie, automobile, télécommunications.
- La recherche pure, non susceptible d'application à court terme, participe au développement d'un « réservoir » d'idées et de talents pouvant contribuer, à longue échéance, aux enjeux économiques.

1.3 – Management de la RD

- Paradoxe : manager une activité créative, qui ne doit pas être contrainte.
=> Créer les conditions favorables aux découvertes et à leur développement par un degré suffisant de liberté.

- Au niveau national :
 - définition de **priorités** (orientation des recherches) ;
 - financement par l'état des instituts publics ou de programmes de recherche ciblés ;
 - développement d'organisations sans but lucratif, financées en grande partie par des dons (parfois subventionnées par l'état).

(Exemples)

CNRS (établissement public)	Recherche scientifique
Institut Pasteur (Fondation)	Recherche médicale et production
Association Française de Cardiologie	Recherche médicale
Institut Curie (Fondation)	Recherche et soin des malades.
INRA (institut national de recherche agronomique)	Recherche et enseignement, partenariats économiques

- Dans l'entreprise, la RD repose sur l'attribution de moyens ciblés, ou sur des **budgets** pérennes (les cycles de RD sont longs) qui ne doivent pas générer de contraintes stérilisant la créativité.
 - Elle concerne les produits ou les procédés de production.
 - Les structures de RD doivent être autonomes, disposer d'une liberté de recherche importante sans être contraintes par des obligations de résultat à court terme.
 - Trois grands modes d'organisation sont pratiqués :

Structure de RD	Rôle	Mise en oeuvre
Cellule de pilotage RD (rattachée à la direction générale, parfois un seul ingénieur)	Veille Détecter les besoins et opportunités en RD	Groupes de recherche (constitués selon l'objectif) Partenariats occasionnels ou permanents.
Centre de RD interne (ou plusieurs centres si plusieurs activités)	Pilotage autonome de la RD Trouver et explorer de nouveaux axes de recherche à proposer à la direction Suivre les axes stratégiques choisis par la direction Accompagner et écouter les opérationnels	Structure dédiée Partenariat universitaire (favorisé par une localisation à proximité, par les technopôles régionales)
Alliances ou groupements (verticaux = fournisseurs, clients ou horizontaux = concurrents) Joint venture	Dans un domaine particulier (ex : moteurs PRV) Recherche ou échanges technologiques	Regroupement d'équipes. Cf. supra Peut déboucher sur une fusion, un GIE

- La structure innovatrice (**adhocratie**) basée sur la pluridisciplinarité de **MINTZBERG** (§ 4.3) est particulièrement adaptée aux activités de recherche développement.
- La recherche peut être orientée par la **veille technologique** ou l'**intelligence économique** (recherche légale de renseignements dans l'environnement) :
 - apparition de nouveaux procédés, produits, risques, comportements, ... ;
 - consultation des brevets ;
 - nouvelles découvertes fondamentales.
 → Le développement peut résulter du **rachat de brevets** ou de **licences d'exploitation**.

- La recherche est un investissement dont les résultats doivent être protégés :
 - protection contre les **indiscrétions** et les **piratages** (accès, codage, habilitation des personnels, ...), qui justifie parfois l'existence de centres de recherche séparés et particulièrement surveillés ;
 - **protection légale** par le dépôt de brevets (ne sont brevetables, pour 20 ans, que la description concrète d'inventions industrielles).

→ INPI = institut national de la propriété industrielle.

→ Office européen du brevet.

- Le dépôt de brevet n'est pas une protection absolue :
 - faire valoir ses droits en cas de plagiat peut en certains cas nécessiter une procédure plus longue que la durée de vie du produit ;
 - les brevets sont consultables (il peut être préférable de ne pas en déposer pour préserver l'invention un temps suffisant).

Remarques : les marques peuvent être déposées mais non brevetées. Les écrits, les œuvres artistiques et les programmes informatiques relèvent d'une protection particulière qui considère, notamment, le pourcentage de similitudes entre deux créations.

2 – L'innovation

2.1 – Définition

- L'**innovation** est la mise en oeuvre opérationnelle d'une invention (réalisation d'un produit, d'un service, mise en oeuvre d'un procédé de production).

→ L'innovation peut être considérée à un niveau économique global (le pays, une branche d'activité, ...) ou à celui d'une organisation.

→ C'est la finalité de la RD dans les entreprises.

→ Dans l'entreprise, l'innovation est relative (elle peut imiter ce qui se fait déjà ailleurs).

- Dès 1912, Joseph Aloïs SCHUMPETER (voir § 2.9) place l'innovation et l'entrepreneur à l'origine des évolutions économiques.

→ L'innovation est un processus de **destruction créatrice** (nouvelle combinaison productive qui détruit l'ancienne).

→ Schumpeter distingue 5 catégories d'innovation :

- la création d'un **nouveau produit** (innovation technologique de produit), satisfaisant un ancien marché ;
- l'introduction d'un **nouveau procédé** de production (innovation technologique de procédé), qui notamment réduit les coûts ou améliore la qualité ;
- la conquête de **nouveaux marchés** (satisfaction d'un besoin nouveau) ;
- l'utilisation de **nouvelles sources d'approvisionnement** (nouvelles matières) ;
- l'exploitation d'une **nouvelle organisation**.

Exemples : post-it, code barre, e-commerce, nucléaire, fordisme.

- Schumpeter considère que l'innovation apparaît en **grappes** à la suite d'une innovation majeure (vapeur, circuits intégrés, internet, ...).

→ « ... apparition dans un court laps de temps d'un ensemble d'innovations complémentaires, exerçant un effet d'entraînement sur l'économie ».

2.2 – Les formes d'innovation

- En fonction du degré de bouleversement induit dans les technologies ou les marchés, on distingue :
 - l'innovation **incrémentale** (mineure), qui introduit de petites modifications. L'innovation incrémentale est généralement répétée ; elle permet à l'entreprise de conserver une avance technologique et peut conduire progressivement à un produit ou un procédé complètement nouveau ;
 - l'innovation **de rupture** (majeure ou radicale), qui rend obsolètes d'anciens produits.

→ Innovations de rupture = plus de risque, cycles de développement plus longs. Ces innovations sont moins nombreuses, mais plus profitables quand elles réussissent.

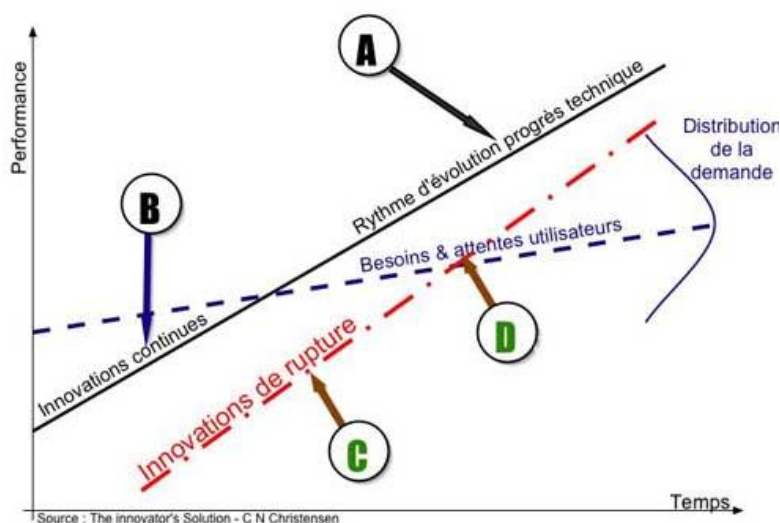
Illustrations : souris optique, téléphone sans fil, CD, DVD, clé USB, commerce internet.

Le paradoxe de Solow (début des années 1990): « on voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de la productivité » peut s'expliquer par une innovation de rupture qui a nécessité un délai important pour que les techniques informatiques prennent la place de technologies devenues obsolètes et pour permettre les apprentissages nécessaires. Des innovations incrémentales ont d'ailleurs provoqué les bouleversements informatiques successifs.

• Clayton M. CHRISTENSEN, professeur de management, introduit (1997) la notion d'**innovation perturbatrice**, qui est une innovation de rupture incapable de concurrencer l'offre existante dans un premier temps (innovation jugée perturbatrice et rejetée par les clients).

→ Adoptée petit à petit, elle rendra toutefois obsolètes, à terme, les offres précédentes.

→ L'auteur explique ainsi l'échec de certaines innovations.



→ A, B, C et D sont des produits :

- le produit A (perturbateur) est surdimensionné et peine à se vendre. A est dominé par tout produit plus proche des attentes utilisateurs ;
- pour B, toute innovation est bénéfique s'il ne rejoint pas A ;
- pour C, une rupture jusqu'en D est idéale (sans aller trop loin).

• Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA et Jacques ORSONI (1998) distinguent :

- innovations **techniques** (matières, composants, procédés, conditionnement) ;
- innovations **commerciales** (design, mode de distribution, présentation) ;
- innovations **organisationnelles** (réseaux, processus, hiérarchie, ...) ;
- innovations **socio-institutionnelles** (convention, loi, ...).

2.3 – Les processus d'innovation

• Deux modèles de processus peuvent être distingués en fonction de l'origine de l'innovation :

- innovation **push** (Schumpéterienne, l'entrepreneur innove), où l'innovation technologique adoptée par l'organisation crée de nouveaux marchés ;
- innovation **pull** (pull market ou appel du marché, correspondant à l'esprit mercatique), où le besoin des utilisateurs provoque l'innovation.

→ Les deux processus peuvent se compléter.

- Le **benchmarking** est une source d'innovation par la **reconfiguration** des procédés de production (voir §4.2).

- Les processus d'innovation prennent appui sur un système informationnel (veille, « intelligence innovation », knowledge management, ...) et notamment sur la connaissance des capacités internes et des besoins de la clientèle.

→ Pour Marc GIGET, fondateur d'Euroconsult et enseignant (2005), l'innovation est un moyen de prendre l'initiative. Elle fait le lien entre la connaissance technico-scientifique et les utilisateurs/clients.

3 – Le management de l'innovation

3.1 – Un enjeu stratégique

- **PORTER** (voir § 3.1) situe le développement technologique et la RD dans la chaîne de valeur.

→ L'innovation technologique est l'un des facteurs de l'avantage concurrentiel par la différenciation des produits et par les coûts.

→ Porter souligne l'influence des technologies et des procédés mis en œuvre dans l'entreprise sur l'avantage concurrentiel :

- en phase de croissance, l'innovation technologique concerne surtout le produit ;
- en phase de maturité, l'effort se porte sur la rationalisation et la baisse des coûts ;
- un « ticket d'entrée » technologique important freine l'arrivée de nouveaux concurrents.

- Jacques MORIN, l'excellence technologique – 1985, (voir § 8.3), propose de gérer le **patrimoine technologique** (**MRT = management des ressources technologiques**) en impliquant l'ensemble de l'entreprise :

- inventorier technologies et savoir-faire (conception, production, gestion, communication);
- évaluer ces éléments ;
- optimiser l'emploi des ressources technologiques ;
- sauvegarder et enrichir le capital technologique ;
- surveiller les évolutions (veille).

→ Les technologies ont un cycle de vie : émergence, croissance, maturité, saturation.

→ Chaque technologie a ses limites.

→ Morin distingue 3 types de technologies :

- **de base** (maîtrisée par la concurrence, nécessaire pour être sur le marché) ;
- **clé** (déterminante de la position concurrentielle) ;
- **émergente** (prometteuse et risquée).

- L'innovation est un enjeu à multiples facettes, qui touche le produit, les façons de travailler, les équipements, les structures, ...

3.2 – Manager l'innovation

- Manager l'innovation nécessite :

- de créer un climat propice à la créativité ;
- de savoir transformer une idée en invention (produit) ;
- d'assurer le passage de l'invention à l'innovation, c'est-à-dire une rencontre fructueuse avec le marché (le délai peut être long, l'organisation doit donc permettre la continuité des actions).

- L'innovation peut être maîtrisée dans certaines limites :

- structures spécialisées de RD, budgets, veille ;
- accords, partenariats, achat de brevets ou de licences ;
- exploitation de la compétence de sous-traitants spécialisés (Ex : équipementiers, voir § 8.6) ;
- rachat d'entreprises innovantes.

→ Joël BROUSTAIL et Frédéric FRÉRY (le management de l'innovation – 1993) proposent une grille d'évaluation des modes d'**accès aux technologies** :

Voie d'accès	Temps nécessaire	Coût généré	Risque encouru	Maîtrise obtenue
Développement interne	Long	Elevé	Elevé	Elevée
Accords de coopération	Incertain	Incertain	Faible	Incertaine
Croissance externe	Court	Elevé	Elevé	Incertaine
Sous-traitance	Incertain	Incertain	Faible	Incertaine
Licence	Court	Faible	Faible	Faible

- Deux comportements sont possibles face à la nouveauté (si des barrières légales ou économiques le permettent) :

- être **pionnier** (prendre l'essentiel des risques techniques et commerciaux) ;

- être **suiveur** ou imitateur.

→ Une étude US montre que les pionniers ne restent leader que dans 11% des cas.

→ De nombreux succès sont l'œuvre des suiveurs (PC d'IBM, Internet explorer de Microsoft, consoles de jeu Sony, ...).

- Peter **DRUCKER** (1993, voir § 2.4) considère que « Les innovations sont le résultat d'une discipline, d'une méthodologie et d'une recherche d'opportunités ». Il énumère **7 viviers** ou sources d'innovation qui la sortent du seul cadre technologique :

- l'inattendu (succès ou échec, qui doivent être analysés) ;

- les anomalies (décalage entre offre et demande, dysfonctionnement de l'organisation) ;

- les besoins d'un processus (besoin d'optimiser une tâche, découverte d'un chaînon manquant) ;

- les transformations économiques (croissance d'une filière, changement d'un marché stable) ;

- les évolutions démographiques ;

- les changements de perception (états d'esprit, comportements) ;

- le progrès scientifique et la technologie.

→ La veille, l'intelligence économique sont nécessaires à l'innovation.

→ L'innovation doit être permanente.

→ Etre pionnier favorise la réussite « La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer ».

- L'innovation nécessite créativité et acceptation du changement. Elle est favorisée par :

- une culture d'entreprise adaptée et la décentralisation des initiatives ;

- un encouragement à l'inventivité à tous niveaux (innovation interne, notamment incrémentale, cf. l'amélioration des produits).

→ Maurice THEVENET (voir § 5.8 et §7.5) considère l'innovation comme un phénomène collectif et il souligne l'importance relative de la culture d'entreprise.

- PETERS et WATERMAN (voir § 2.4) considèrent que la direction doit favoriser l'innovation pour conduire à la performance et soulignent que l'innovation est l'affaire de tous.

- L'innovation présente toujours un risque :

- bouleversement des équilibres financiers (coûts de développement et de commercialisation, immobilisation des charges de RD, investissements productifs) ;

- insuccès (mauvaise réponse du marché, défaillance des études de marché dont la fiabilité n'est jamais de 100%) ;

- problèmes d'intégration de nouvelles compétences ;

- danger des partenariats ou sous-traitance (voir relations d'agence § 2.8) ;

- imitation (les concurrents peuvent parfois dépasser rapidement l'initiateur).

3.3 – Le financement de l'innovation

- En entreprise, l'innovation est principalement *autofinancée*.
 - Des *aides publiques* sont cependant possibles :
 - aide technique ou financière d'état ;
 - ANVAR (agence française de l'innovation), OSEO (aide aux PME) ;
 - aides régionales (financières, en nature : terrains, bâtiments) ;
 - *commandes d'état* dans le domaine militaire (les compétences acquises sont ensuite partiellement réutilisables par l'entreprise, exemple : Rafale de Dassault).
 - Les aides publiques peuvent distordre la concurrence.

- Création de sociétés de *capital risque* (peu développé en France = association d'entreprises, parfois avec des banques), pour financer des projets innovants.

5.5 - LA FONCTION COMPTABLE

(Voir UE 6, 9, 10 et 11)

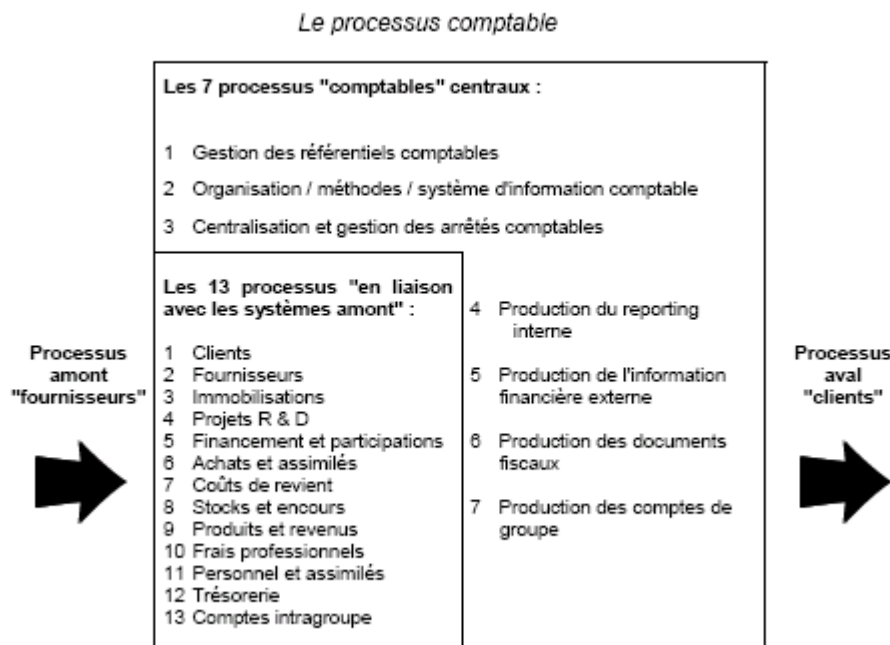
- La comptabilité est une des plus anciennes préoccupations de l'entreprise, car elle lui permet d'évaluer son patrimoine et de s'assurer qu'elle peut honorer ses engagements.
- Il y a peu d'actions de management qui ne dépendent pas de données comptables et la fonction comptable a dû s'adapter au fil du temps, dans ses méthodes, par les moyens qu'elle mobilise, et par la différenciation de ses composantes.

1 – La fonction comptable dans l'organisation

Nous entendons ici par fonction comptable l'ensemble des activités dérivées ou gravitant autour de la comptabilité.

1.1 – Rôle

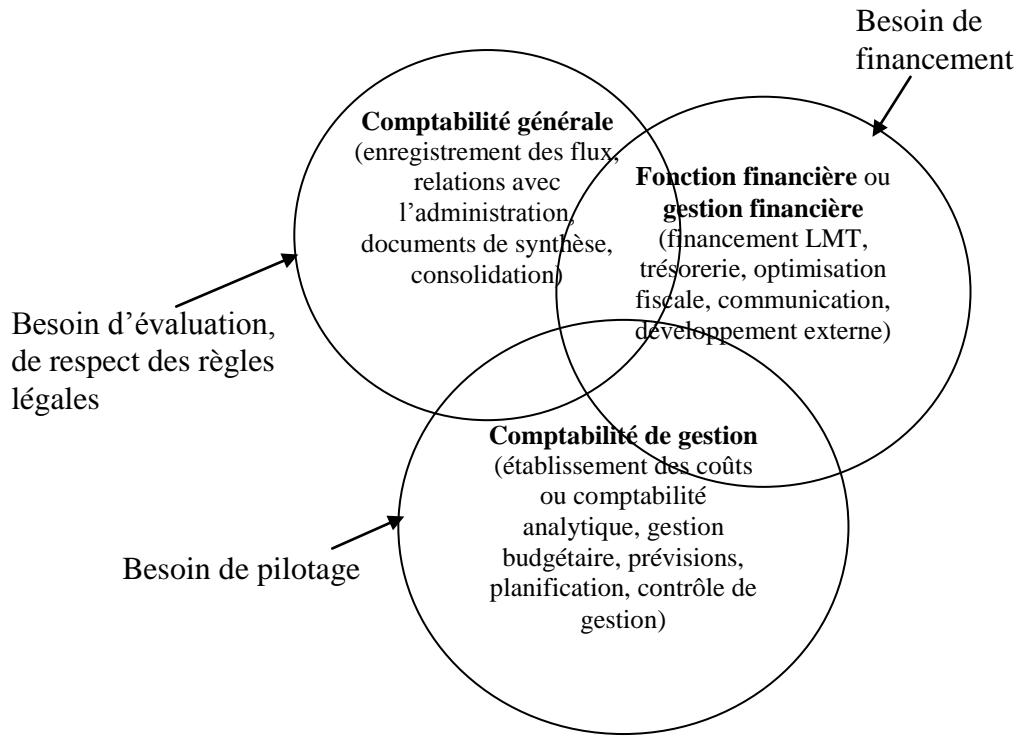
- La fonction assure la collecte, la gestion et la communication des *données quantitatives* traduisant l'activité économique de l'entreprise.
- Une enquête « benchmarking », préparée par le groupe de travail "Qualité comptable" du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, a été réalisée concernant la fonction comptable au cours de l'année 1997 auprès de 50 grandes entreprises. La fonction y est considérée comme un *processus* au service de clients internes et externes, qui est ainsi décomposé (<http://www.ac-grenoble.fr/btscg/enqexpirt/benchm.pdf>):



- Le processus comptable se situe (sauf cas particulier) en dehors du cœur de métier de l'entreprise, c'est un *processus de soutien*.
 - Il a par contre un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise, à tous les niveaux (stratégique, intermédiaire, opérationnel), car il fournit des informations indispensables à la gestion courante, aux prises de décision, et au *développement* de l'entreprise.
 - Le système comptable permet notamment d'assurer la continuité de l'entreprise en lui donnant les moyens de veiller à sa *solvabilité*, et il assure la présentation des *comptes sociaux*.

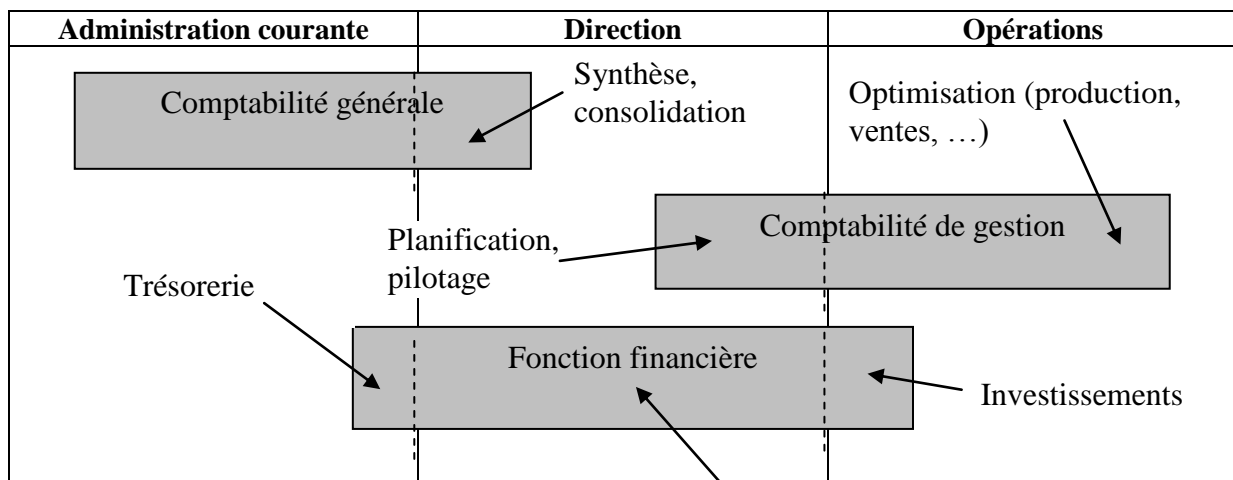
1.2 – Composantes fonctionnelles

- La fonction comptable (au sens large) peut être schématiquement scindée en trois composantes, ou sous fonctions, qui répondent à des besoins spécifiques et se recoupent en partie (notamment par le partage d'informations).



Remarque : la comptabilité générale fournit des documents de synthèse comme le bilan et compte de résultat qui sont une des bases de la gestion financière. Elle est aussi désignée par le terme « comptabilité financière ».

- Certaines activités, qui interagissent constamment avec la comptabilité, sont parfois annexées à la fonction comptable. Par exemple : tenue de la paie, gestion des stocks, ...
- Le champ d'action des sous fonctions comptables peut être illustré en considérant la position de leurs clients internes dans le fonctionnement de l'entreprise :



Choix de financement, développement

1.3 – La place dans l'organisation

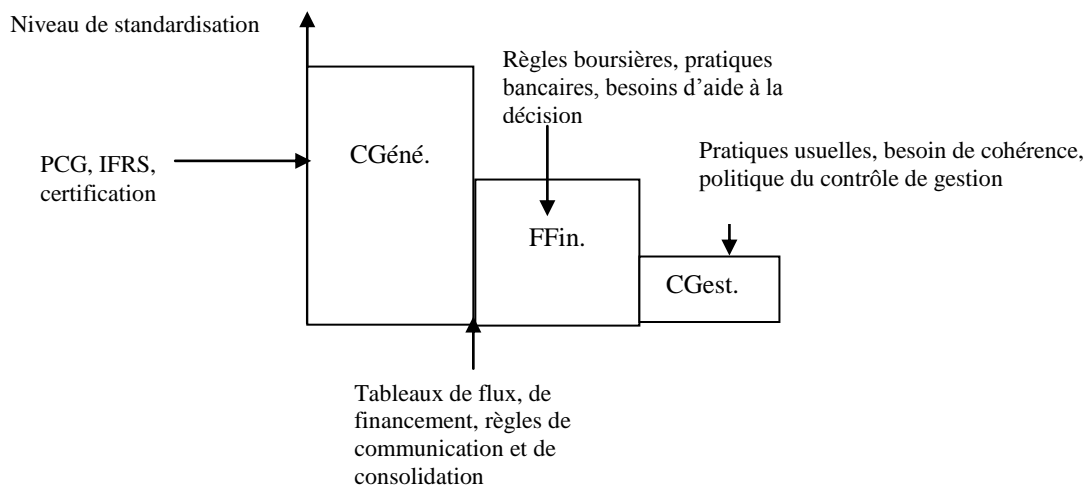
• La place de la fonction comptable et de ses composantes dans l'organigramme de l'entreprise dépend de sa taille et de sa structure (voir le cas des groupes), mais aussi de son activité et de son empreinte internationale.

→ Le tableau ci-dessous résume quelques situations courantes :

	Prise en charge de la fonction comptable et particularités
TPE	Responsable de l'entreprise + secrétariat, comptable et expert comptable
PME	Direction administrative, comptable et financière (DAF)
Grande entreprise	Séparation des fonctions administrative, comptable et financière. Rattachement spécifique du contrôle de gestion.
Groupe	Direction financière autonome, proche de la direction générale
Industrie	Antennes du contrôle de gestion dans les unités opérationnelles, renforcement des calculs de coûts

2 – Les méthodes comptables et financières

• Les méthodes comptables peuvent être standardisées pour des raisons techniques, ou pour satisfaire à la réglementation. La standardisation (son niveau et son origine) peut être ainsi schématisée :



→ La standardisation est largement fonction de l'aspect « public » des informations.

• Au-delà des obligations réglementaires, la permanence des méthodes est nécessaire pour juger de l'évolution réelle d'une entreprise.

2.1 – La comptabilité générale (ou comptabilité financière)

2.1.1 – La source des règles comptables

• La comptabilité générale obéit au *code de commerce*.

→ Le *conseil national de la comptabilité (CNC)* et le *comité de la réglementation comptable (CRC)* chargé de mettre à jour le *plan comptable général (PCG)* ont été remplacés par l'ANC.

→ Créée par l'ordonnance n° 2009-79 du 22 janvier 2009, l'*autorité des normes comptables (ANC)* établit les prescriptions comptables, donne un avis sur toute disposition législative ou réglementaire contenant des mesures de nature comptable, émet des avis et prises de position dans le cadre de la procédure d'élaboration des normes comptables internationales et veille à la coordination des travaux théoriques et méthodologiques conduits en matière comptable.

→ Les groupes d'une certaine taille doivent produire des comptes consolidés (*consolidation*).

Remarque : en 2002, les seuils de consolidation ont été ainsi fixés (deux des trois seuils doivent être dépassés pendant deux exercices consécutifs): total bilan 15 millions d'Euros, chiffre d'affaires 30 millions d'Euros, effectif 250 salariés.

- Le plan comptable français intègre progressivement des règles comptables internationales dont l'objectif est une lisibilité internationale des comptes et l'affichage d'une **juste valeur** (« fair value ») des entreprises.

→ Le référentiel européen **IFRS (International Financial Reporting Standard)**, qui complète les **IAS (International Accounting Standard)**, regroupe des normes comptables qui s'appliquent aux comptes consolidés de toutes les sociétés cotées de l'union Européenne depuis le 1^{er} janvier 2005.

Remarques :

- les normes IAS concernent la tenue des comptes (accounting), alors que les IFRS sont orientées vers la communication des réalités financières de l'entreprise (financial) ;
- la consolidation des comptes est également encadrée par des lois françaises et des directives européennes.

- La comptabilité doit fournir une **image fidèle** de l'entreprise.

Art. 123-14 du code de commerce : « Les comptes annuels doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. Lorsque l'application d'une prescription comptable ne suffit pas pour donner l'image fidèle mentionnée au présent article, des informations complémentaires doivent être fournies dans l'annexe. Si, dans un cas exceptionnel, l'application d'une prescription comptable se révèle impropre à donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ou du résultat, il doit y être dérogé. Cette dérogation est mentionnée à l'annexe et dûment motivée, avec l'indication de son influence sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise. »

→ Six principes comptables sont imposés par le code de commerce :

Principe	CC	Illustration / explication
Permanence des méthodes	123-17	Constance de la méthode d'évaluation des stocks, durées d'amortissement cohérentes pour un même type d'équipement.
Nominalisme	123-18	Calcul d'amortissements sur la valeur d'entrée au patrimoine (historique)
Non compensation	123-19	Distinction de l'acompte fournisseur et de la dette fournisseur.
Prudence	123-20	Intégrer les événements pouvant réduire le patrimoine
Continuité de l'activité	123-20	En absence de bénéfice, les amortissements doivent être pratiqués (on suppose la pérennité de l'entreprise)
Spécialisation des exercices	123-21	Charges et produits rattachés à l'exercice qui les génère. Exemple : charges et produits constatés d'avance.

2.1.2 – L'influence des règles comptables

- Les règles comptables ont une influence sur le management de la fonction comptable, en imposant une organisation des traitements d'information et une façon de codifier les données de base.

→ De manière générale, les normes comptables peuvent introduire un décalage entre les obligations nationales et les comptes sociaux ou les comptes de groupe. Par exemple :

- les entreprises doivent, pour la présentation des comptes sociaux, amortir les équipements en fonction de leur consommation réelle, alors que la règle fiscale nationale est différente ;
- les groupes européens doivent respecter à la fois les règles nationales pour leurs filiales et les règles européennes pour le groupe ;
- les sociétés cotées aux USA doivent en plus présenter des comptes conformes au standard américain (US GAAP).

→ Cette pluralité des traitements comptables complexifie les progiciels, qui doivent faire coexister plusieurs modes de calcul et différentes présentations des documents.

Remarque : la notion d'image fidèle peut elle-même varier en fonction des règles appliquées (voir l'effet des amortissements et du provisionnement des engagements des normes IAS-IFRS, comparativement aux règles nationales).

2.2 – La fonction financière

- Pour Georges DEPALLENS : la fonction financière « a pour but essentiel de mettre à la disposition de l'entreprise, aux moments opportuns et par les procédés les plus économiques, les capitaux nécessaires à son équipement rationnel et à son fonctionnement normal, tout en assurant son indépendance permanente et sa liberté d'action ... ».

2.2.1 – Les techniques de base.

- La fonction financière a notamment comme objectif de financer les investissements et de répondre aux besoins de trésorerie dans les meilleures conditions.
- L'**analyse financière** consiste à prévoir et étudier les besoins de financement de l'entreprise (plan de financement, plan de trésorerie, ...). Elle repose sur un **diagnostic financier** qui permet d'évaluer la situation de l'entreprise par rapport à des règles communément admises, parfois modulées par branche d'activité :
 - règle d'**indépendance financière** (limitation de ratios reflétant le rapport capitaux empruntés / capitaux propres) ;
 - règle de **rentabilité** (la rentabilité d'un investissement doit être supérieure au coût des capitaux qu'il mobilise et l'exploitation doit générer une **capacité d'autofinancement -CAF-** suffisante) ;
 - règle d'**équilibre financier** (emplois stables financés par des ressources stables et fonds de roulement (FR) > besoin en fonds de roulement (BFR)) :

	ACTIF	PASSIF	
	Actif stable	Capitaux stables	
	Trésorerie (FR-BFR) → solvabilité		FR
BFR	Actif circulant	Passif circulant	

→ Il faut généralement **retraiter** les données brutes de la comptabilité générale pour aboutir à des comptes plus représentatifs de la situation réelle de l'entreprise (**bilan fonctionnel**), ou correspondant aux traditions bancaires (**bilan financier**).

Exemple ; pour l'obtention d'un prêt bancaire, l'entreprise devra présenter les comptes retraités des trois derniers exercices, et une prévision montrant que la capacité d'autofinancement sur les trois ans à venir est au moins égale au total des emprunts figurant au bilan.

- Le **diagnostic financier** permet de déterminer comment l'entreprise pourra et devra se financer, en recherchant la meilleure **rentabilité** possible, par exemple en faisant jouer l'effet de levier des emprunts, et en visant une **trésorerie** adaptée à l'activité de l'entreprise.

→ Les principaux moyens d'obtenir des fonds et leurs échéances sont les suivants :

- augmentation de capital (capitaux propres, LT) ;
- emprunt obligataire (dette, LT) ;
- emprunt bancaire (dette, LMT) ;
- crédit fournisseur (dette, TCT, ●^{*}) ;
- accord de découvert bancaire (dette, TCT, ●^{*}).

• La **gestion financière** vise l'optimisation de l'utilisation des fonds disponibles et elle peut regrouper des activités très variées (relations bancaires, gestion des emprunts, du crédit clientèle, de la trésorerie, ...) Elle contribue également à l'évaluation des projets d'**investissement** par la modélisation des flux de trésorerie prévisionnels et l'application de critères techniques (FNPA, TRI, ROI).

2.2.2 – Le financement boursier

• La bourse est le lieu où se vendent et s'achètent des titres (notamment des actions) contribuant au financement des entreprises.

• L'ouverture des marchés boursiers a considérablement modifié la gestion financière des entreprises, qui peuvent plus facilement se financer directement par l'émission de titres sur le marché boursier.

→ Le marché boursier français comprend trois **compartiments réglementés** (A, B et C, le compartiment C étant réservé aux capitalisations inférieures à 150 millions d'euros) et un **marché libre**, accessible aux très petites sociétés (mais suscitant une certaine défiance des investisseurs).

→ L'**autorité des marchés financiers (AMF)**, organisme public a pour mission de veiller au bon fonctionnement des marchés et à la protection des épargnants :

- elle contrôle les introductions en bourse et autres manœuvres de fusion ou d'achat ;
- elle vérifie que les sociétés publient une information correcte.

Remarques :

- la vente à découvert consiste à vendre une valeur sans la posséder avec un engagement à la racheter plus tard. Cette technique permet des plus-values en anticipant une baisse des cours ;
- des outils financiers particuliers (warrants, avec option d'achat « call » ou de vente « put ») permettent d'amplifier considérablement l'effet des variations de cours (par exemple de bénéficier d'une plus-value de 50% sur un titre sous-jacent dont le cours ne varie que de 5%, ce qui correspond à une élasticité de 10).

• L'investisseur en bourse est attentif à trois éléments :

- au rendement des titres (**dividendes**), donc à l'exploitation de l'entreprise et à son activité (les « fondamentaux ») ;
- à la perspective d'une **plus-value** boursière (qui dépend de nombreux facteurs, dont certains échappent à la volonté de l'entreprise) ;
- au **risque** de son investissement et à sa liquidité.

Exemple : un fonds de pensions visera un rendement déterminé sur les quatre ans à venir, pour alimenter les retraites dont il a la charge, et pourra se désengager du capital très rapidement si l'objectif risque de ne pas être atteint.

Remarque : le cours des actions dépend largement de phénomènes psychologiques, parfois alimentés par les entreprises ou les intermédiaires financiers. Ces phénomènes contribuent aux spéculations, qui déconnectent parfois la valeur des titres de la valeur intrinsèque des entreprises.

Complément : quelques éléments d'appréciation des actions par l'investisseur (applicables dans un marché « normal »).

<i>Critère</i>	<i>Interprétation</i>	<i>Limites</i>
<i>PER (price earning ratio) = cours de l'action / bénéfice par action</i>	<i>Un PER élevé indique une action « chère ». A suivre d'une année sur l'autre.</i>	<i>Le PER a peu de sens pour des sociétés en vive évolution.</i>
<i>ROE (return on equity) = Résultat net / capitaux propres</i>	<i>Un ROE élevé indique une bonne rentabilité des capitaux</i>	<i>Nature, variabilité du résultat.</i>
<i>Cours / actif net (actif net = actif – passif exigible)</i>	<i>Un rapport élevé (comparé à la branche d'activité) peut avoir deux sens : - l'attente d'une forte croissance des bénéfices - la valeur est surcotée.</i>	<i>Disponibilité de données fiables, tenant compte de l'actif réévalué (plus values latentes sur immobilisations).</i>
<i>Graphe d'évolution des cours (analyse graphique ou technique). Exemple : vagues d'Elliott (5+ puis 3-)</i>	<i>Indication historique synthétique, permettant des extrapolations. Image intégrant les facteurs psychologiques du marché, facilement comparable au secteur.</i>	<i>Evénements inattendus influençant le marché.</i>

- Les entreprises ont-elles mêmes accès au marché pour faire fructifier leurs disponibilités ou couvrir des risques de change.
→ Le marché boursier, supposé être parfait (notamment par sa fluidité), est en réalité très influencé par une information de qualité inégale.
→ L'**information des actionnaires** (dont certains interviennent en assemblée générale pour approuver ou sanctionner la gestion de l'entreprise), obligatoire en cas d'appel public à l'épargne, relève ainsi d'une stratégie de communication (voir § 9.3), qui dépend elle-même de la **politique boursière** de l'entreprise (résultats réguliers, croissance régulière mais modérée, ou évolution plus tranchée attirant des fonds spéculatifs, ...).

2.2.3 – Le développement externe

- Le développement d'une entreprise est un choix de direction qui implique fortement la fonction financière.
→ Le développement de l'entreprise peut notamment se faire par regroupement avec d'autres entreprises :
- l'**absorption** consiste à intégrer une autre société à son propre patrimoine ;
- la **fusion** se fait par apport du patrimoine de plusieurs entreprises à une nouvelle entité.
- Le marché boursier permet des opérations de prise de contrôle des entreprises par l'acquisition d'une part suffisante du capital (OPA – offre publique d'achat, OPE – offre publique d'échange).
→ Absorption et fusion posent toutefois des problèmes particuliers d'harmonisation des structures et d'évaluation des entreprises, qui nécessitent généralement des études spécifiques et des négociations.

Complément : le goodwill est la différence entre le prix d'achat d'une entreprise et sa valeur nette comptable. Cet écart d'acquisition constitue un actif qui ne correspond à aucun actif tangible, mais qui représente une valorisation des performances à venir de l'entrepris. Utilisé lors des fusions ou des acquisitions, il rétablit la valeur du « fonds de commerce ». Lorsque son montant est positif, il est traité comme une immobilisation incorporelle d'un type particulier, sujet à amortissement.

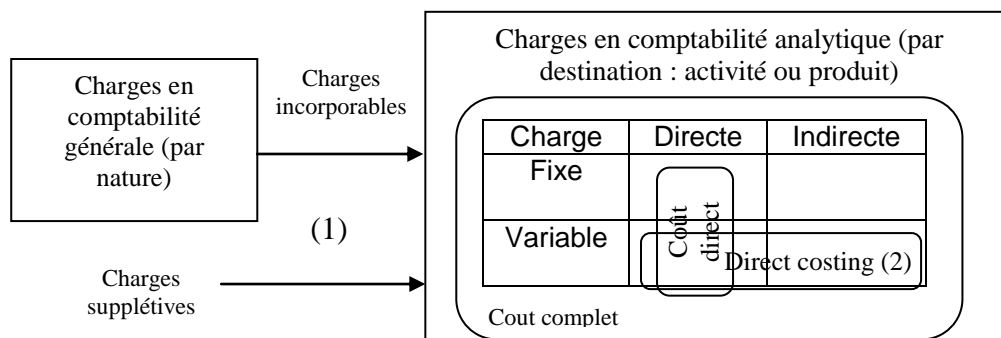
- La **scission** (séparation d'une entreprise en plusieurs entités) peut permettre un recentrage ou préparer des fusions – acquisitions.

2.3 – La comptabilité de gestion

- La comptabilité de gestion a un objectif purement interne (assurer la performance de l'entreprise) et elle ne subit aucune contrainte réglementaire spécifique. Les pratiques peuvent y être très particulières, mais elles reposent sur un corps de méthodes éprouvées.

2.3.1 – L'analyse des coûts

- La comptabilité de gestion détermine le coût des produits et des activités de l'entreprise.
 - Elle ventile les charges pertinentes de la comptabilité générale vers leur destination et distingue les **charges fixes** (stables jusqu'à un certain volume d'activité : charges de structure), les **charges variables**, et celles qui sont directement et sans ambiguïté imputables à un produit.
 - Selon les besoins, la comptabilité de gestion étudie des **coûts complets** ou **partiels** (par exemple : coût direct, coût variable ou direct costing), **prévisionnels** ou **constatés** :



- (1) *Charges non incorporables : charges exceptionnelles non liées à l'exploitation, amende ou indemnité, moins valeur de cession d'immobilisation, amortissements fiscaux, ..., charges supplétives : rémunération des capitaux propres, ...*
- (2) *Le direct costing « évolué » intègre les charges de structures propres à une activité.*

→ La détermination des coûts complets est tributaire de l'organisation de l'entreprise. Elle nécessite de répartir les charges indirectes vers les produits selon des clés parfois artificielles et imprécises, ce qui justifie les méthodes reposant sur des coûts partiels, qui évitent ces ambiguïtés et peuvent suffire à certaines prises de décision.

Remarques :

- la méthode ABC (Activity Based Costing) permet une analyse transversale de l'entreprise, par processus : elle introduit la notion d'activités homogènes, auxquelles les charges indirectes sont plus facilement affectées, les activités étant au service des produits ;
- l'analyse des coûts permet d'évaluer la contribution des activités ou des produits à la rentabilité de l'entreprise, elle peut provoquer des changements d'organisation, mais elle ne se substitue pas au marché pour la fixation des prix ;
- le « vrai » coût complet d'un produit est une fiction, mais le management a la possibilité d'adopter le système de coûts le plus précis qui soit adapté à l'entreprise.

2.3.2 – Panorama des outils de gestion.

- La comptabilité de gestion est une aide à la décision et un support du management, qui exploite des outils que l'on peut résumer en fonction de leur rôle.
 - Tous ces outils reposent sur un système d'information qui doit être réactif et précis.

Rôle	Outils	Observations ou options de management associées
Recherche de rentabilité de l'exploitation	Calcul des coûts, réseau d'analyse Détermination des marges (sur coût complet ou partiel) Seuil de rentabilité Coût cible	Lié à l'organisation
Prévision	Coût normatif, standard Ajustements, extrapolation Statistiques	En collaboration avec les services techniques
Mobilisation vers des objectifs	Planification Budgets (contrôle budgétaire) Contrôle de gestion	Démarche participative Repose sur des prévisions Fonction d'échange avec la direction, liée aux unités opérationnelles (poste parfois tenu par un ingénieur)
Contrôle et ajustement	Tableaux de bord Analyse des écarts Imputation rationnelle des CF	Nécessite une attribution claire des responsabilités.
Estimer certains coûts pour la comptabilité de gestion	Techniques de valorisation des stocks et en-cours	Dépend des systèmes de coûts en place et de la gestion de production

2.3.3 – Le contrôle de gestion

- Le **contrôle de gestion** a une fonction de transmission entre la direction et les services opérationnels, dans le but de réaliser des objectifs stratégiques. Il s'appuie sur les méthodes de la comptabilité de gestion et il fonctionne à double sens pour :
 - traduire la stratégie dans les objectifs des différents services (le contrôleur de gestion participe à l'élaboration de ces objectifs avec les responsables d'unités) ;
 - éclairer la direction sur les difficultés prévisibles ou constatées.
 → Le contrôle de gestion est un organe de direction, fortement lié aux fonctions comptable et financière, mais aussi aux opérationnels, qui a un rôle d'assistance (notamment pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés), de conseil et d'information (il ne se substitue pas aux responsables dans les prises de décision).
 → Dans les PME, le **contrôleur de gestion** assure généralement d'autres fonctions comptables ou financières (le chef comptable ou le directeur financier peut y tenir le rôle de contrôleur de gestion). Sa fonction est plus spécialisée dans les grandes structures, où peut exister une cellule « contrôle de gestion ». Il doit concevoir les systèmes d'information nécessaires, en particulier les tableaux de bord, et s'assurer de la fiabilité des données. Il est maître d'œuvre des **budgets prévisionnels**.

Remarque : les budgets se déclinent en fonction de l'activité et de l'organisation de l'entreprise : budget des ventes, de production, de distribution, d'approvisionnements, d'investissement, ... A chaque budget est affectée une responsabilité (on élimine du budget les éléments non maîtrisés par le responsable).

3 – Le système d'information comptable

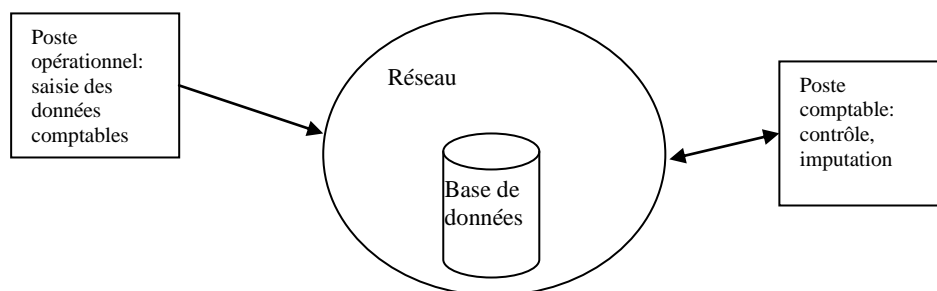
3.1 – But et enjeux

- Le **système d'information comptable (SIC)** est au service des nombreuses tâches présentées ci-dessus, il concerne de multiples utilisateurs, de la direction à l'employé de terrain, mais aussi des acteurs externes à l'entreprise comme les banques, les actionnaires ou l'administration fiscale.

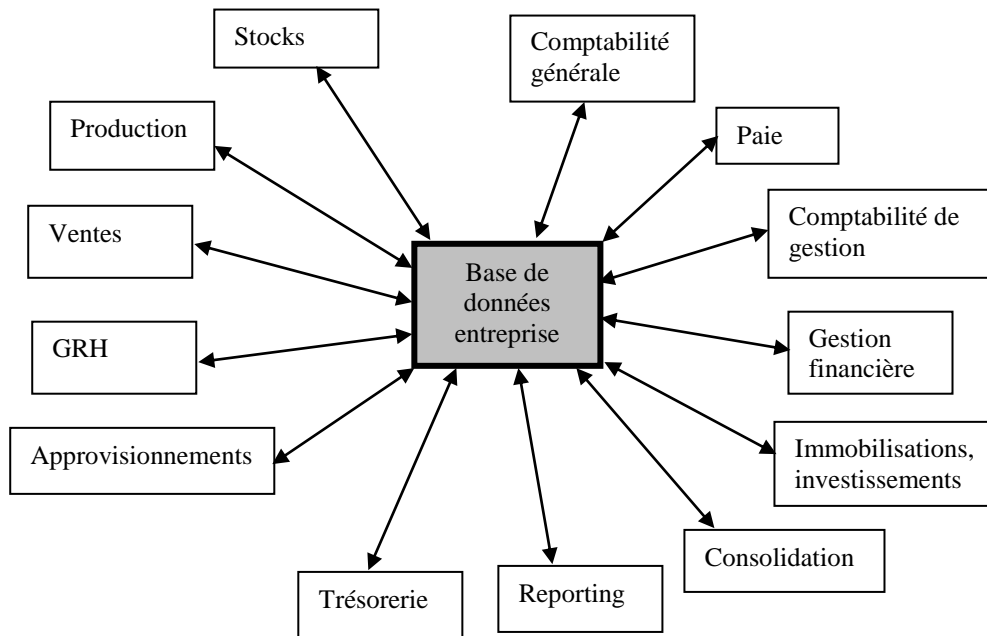
- Grâce à la technologie informatique et aux réseaux, il devient toujours plus réactif et plus précis, pour répondre aux exigences du management.
- Ses enjeux qualitatifs se situent à trois niveaux :
 - respect des obligations légales et sécurisation des données (dont séparation des comptabilités générale et analytique) ;
 - organisation efficace des processus comptables (notamment grâce aux réseaux) ;
 - communication interne et externe de données pertinentes (en particulier pour le contrôle et la prise de décision).

3.2 – Organisation et intégration

- Deux principes doivent s'appliquer pour aboutir à un système d'information comptable performant :
 - l'**unicité** du système (unicité des données et des méthodes concernant un même objet comptable). Ce principe impose d'importants efforts de mise en cohérence (interfaçages) quand des applications informatiques d'origines diverses cohabitent ;
 - la **saisie au plus près** de la source des informations de base, ce qui limite les erreurs, les délais, et établit clairement les responsabilités associées.
- L'**intégration de la comptabilité** répond à ces principes. Chaque information est introduite dans le système là où elle naît pour être enregistrée dans une base de données commune. Elle est alors affectée automatiquement ou par un dialogue assisté à différentes utilisations (imputation à un centre, un budget, un projet, une activité, ...) et elle est accessible instantanément aux personnes habilitées de l'entreprise.
- Cette intégration couvre l'ensemble de l'entreprise et nécessite généralement la saisie de données de base comptables dans divers services opérationnels ou administratifs.
- Le premier traitement des informations saisies (par exemple l'imputation d'une facture à un projet ou un contrôle de validité) peuvent se faire de deux façons :
 - à la base, par délégation, les employés saisissant à la source sont alors formés et guidés par le système informatique ;
 - par reprise sur le poste de travail d'un employé spécialisé des services comptables.



- Les **progiciels de gestion intégrée (PGI, en anglais ERP – entreprise resource planning)** sont conçus dans cette optique et offrent différents modules applicatifs, dont certains sont optionnels :



Remarque : l'organisation des entreprises en réseau sous forme d'alliances pose le problème de l'intégration de systèmes disparates. Par ailleurs, en dehors des situations formalisées prévues par le PCG (GIE notamment), aucune publication financière commune n'est prévue dans les réseaux d'entreprises.

3.3 - Le reporting

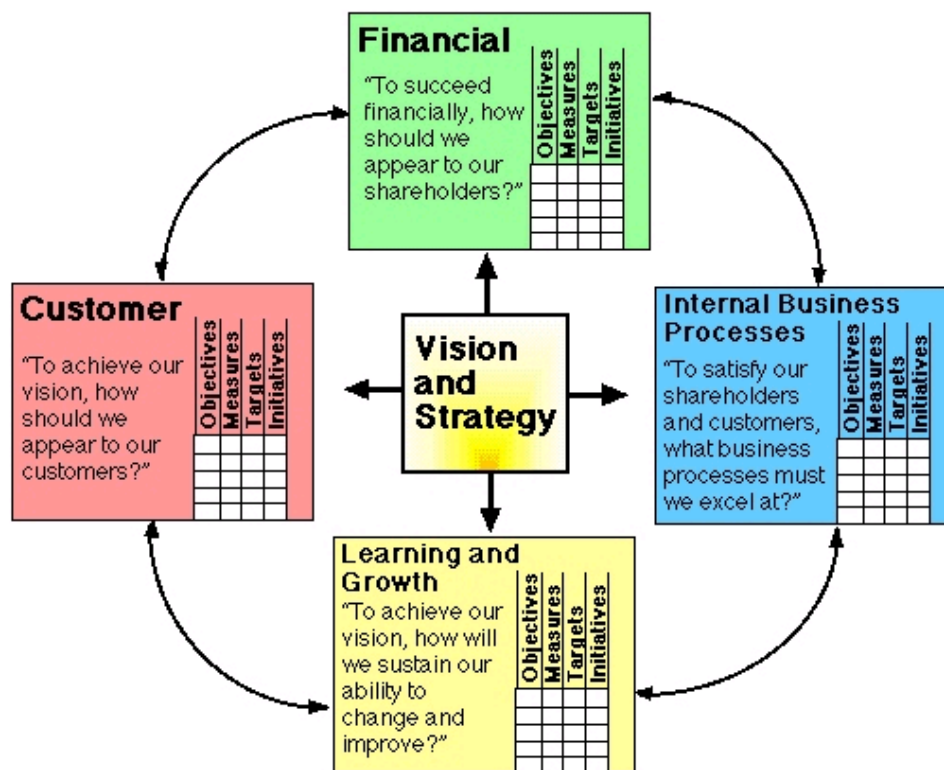
- Le **reporting** consiste à présenter périodiquement des rapports reflétant la performance d'une organisation. Il peut avoir différents objectifs:
 - permettre un contrôle de la direction;
 - informer les services qui sont à l'origine des résultats constatés;
 - préparer l'information des actionnaires.
 → Le reporting est constitué d'un ensemble de tableaux ou de divers documents de synthèse.
 → La mise en place d'un reporting nécessite d'en définir la teneur :
 - nature (budgétaire ou financier, opérationnel – ventes, production, qualité, ...);
 - sens (du haut vers le bas – Top Down - ou inversement, ou les deux, diffusion latérale pour permettre aux unités de se comparer);
 - objectifs (contrôle, outil de motivation);
 - périodicité (le plus souvent mensuelle);
 - modalités (diffusion écrite, par réseau, listes de destinataires, établissement automatique ou sous contrôle humain, ...).

Remarque : le terme « reporting » désigne aussi un module informatique capable de préparer les rapports internes, en ciblant dans la base de données les informations utiles et en les présentant sous une forme exploitable (il ne s'agit pas d'imprimer cent pages de chiffres), puis de les diffuser (notamment par réseau).

- La technique du **balanced scorecard (BSC, tableau de bord équilibré ou prospectif « TBP »**), parfois nommée **balanced scoreboard**, est apparue dans les années 1990 (KAPLAN, R.S., & NORTON, D.P. -1992 – « The balanced scorecard - measures that drive performance » - Harvard Business Review).
 - Le BSC concilie les objectifs stratégiques avec les objectifs opérationnels, le court terme et le long terme, les indicateurs financiers et non financiers. Il s'inscrit dans une recherche de valeur globale.
 - Il intègre la recherche de création de valeur pour certaines parties prenantes, notamment les clients.

- Il apporte une projection vers l'avenir, des objectifs d'amélioration.
- Le BSC aborde de façon équilibrée les **quatre dimensions** suivantes :
 - **finance** (valeur créée pour les actionnaires) ;
 - **client** (valeur créée pour les clients, pour les capter et les fidéliser) ;
 - **processus interne** (performance des processus clés de la réussite) ;
 - **apprentissage organisationnel** et progression (capacité à progresser).
- Le BSC repose sur une **carte stratégique** qui lie les objectifs stratégiques aux quatre dimensions. Pour chacune : objectif → facteurs clés de succès → indicateurs, cibles, initiatives à prendre.
- Un Balanced Scorecard est une modélisation des déterminants de la stratégie de l'entreprise.
- Il permet un pilotage **Top Down** (stratégique vers opérationnel) et doit permettre à chaque manager de répondre à la question : " quelle est ma contribution à la stratégie ? ".
- Le BSC a comme objectif de propager les objectifs stratégiques dans l'entreprise, il fait redescendre sous une forme concrète les objectifs stratégiques vers les managers.

(Illustration : extrait du site « 12 MANAGE – The executive fast track »
http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_fr.html . Pour chaque dimension sont détaillés objectifs, mesures de performance, cibles à atteindre et initiatives à prendre.)



4 – Les évolutions de la fonction comptable

4.1 – Evolution de la profession et des pratiques

- Les métiers de la fonction comptable sont devenus extrêmement variés, du fait de la diversité des objectifs et des techniques vues ci-dessus.
 - L'apport des systèmes informatiques, qui prennent en charge l'essentiel des tâches répétitives, provoque une évolution des emplois comptables vers l'analyse, le conseil et la communication.
 - Une étude portant sur les temps passés dans la fonction comptable dans de grandes organisations donne, en résumé, les résultats suivants, par ordre d'importance décroissante :
 - comptabilité de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire) ;
 - gestion de la trésorerie ;

- contrôle des filiales et consolidation ;
- relation avec les banques (financement) ;
- gestion des systèmes informatiques ;
- comptabilité générale ;
- autres (fiscalité, investissement, audit, ...).

→ Une autre enquête (Synthèse de dix années d'évolution de l'organisation comptable 1994 – 2004 – Eric Tort) montre :

- un accroissement du rôle de la **DCF (direction comptable et financière)**, à laquelle le contrôle de gestion est rattaché dans 2/3 des cas ;
- une forte progression des échanges électroniques internes et externes ;
- l'accélération du reporting (souvent mensuel avec moins de 15 jours de délai dans la majorité des cas) ;
- une progression de la segmentation analytique par projet ou affaire ;
- la stabilisation de la comptabilité par activités (ABC) à un niveau de 15% des entreprises environ ;
- la progression de l'approche coût complet au détriment du direct costing ;
- une périodicité stable (mensuelle) pour les états de gestion ;
- une tendance à ramener l'horizon budgétaire au mois.

- La pratique de la gestion à **budget base zéro (BBZ)** - ou « beyond budget ») ou de l'Activity-Based Budgeting (ABB) reste très marginale.

Remarques : BBZ ne veut pas dire pas zéro budget mais base budgétaire non reconduite automatiquement et repartant de zéro. Le BBZ est une réaction du management à la lourdeur des procédures budgétaires traditionnelle. Il est axé sur la définition de plans d'action traduisant les objectifs stratégiques assortis d'indicateurs de performance, qui repose notamment sur :

- une démarche contractuelle ;
- une responsabilité des décisions de création de valeur au niveau opérationnel ;
- l'attribution de la responsabilité du résultat client au sein des processus.

En pratique, une budgétisation à bas zéro est très contraignante car les négociations sont bien plus tendues.

4.2 – La réorganisation des processus comptables

- Comme d'autres, les processus comptables peuvent être analysés, comparés (**benchmarking**), améliorés au niveau de leur coût et du service rendu, faire l'objet d'une reconception (**reengineering**), être décentralisés, recentrés sur des activités essentielles ou externalisés.

→ Dans les petites entreprises, l'**externalisation** (voir § 8.8) est courante et justifiée par le manque de compétences internes ou l'incapacité à s'investir dans des systèmes informatiques complexes.

→ Dans d'autres cas, elle doit être décidée en considérant ses avantages et ses inconvénients, en ménageant sécurité, flexibilité, qualité de l'information et coûts, après une étude approfondie de l'organisation comptable et de son rôle dans l'entreprise (une **cartographie** des processus comptables) :

AVANTAGES DE L'EXTERNALISATION	INCONVENIENTS
- Recentrage sur les métiers de base	- Perte de maîtrise, risque (pérennité du prestataire, confidentialité), effet cliquet (difficulté pour changer de prestataire ou réinternaliser)
- Gain sur les charges (si la charge de la fonction n'est pas à 100%), système informatique allégé	- Coût du service, charge des transferts réseau
- Bénéfice d'une compétence extérieure spécialisée	- Nécessité d'une communication permanente avec le prestataire
- Charges de la fonction clairement mise en évidence	- Contrôle des prestations à effectuer, évolution des tarifications en l'absence de contrat contraignant
- Flexibilité	- Dépendance des capacités de traitement du prestataire (saturation ponctuelle, recherche de rentabilité)

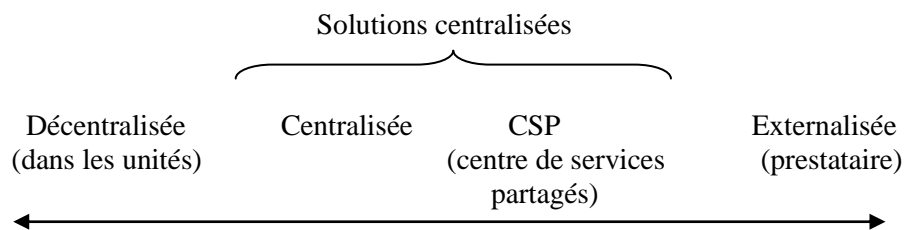
→ Dans les grandes structures, 80% des entreprises souhaitent conserver leur comptabilité en interne, et ce sont les activités annexes (paye, fiscalité, juridique, gestion des comptes clients par affacturage ...) qui sont le plus fréquemment externalisées.

• Différents niveaux d'externalisation sont possibles :

- prise en charge extérieure sur un système interne ;
- intervention de second niveau (les saisies, par exemple, étant réalisées par l'entreprise) ;
- exploitation d'un système **hébergé** par un **ASP (application service provider)** ;
- externalisation de certains processus ;
- externalisation totale avec hébergement

• Dans les groupes, la solution du **CSP (centre de services partagés)**, une entité juridique créée spécialement pour prendre en charge la comptabilité et disposant de son propre management, est parfois choisie comme alternative à l'externalisation. Il y a alors transfert d'actifs et de personnels vers le CSP.

• Les différentes organisations possibles situent la fonction comptable sur une échelle continue :



• La **délocalisation** consiste à confier la comptabilité à une structure (filiale ou société extérieure) située dans un pays à main d'œuvre bon marché.

→ Se pose alors le problème des communications (via internet), de leur fiabilité, et celui de la qualité du travail (une certification ISO est souhaitable).

4.3 – L'ingénierie financière

• La multiplication des outils financiers, notamment boursiers, nécessite le contrôle de techniques très spécifiques.

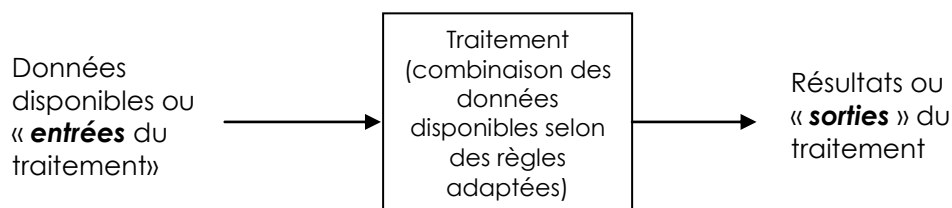
→ L'**ingénierie financière** vise ainsi à optimiser l'usage des trois moyens d'action :

- financier (endettement, opérations boursières) ;
- juridique (contrôle des droits de vote en assemblée générale, prise de contrôle d'entreprises) ;
- fiscal (réduction de l'imposition).

5.6 – LE SYSTEME D'INFORMATION (Voir UE 8)

1 – L'information et son traitement

- Une **information** est un renseignement concernant un objet, un événement, un concept, ... déterminé.
→ L'information s'intègre dans un système de référence qui lui donne un sens.
→ Elle est mémorisée sous la forme d'une collection de données (Ex : **base de données**).
→ Elle est à l'origine de toute activité, et constitue la matière première de l'**administration** d'entreprise (voir notamment le § 5.5).
→ Elle existe pour et par la communication.
→ Elle est « quantitative », « qualitative », « permanente », « temporaire » ou encore de fonctionnement, d'influence, d'anticipation (LESCA -1995), ...
- **Traiter** l'information consiste à **combiner** et **transformer** des données pour produire un ou plusieurs résultats :



2 – Le système d'information

2.1 – Le concept de système (voir § 2.5)

- Un système est un ensemble d'éléments en **interaction** organisé en fonction d'un but.
→ Un système fait plus que la somme de ses parties.
→ La théorie distingue **système fermé** (uniquement soumis à ses modifications internes) et **système ouvert** (qui subit son environnement).
→ Un système peut être formé par assemblage de **sous-systèmes**.

Exemples : le système métrique est un système fermé (du moins sur le court terme). La famille ou le système respiratoire sont des systèmes ouverts. Un moteur est un sous-ensemble du système « automobile ».

- Le **système d'information** est la partie du système « organisation », qui transforme, mémorise et communique des informations.
→ Son but est de fournir à chacun, au bon moment, les données fiables nécessaires à son travail.
→ Il met en œuvre des moyens « manuels » ou informatiques.
→ Sa pertinence s'apprécie en fonction de sa capacité à répondre précisément aux besoins de l'organisation sans générer de lourdeur.

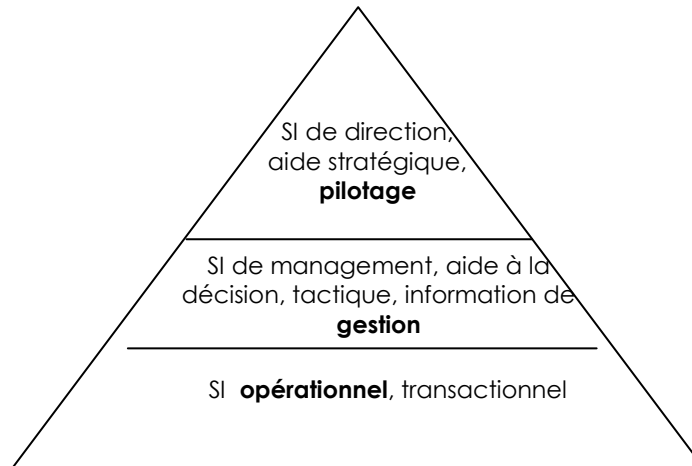
Remarque : le système d'information ne traite que les informations gérables. En sont par exemple exclues les informations ambiantes, comme la personnalité des cadres, ...

2.2 – Les composantes du système d'information.

- Le système d'information détermine le fonctionnement de l'organisation, car chaque action nécessite de l'information.
→ Il constitue un facteur de **régulation** et de **coordination** des activités.
→ Il est nécessaire à toute décision:
 - pour fournir les informations nécessaires sous une forme acceptable ;
 - pour effectuer les **simulations** (exploration des choix possibles) ;

- pour communiquer les décisions, les objectifs associés ;
- pour contrôler l'effet des décisions et permettre des corrections éventuelles.

• Le système d'information peut être scindé en trois sous-systèmes : **système d'information opérationnel**, **système d'information de gestion (SIG)** et **système d'information de pilotage** (direction, prises de décisions de haut niveau).



• Le découpage en systèmes ou sous-systèmes n'a rien d'absolu. Un autre découpage du système d'information couramment utilisé en corrélation avec les sous-systèmes de l'organisation est le suivant

→ Le système opérant, qui assure le fonctionnement courant, peut être associé à un **MIS (management information system)**.

→ Le système de décision est associé à un **DSS (decision support system)**, en français **SIAD (système informatique d'aide à la décision, système d'information d'aide à la décision ou système interactif d'aide à la décision)**.

→ Le système de pilotage est associé à un **EIS (executive information system)**, en français **SID (système d'information de direction)**.

(Exemple de fonctions du SI)

PILOTAGE, STRATEGIQUE	Prévision des ventes à 5 ans	Plan stratégique	Plan de développement (corporate, business)	Prévisions de financement du développement
INTERMEDIAIRE, TACTIQUE (SIAD, SIG)	Analyse des ventes	Budgets annuels	Etude des investissements, rentabilité	Etude des coûts et des marges
OPERATIONNEL	Gestion des commandes et clients, des stocks	Gestion des emplois et de la formation	Logistique, gestion des approvisionnements	Gestion de trésorerie, reporting

2.4 – Le système informatique.

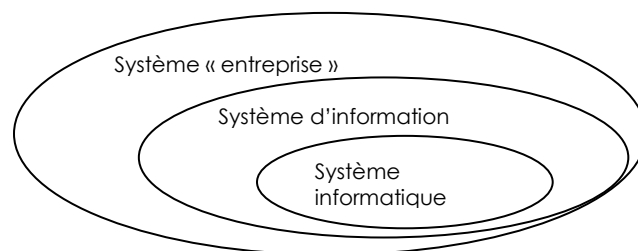
• Le **système informatique** sert le système d'information à l'aide de moyens informatiques (ordinateurs, réseaux, programmes).

Remarque : les systèmes d'information sont de plus en plus dépendants de l'informatique, nous admettons donc la confusion entretenue par la pratique du sigle « SI » entre système d'information et système informatique. Voir SIAD supra.

- La facilité de traitement apportée par les **TIC (technologies de l'information et de la communication)** porte le risque de construire des systèmes anarchiques, inadaptés, sous-utilisés, peu fiables, alourdis par des informations inutiles ou de conception morcelée.
→ Robert SOLOW (prix Nobel d'économie) a exprimé en 1987 un **paradoxe**, selon lequel l'informatique serait partout sauf dans les statistiques de productivité. Les apports des TIC seraient en effet compensés par le renouvellement rapide des produits, qui suit la logique commerciale des fournisseurs et génère des charges de renouvellement et d'apprentissage.

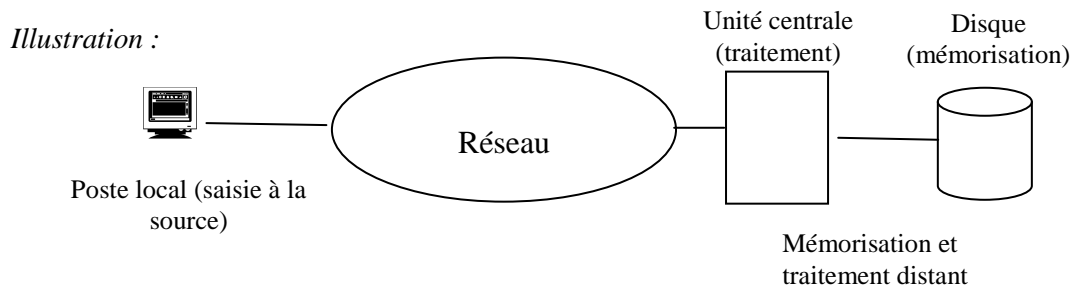
Les techniques informatiques sont un moyen et non une fin en soi.

- L'imbrication des systèmes évoqués ci-dessus peut être ainsi schématisée :



2.5 – Les architectures informatiques.

- La saisie et le traitement des données peuvent se faire **localement** ou **à distance**, grâce aux réseaux.
→ Le terme **téléinformatique** désigne en général le traitement informatique à distance.



→ L'architecture du système est **centralisée** quand données et traitements sont concentrés sur un seul ordinateur (typique des années 70 – 80).

→ L'architecture du système est **répartie** quand les données ou les traitements sont pris en charge par différents ordinateurs.

- On distingue deux grandes catégories de réseaux :

- les **réseaux locaux (LAN – local area network)**, situés dans une enceinte privée ;
- les **réseaux étendus (WAN – wide area network)**, constitués par l'interconnexion de plusieurs réseaux, notamment publics.

→ **Internet** est une trame de communication mondiale qui résulte de l'interconnexion de différents réseaux.

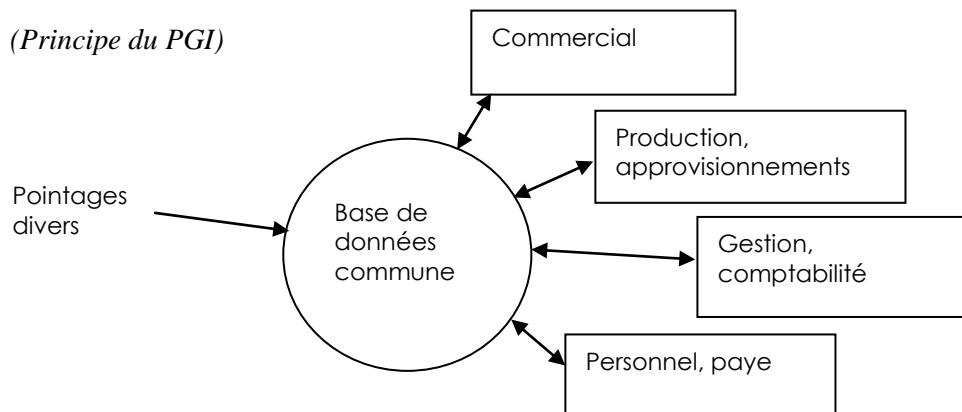
→ Un **intranet** fonctionne comme internet, mais avec un accès limité aux membres d'une organisation.

→ Un **extranet** est un intranet ouvert à des partenaires extérieurs choisis (fournisseurs, clients, ...). Il évite les courriers traditionnels, permet le partage de plannings, de données techniques, ...

3 – Les applications informatiques dans l'organisation.

3.1 – Le rôle et l'origine des applications.

- Le système informatique est constitué de matériels et d'un ensemble d'applications.
- Une **application informatique** (un applicatif) est un ensemble de traitements informatiques répondant aux besoins d'une activité.
 - L'application repose sur un logiciel (des programmes).
 - Elle intervient dans les **processus métier** et les **processus de soutien**.
 - Sa mise en place constitue un **projet**.
 - Les applications permettent de contrôler l'activité de l'organisation, car chaque processus physique (montage d'un produit, confection d'un colis, ...) est déclenché par une information et accompagné d'un processus de traitement de l'information.
- Les applications peuvent résulter d'une **programmation spécifique** ou de l'acquisition de licences d'exploitation de **progiciels** prêts à l'emploi.
 - On distingue trois catégories de progiciels d'application :
 - les **progiciels verticaux** ou **sectoriels**, qui répondent aux besoins d'une profession ;
 - les **progiciels horizontaux**, qui répondent à un même besoin fonctionnel dans différents secteurs d'activité ;
 - les **progiciels intégrés**, qui couvrent plusieurs fonctions d'une entreprise.
- L'**intégration** de plusieurs applications consiste à les développer autour d'une base de données commune.
 - Les données saisies dans une application sont instantanément disponibles dans une autre.
 - Un **PGI (progiciel de gestion intégré)**, en anglais **ERP (enterprise resource planning)** est un progiciel qui intègre des applications couvrant tous les domaines de gestion d'une entreprise autour d'une base de données commune (voir § 5.5).



- Internet a permis de nouvelles applications très communicantes.
 - Les fonctions (« **solutions** » ou « **plateformes** ») correspondantes concernent notamment le commerce électronique (e-commerce), le CRM, le portail RH et la gestion logistique.
- Les **collecticiels** sont des logiciels de travail collaboratif (**groupware**) qui permettent à plusieurs personnes de travailler ensemble à distance, en communiquant, en partageant des documents et en coordonnant leurs actions. Il s'agit souvent d'une palette d'outils :
 - messagerie ;
 - agenda partagé ;
 - visioconférence ;
 - gestion des flux (workflow) ;
 - partage de documents.

→ Le partage des documents impose une gestion spécifique d'objets variés (textes, images, ...), qui doivent être classés, repérés par des mots clés, validés par des **procédures d'approbation** internes et historisés (conservation des versions successives) et sécurisés.

- Le **workflow**, souvent disponibles dans les PGI, permet la circulation d'informations selon des processus formalisés (par exemple un circuit de validation des notes de frais) et codés selon le standard du logiciel utilisé (le codage est souvent facilité par des interfaces graphiques).

→ La forme la plus rudimentaire du workflow est la liste de diffusion des messageries internet.

- Les applications informatiques ont fait évoluer l'organisation du travail :

- les opérateurs sont déchargés des tâches les plus répétitives ;

- le travail de certains peut être enrichi (plus de tâches décisionnelles, d'analyse) et le profil des employés évolue ;

- de nouvelles formes de travail déqualifié au service du système apparaissent (manutention, surveillance, ...);

- l'intégration permet une information immédiate des managers, un contrôle plus accentué ;

- une synchronisation plus fine est rendue possible dans l'organisation et avec ses partenaires.

→ L'informatique introduit des charges d'investissement importantes (équipements, formation, ...).

→ De nouveaux risques apparaissent (panne, perte massive de données, indiscrétion, malveillance, ...).

→ Les cadences imposées par la machine et les contrôles qu'elle rend possible introduisent de nouvelles contraintes au travail.

3.2 – L'implantation des applications.

- Une application peut être implantée sur le système informatique de l'organisation ou sur celui d'une autre entreprise.

→ Des prestataires **ASP (application service provider)** proposent une exploitation via internet des applications qu'ils hébergent sur leurs ordinateurs.

→ L'**hébergement** des applications est une option de management qui permet :

- de se libérer au maximum des contraintes techniques informatiques et de recentrer les activités sur le métier ;

- de suivre les évolutions technologiques plus librement ;

- de mettre les coûts en évidence pour les maîtriser, les réduire ;

- d'échapper à un modèle culturel établi dans l'entreprise ;

- de répondre à un nouveau défi stratégique (nouveau marché, alliance, ...).

→ L'hébergement est une **externalisation (outsourcing)** qui introduit une dépendance forte vis-à-vis du prestataire (voir § 8.8).

- L'**infogérance (facilities management)** consiste à confier en totalité ou en partie le contrôle du système informatique interne à une société extérieure.

→ Elle permet d'alléger ou de supprimer les équipes de spécialistes informatiques.

→ C'est une forme d'externalisation partielle.

3.2 – Le management des applications.

- L'informatique interne à l'organisation, autrefois morcelée, est désormais (en règle générale) sous le contrôle d'une **DSI (direction du système d'information)**.

→ La DSI met en place puis fait évoluer le système informatique conformément aux besoins de l'entreprise.

→ Elle respecte les objectifs stratégiques et des contraintes budgétaires.

→ Elle veille à la fiabilité et à la performance du système en liaison avec ses usagers.

Remarque : la DSI est naturellement absente, ou remplacée par une structure très légère, dans une entreprise qui externalise son informatique ou dans une petite PME.

- Selon Michel VOLLE, la **qualité du système d'information** s'apprécie par sa **pertinence** (l'adéquation au besoin), sa **sobriété** (simplicité, sans traitements inutiles) et sa **cohérence** (existence d'un référentiel de données commun).

- La recherche de la qualité nécessite la prise en compte des facteurs organisationnels et humains et une implication de la direction générale, de la DSI et des directions utilisatrices, qui contribuent largement à la réussite des systèmes.

- Elle doit être évaluée régulièrement (enquêtes, comptabilisation des incidents, tableaux de bord, audit ...).

- Les **coûts informatiques** (IPSOS – 2008) représentent en moyenne 1,2% du chiffre d'affaires des entreprises, mais on constate de grandes variations selon le secteur.

- Ils ont tendance à se stabiliser.

- La part des logiciels et des services y est de plus en plus importante (et donc la part des équipements matériels diminue).

- La contribution des systèmes informatiques à la chaîne de valeur est difficile à évaluer (sauf quand le SI constitue l'outil de production, comme un système de gestion des personnels et des compétences dans une agence d'intérim).

- Aux coûts visibles s'ajoutent fréquemment des **coûts cachés** (auto assistance entre utilisateurs, temps excessif passés par les utilisateurs pour utiliser une application, coûts d'indisponibilité du système, pertes liées aux dysfonctionnements ...).

- L'évolution des SI doit être organisée par un **schéma directeur** et par une **planification** :

- définition des grandes orientations du système (stratégie réseau, répartition ou centralisation, objectifs à atteindre en terme de résultats, intégration, ...)

- choix des méthodes à utiliser ;

- fixation des priorités, des budgets, ...

- Le schéma directeur fournit un état précis du système informatique, indispensable à toute décision importante.

- C'est un outil d'aide à la décision pour le pilotage du système informatique et un élément de la **gouvernance informatique**.

- Un schéma directeur parfait, établi au premier jour du SI et scrupuleusement suivi conduirait à un ensemble d'applications parfaitement adapté aux besoins de l'entreprise.

- La réalité est tout autre :

- l'entreprise change et les applications ne suivent pas totalement ;

- des traitements ou des données sont conservés alors qu'ils n'ont plus d'utilité ;

- de nouveaux processus restent à l'écart du système ou sont hâtivement pris en compte ...

- Après quelques années, l'entreprise dispose généralement d'un ensemble d'applications plus ou moins homogène qui doit être rationalisé pour :

- réduire une charge de maintenance excessive ;

- améliorer la performance du système ;

- être compatible avec d'autres organisations.

- Des solutions, toutes complexes, sont alors envisageables :

- l'intégration par l'adoption d'un PGI ;

- l'**urbanisation** (rationalisation ordonnée suite à une **cartographie** du système qui compare architecture des applications et architecture des processus) ;

- la fédération des applications par **EAI (enterprise application integration)** = interopérabilité d'applications par une interface réseau unique.

5.7 – LA MAITRISE DE LA QUALITE

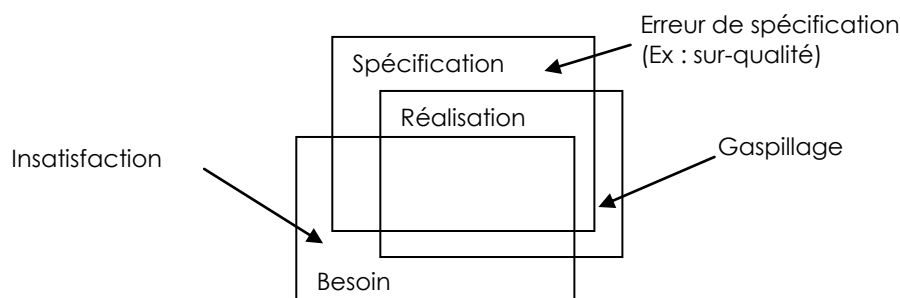
1 – La qualité

1.1 - Définition

- La qualité est une **notion relative**, qui se définit par rapport à des exigences de référence :
 - matérielles (encombrement, poids, aspect, résistance aux chocs, ...)
 - immatérielles (disponibilité, relation commerciale, image, ...)
 - fonctionnelles (facilité d'emploi, d'installation, sécurité, fiabilité, ...).
- La satisfaction des exigences est vérifiable à trois niveaux :
 - par des mesures ou des tests durant la production, en aval ou en amont ;
 - par la relation de vente (remontée des réactions clients)
 - par l'analyse de l'après-vente (retours, pannes, difficulté des interventions).

1.2 – Les enjeux

- La qualité a des effets multiples :
 - valorisation de l'image d'une marque ou d'une entreprise ;
 - différenciation concurrentielle ;
 - avenir du produit ;
 - motivation du personnel (adhésion au projet de l'entreprise, fierté d'appartenance) ;
 - réduction des stocks de rechange et des charges de garantie ;
 - amélioration des flux de production (moins de retouches) ;
 - amélioration du système productif ;
 - modification des coûts (équilibre + / -).
- L'enjeu principal est la **satisfaction des clients**.
 - Qui dépend de la spécification du produit (de l'écoute du client).
 - Pour fidéliser ou élargir la clientèle.
 - Avec un prix et des coûts satisfaisants (marge).
- L'objectif de qualité est la rencontre optimale des spécifications du produit, de sa réalisation et du besoin client :



1.3 – Les démarches

- La notion de qualité a évolué depuis le début de l'ère industrielle.
 - Approche taylorienne = **contrôle** de la conformité du produit en fin de production (par référence aux normes du bureau d'études) :
 - les défauts détectés sont retouchés ;
 - l'analyse statistique permet de suivre et d'améliorer progressivement la qualité.
 - **Assurance qualité**, inspirée du toyotisme (60 – 70) = l'ensemble du processus de production est pensé pour garantir la qualité :
 - priorité à la prévention sur la correction des défauts ;
 - choix approprié des méthodes et des équipements ;
 - garantie d'un niveau de qualité au client ;
 - un manuel d'assurance qualité précise la politique qualité ;

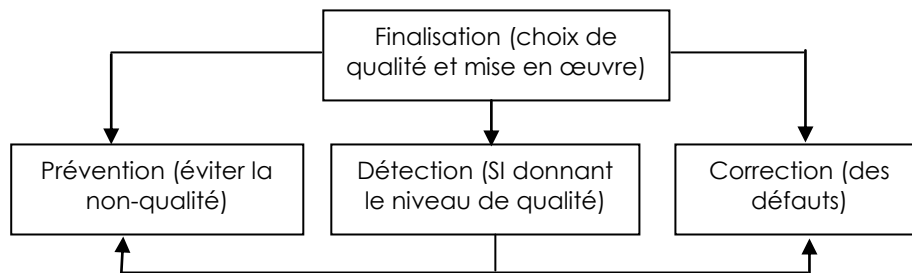
- norme ISO 8402-94.

→ Recherche de la **qualité totale** = l'ensemble de l'entreprise est mobilisé pour obtenir la qualité et éviter les gaspillages.

2 – Le management de la qualité

2.1 – Principes

• Etienne COLLIGNON et Michel WISSLER (Qualité et compétitivité des entreprises – 1984) décomposent la gestion de la qualité en 4 sous-systèmes :

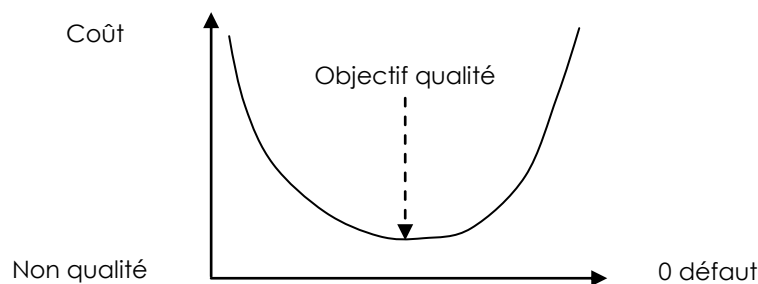


• Un **coût d'obtention de la qualité (COQ)** est généré par ces 4 sous-systèmes. Il peut être décomposé en :

- **coût de conformité** (prévention, contrôles) ;

- **coût de non-conformité** (correction) ;

→ Un compromis doit être trouvé en minimisant la somme de ces deux coûts.



• Le coût de correction d'un défaut est d'autant plus élevé qu'il intervient plus en aval du processus de production (le plus coûteux étant le retour client).

• Les coûts sont souvent mal connus et des **coûts cachés** de non-qualité (ignorés des SI) s'y ajoutent :

- traitement non comptabilisé de la non-qualité ;

- pertes de temps, surconsommation de matières ;

- dégradation des conditions de travail, accidents, absentéisme, rotation du personnel ;

- perte de CA ...

→ Comme illustration, nous citerons Henri SAVALL et Véronique ZARDET (Maîtriser les coûts cachés – 1987), qui établissent le coût connu de la qualité entre 3 et 8% du CA, et considèrent qu'il peut monter à 25% quand les coûts cachés sont intégrés.

• La qualité ne peut être obtenue par la simple conception, ni acquise définitivement.

→ Elle résulte d'un processus d'amélioration technique, humain et organisationnel.

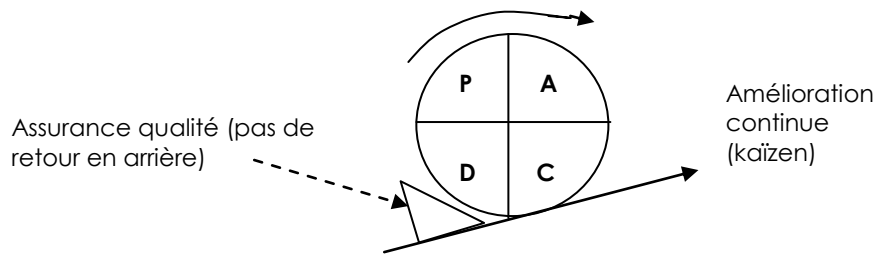
2.2 – Les méthodes traditionnelles



• William Edwards **DEMING** (1900 – 1993), physicien et statisticien, a enseigné le management et contribué à la réorganisation des entreprises japonaises dans les années 50.

→ Il présente (années 50) sa vision de la gestion de la qualité, symbolisée par la **roue de Deming** ou **PDCA** (plan – do – check – act), qui est basée sur une **amélioration continue (Kaizen)**.

→ Plan = préparer, planifier, do = réaliser, check = contrôler, act = réagir, corriger.



• La préparation du plan qualité nécessite d'identifier nettement les problèmes et de concentrer les efforts sur les plus importants. Ceci peut reposer sur des techniques de questionnement :

- **QQOQCCP** (Qui fait Quoi ?, Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?) ;
- 5 pourquoi (**5W**), pour arriver à la véritable cause.

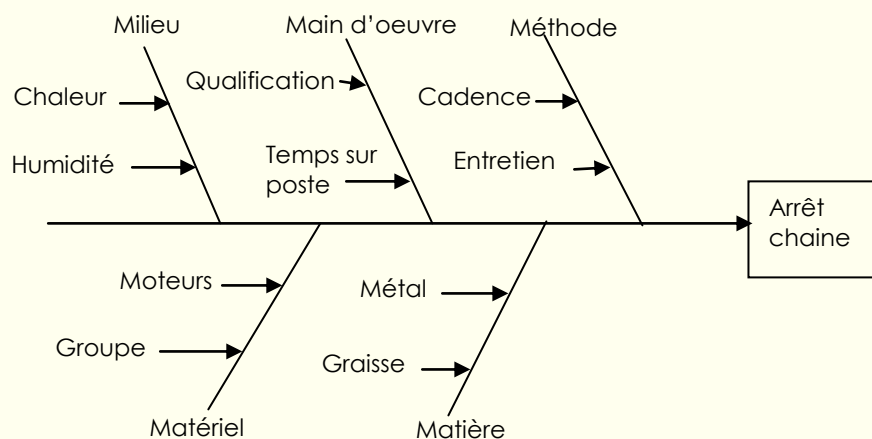


• Kaoru ISHIKAWA (1915 – 1989), ingénieur chimiste, spécialiste de la qualité a créé le diagramme causes - effets.

• Le diagramme **causes-effets en arêtes de poisson (Ishikawa)** permet la recherche des causes d'un problème :

- on construit collectivement un graphe montrant les facteurs qui affectent la qualité au long du processus de production ;
- les causes sont réparties en 5 catégories ou **5M** (matière, matériel, méthode, main d'œuvre, milieu physique) ;
- le diagramme est un support de la réflexion d'un groupe de travail (il ne donne pas de solution).

(Exemple de diagramme)



Remarques :

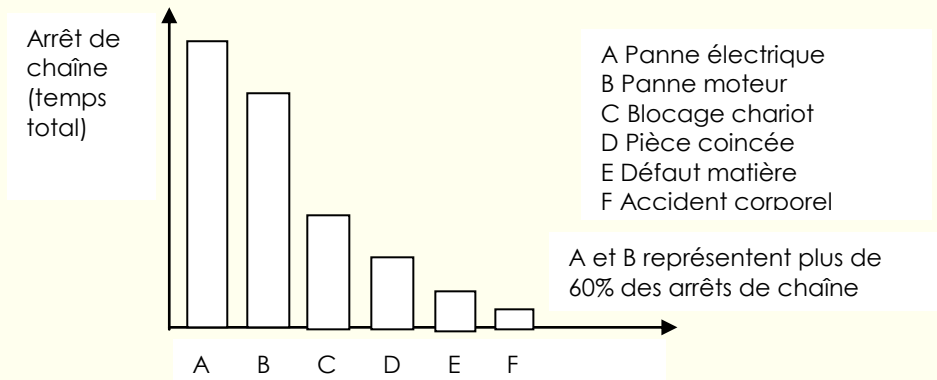
- on ajoute parfois une sixième dimension au diagramme, le management (**6M**) ou les moyens financiers en plus (**7M**).
- les familles de causes peuvent être (si c'est impératif) redéfinies en fonction du contexte.

• Le **diagramme de Pareto** (règle des 80/20 ou méthode ABC) permet de repérer les causes générant le plus de dysfonctionnements. Pour l'établir il faut :

- établir une liste de causes possibles d'un phénomène ;
- compter les phénomènes ;
- évaluer la gravité des conséquences de chacun ;

- établir un diagramme cause / gravité dans lequel on classe les causes par gravité décroissante ;
 → Une minorité des phénomènes est à l'origine d'une grande partie des conséquences (schématiquement dans un rapport 20% / 80%) => ciblage.

Exemple :



- Les **cercles de qualité** sont des groupes de 6 à 12 opérateurs volontaires qui se réunissent périodiquement pour examiner les problèmes et proposer des solutions.
 - Ils disposent de toute information utile (technique, financière, ...) et peuvent être tenus au secret.
 - Ils sont formés aux techniques statistiques et aux méthodologies.
 - Une charte définit les règles de fonctionnement du groupe.
 - La direction reste maître des décisions mais s'engage à leur mise en oeuvre.

Remarque : à l'origine, les cercles de qualité étaient chargés de faire le point sur les problèmes de qualité dans un domaine de l'organisation. La recherche précise de solutions relevait de GAQ (groupes d'amélioration de la qualité), chaque GAQ étant chargé de la résolution d'un dysfonctionnement.. Par la suite, une certaine confusion s'est instaurée entre les deux concepts.

- L'**analyse de la valeur** (voir §3.2) permet de n'incorporer dans un produit que ce qui est nécessaire pour satisfaire le client :
 - elle permet de réduire le différentiel besoin – spécification, d'ajuster les coûts et de maximiser le prix de vente ;
 - elle repose sur une enquête précisant les besoins (avec ses incertitudes) ;
 - c'est un outil d'amélioration, exploitable en particulier au niveau de la qualité, pour éviter les erreurs de spécification et les gaspillages.
- Le **benchmarking** ou **étalonnage** (voir § 4.2) est un moyen d'améliorer le système qualité par référence à un existant.

2.3 – Les systèmes industriels

- L'**autocontrôle** consiste à intégrer les contrôles qualité dans le processus de production.
 - Contrôle par les opérateurs (l'opérateur contrôle son produit, ou le contrôle est réalisé par l'opérateur suivant). L'effectif des services de contrôle est réduit.
 - Détection des défauts au plus tôt (limitation des conséquences des défauts).
 - Enrichissement des tâches et responsabilisation, notamment par la **traçabilité**.
 - L'autocontrôle est naturellement développé dans les groupes de production autonomes (voir § 2.5).
- Les **systèmes détrompeurs (Poka Yoké)** sont des systèmes détectant automatiquement les anomalies, qui arrêtent alors la machine et alertent par un signal sonore ou lumineux.
 - Contrôle des dimensions, de positionnement, de l'oubli d'une opération, ...
 - L'opérateur peut réagir.
 - Si nécessaire, un technicien spécialiste intervient (il peut ainsi gérer un nombre important de machines).

2.4 – Le TQM

- **TQM = total quality management** ou **CWQC – company wide quality control**.

- Introduit dans les années 80.

- Vise l'obtention de la qualité par la mobilisation de tous.

- La recherche de la qualité y est un **processus intégrateur** (tous y participent, du management à l'ouvrier) et **transversal** (toutes les fonctions sont concernées).

- Le « service qualité » ou la préoccupation qualité axée sur la production évolue vers une culture de la **qualité totale**.

- Dont l'objectif est la création de valeur et la satisfaction du client.

- Basée sur des processus d'amélioration de la qualité.

- Les méthodes et outils y sont des aides à une stratégie qualité globale s'appuyant sur les ressources humaines.

- Le TQM intègre :

- la mise en cohérence de la politique qualité avec la stratégie générale ;

- la diffusion de cette politique dans toutes les directions ;

- les risques (financiers, sociaux, concurrentiels, ...) ;

- la relation client fournisseur interne ;

- la motivation du personnel ;

- l'analyse des besoins clients et le positionnement marketing ;

- la maîtrise des processus internes et leur amélioration (voir § 4.2) ;

- une recherche d'amélioration de la rentabilité.

3 – La maintenance

- **Maintenance** = « ensemble des actions permettant de maintenir ou de rétablir un bien dans un état spécifié ou en mesure d'assurer un service déterminé, au coût optimal » (AFNOR X-60-010).

- Concerne l'outil de production, les systèmes de soutien, les bâtiments, ...

- Concerne les produits (garantie et service après-vente : réparations, rechanges, ...).

- La maintenance influe sur la qualité, elle comprend trois volets :

- maintenance **curative** (intervention pour remédier à une panne) ;

- maintenance **préventive** (entretien permettant de réduire la probabilité de panne) ;

- maintenance **évolutive** (mise à niveau des équipements).

- La facilité de maintenance des **produits** est un facteur de qualité du processus de production qui influence aussi la qualité perçue par le client.

- Elle est intégrée dans la conception du produit.

- Elle exploite, quand cela est possible, des alertes automatiques.

- Elle constitue un argument de vente (possibilités d'évolution, image d'après-vente fiable, ...).

- La maintenance préventive de l'**outil de production** permet :

- de réduire les temps morts par la planification des interventions (moins de pannes, maintenance hors temps de production) ;

- de réduire les coûts (meilleure organisation, négociation des approvisionnements qui sont alors prévisibles, moins de défauts de production et de rebuts, prolongation de la durée de vie des équipements) ;

- de respecter les normes de production et de sécurité.

- L'organisation de la maintenance peut être centralisée, répartie entre différents centres géographiques, sous-traitée, confiée aux revendeurs agréés, ...

- La maintenance de **premier niveau** consiste à détecter l'origine de la panne, à intervenir sur des problèmes simples ou à transférer vers un centre spécialisé dans les autres cas.

- Dans les SI, la **télémaintenance** se développe avec les réseaux (prise de contrôle d'une machine à distance pour un diagnostic ou la réparation d'une panne logicielle).

4 – Normes et certifications

- Des **normes** sont établies par des organismes spécialisés.
 - Elles décrivent de façon détaillée un niveau de service garanti ou le déroulement d'un processus.
 - Des normes reconnues internationalement sont élaborées par l'**ISO (international organization for standardization)**.
 - Les normes évoluent.

(Exemple de catégories de normes ISO)

ISO 9000, 9001	Concernent la production, la qualité, le management.
ISO 14 000	Concernent l'environnement
ISO 27 001	Concernent la sécurité de l'information
ISO 22 000	Concernent la sécurité alimentaire

- L'évolution de la norme ISO 9001 (norme 9001 : 2000 puis 9001 : 2008) a une signification importante :
 - 2000 = passage de la certification d'un processus à celle de l'organisation (optique résolution qualité totale)
 - 2008 = Approche différente orientée GPEC : « On définit le niveau de qualification (ou de compétence) nécessaire pour tenir un poste, et on s'assure que les personnes tenant ce poste ont la qualification voulue. Si nécessaire, on met en œuvre des formations. » Cette analyse doit être régulièrement renouvelée.
- L'approche 2008 permet de simplifier considérablement le système documentaire. Certains sites ont ainsi supprimé des centaines de documents de leur système de gestion documentaire. Cela permet aussi de décentraliser plus facilement cette gestion des documents.

Exemple : avec les anciennes versions il aurait fallu rédiger un mode opératoire pour l'électricien devant changer un fusible. Avec la version 2008 on définira, par exemple, qu'il faut, pour tenir ce poste, un diplôme professionnel d'électricité ou 5 ans d'expérience dans un poste d'électricien. Toute personne satisfaisant à cette exigence a donc la compétence nécessaire pour changer le fusible, il est inutile d'écrire un mode opératoire. Rédiger un rappel sécurité suffit alors. Il faut néanmoins démontrer que cet électricien possède la compétence et sait la garder dans le temps. C'est là qu'intervient la notion de ré-évaluation des compétences et du contrôle des acquis.

- Les organisations peuvent demander leur **certification** auprès d'un organisme agréé indépendant :
 - le tiers certificateur réalise un audit de l'organisation, basé sur un référentiel précis (durée de 12 à 18 mois) ;
 - l'organisation certifiée peut afficher le label correspondant à la norme vérifiée ;
 - une surveillance de l'organisation est ensuite effectuée.
- L'organisation supporte le coût de la certification.
- Pour l'entreprise, la certification est un moyen de montrer au public et aux partenaires qu'elle adopte des règles rigoureuses et elle atteste que les moyens mis en œuvre permettent d'atteindre un certain niveau de qualité.
- Parmi les organismes certificateurs :
 - **AFAQ (agence française de l'assurance qualité)** ;
 - **AFNOR (agence française de normalisation)**.

5.8 - LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

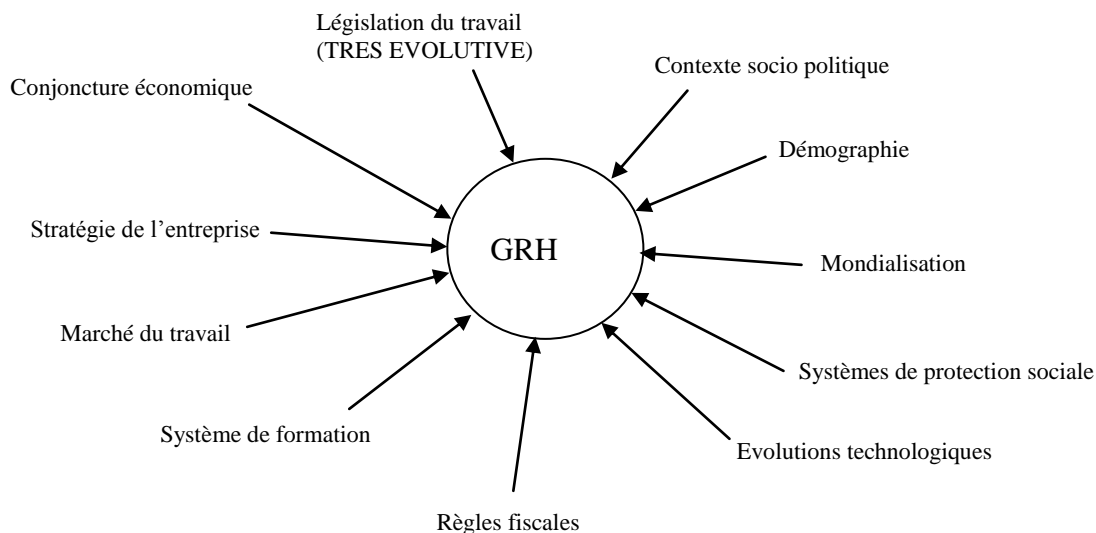
1 – Le rôle de la fonction RH

- La gestion des personnels, à l'origine purement administrative (vision taylorienne), s'est transformée en un **management des ressources humaines** (ou **GRH : gestion des ressources humaines**).
 - Fonction RH dynamique, en prise directe avec la vie de l'organisation pour lui fournir les ressources humaines nécessaires.
 - Prise en charge du **capital humain**, qui contribue aux performances de l'entreprise (motivation et évolution).
 - Prise en compte de l'évolution des rapports de l'homme au travail.

Sondage CSA 2005 : le travail trouve sa valeur dans la rémunération (46%), la considération des clients (34%), son utilité sociale (32%), son ambiance (29%), sa considération par l'entreprise (29%) ...

Baromètre IPSOS 2005 : les français attendent de l'entreprise qu'elle agisse dans l'aide à la formation (60%), la retraite (57%), l'accès aux soins (45%), la restauration d'entreprise (45%), l'aide au logement (42%), l'aide aux transports (40%), (baromètre IPSOS 2005).

- La fonction RH est contingente (sa pratique est influencée par de nombreuses contraintes extérieures) :



- Dans les grandes organisations, la fonction RH est pilotée, par une **direction des ressources humaines (DRH)** rattachée à la direction générale.
 - C'est une activité de soutien (sauf cas particulier, comme celui d'une agence d'intérim), qui fournit cinq types de services (cf. infra).

1.1 – L'administration du personnel

- L'administration du personnel regroupe des tâches de nature juridique, comptable ou administrative : tenue des dossiers, établissement des contrats, préparation et traitement de la **paie**, application des dispositions légales, déclarations sociales, suivi des congés, ...
 - La **veille juridique** y est fondamentale, car lois, règlement et paramètres sociaux ou fiscaux changent très fréquemment (contrats, règles de licenciement, calcul des cotisations, durée du travail, ...).
 - Les travaux administratifs et comptables sont largement pris en compte par le système informatique (la paie, par exemple, est une des plus anciennes applications informatique et elle est automatisée dans plus de 90% des entreprises françaises).

1.2 – La gestion du personnel

- La **gestion du personnel** doit adapter l'effectif salarié aux besoins de l'organisation.
 - Elle détermine et anticipe les besoins : recrutement, formation.
 - Elle organise les plans de carrière, évalue les compétences, accompagne les salariés, organise les licenciements.
 - Elle définit les rémunérations, les primes et les avantages et recherche la motivation des employés.
 - Elle produit diverses statistiques (pyramide des âges, dispersion des rémunérations, absentéisme, ...).

1.3 – La gestion des conditions de travail

- Gérer les **conditions de travail** consiste à préserver et améliorer, en collaboration avec les services opérationnels, le confort et la sécurité des salariés (limiter les postures traumatisantes, les expositions au bruit, aux toxiques, le stress, aménager des plages de repos ou des plannings de présence acceptables, aménagement du temps de travail, ...).
 - Les conditions de travail sont soumises à une législation spécifique :
 - une formation à la sécurité est obligatoire depuis 1976 (le salarié doit pouvoir bénéficier d'une formation appropriée aux risques auxquels il est exposé) ;
 - les **CHST - comités d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail**, créés en 1983, ont un rôle de contrôle dans les entreprises de 50 salariés au moins.
 - Ces conditions et notamment l'ergonomie des postes de travail ont un effet sur les accidents, les maladies professionnelles, et donc sur le rendement des salariés.

Remarque : 692 000 accidents du travail ont été dénombrés en 2004. Des pénalisations financières sont encourues par les entreprises générant des accidents du travail.

1.4 – Les relations sociales

- La fonction RH est attentive à la qualité des relations interpersonnelles dans l'organisation et assure les relations avec les représentants des salariés. Elle veille au climat social, notamment pour prévenir d'éventuels conflits.
 - le **climat social** peut se mesurer au degré de satisfaction du personnel, dont les indicateurs sont notamment le turnover, l'absentéisme, la fréquence des conflits, la satisfaction exprimée dans des enquêtes.

- Les principales instances représentant le personnel sont :
 - le **comité d'entreprise** (ou d'établissement) dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Le comité est subventionné par l'entreprise et doit être informé et consulté sur les questions intéressant la marche de l'entreprise, la formation, les conditions de travail, les projets ayant un impact sur l'effectif (le comité peut se faire assister d'un expert) ;
 - les **délégués du personnel** (si plus de 10 salariés) ;
 - les **délégués syndicaux** (au moins 50 salariés).

1.5 – La communication

- La communication RH vise à créer un climat et un contexte favorables à la vie au travail, elle revêt trois aspects :
 - communication institutionnelle (explication des objectifs et des actions de l'entreprise, concertation, diffusion des plans de formation, échanges d'expériences) ;
 - communication légale (bilans sociaux, information des représentants du personnel, ...) ;
 - communication humaine (écoute des salariés, échanges internes).

2 – La rémunération des salariés

2.1– Salaires et rétribution

- La contrainte du SMIC laisse à l'entreprise une grande latitude pour fixer la rémunération de ses salariés.
 - Le salaire est la **rémunération objective** d'un travail. Il respecte les minima légaux (le SMIC et les conventions collectives ou accords d'entreprise).
 - Il résulte d'une négociation lors de l'embauche, puis de l'évolution de carrière du salarié.
 - Le salaire de base est souvent fonction du poste occupé, d'une **qualification** et calculé à partir d'un coefficient ou d'une « **grille de salaires** ».

(Exemple fictif de grille salaire - qualifications)

Ingénieur (cadre)		<i>Minimum brut</i>	<i>Après 3 ans dans le poste</i>
<i>Position 1</i>	<i>Débutant, pouvant prendre en charge un projet sous contrôle d'un ingénieur expérimenté</i>	2100 €	> 2700 €
<i>Position 2</i>	<i>Expérimenté, autonome pour la gestion d'un projet</i>	2500 €	> 3200 €
<i>Position 3A</i>	<i>Confirmé, ayant en charge une petite équipe ou disposant d'une spécialité approfondie</i>	2800 €	> 3400 €
<i>Position 3B</i>	<i>Chargé du management d'une équipe étendue et ou intervenant dans ses domaines d'expertise</i>	3300 €	> 4000 €
<i>Position 3C</i>	<i>Assumant des fonctions de direction.</i>	3800 €	---

- Le salaire de base correspond à une durée contractuelle de travail (forfaitaire pour les cadres).
 - Il peut être augmenté par le paiement d'heures supplémentaires (non cadre).
 - Il est parfois complété par d'autres éléments de rémunération :
 - primes liées à la performance ou destinées à compenser des conditions de travail particulières (primes de sujétion) ;
 - avantages en nature (logement, véhicule, ...)
 - différentes formes de participation aux bénéfices de l'entreprise ;
 - des avantages sociaux (mutuelle à tarif préférentiel, chèques vacances, ...).

Remarque : la participation aux bénéfices est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. La formule légale de calcul de la réserve de participation, qui en fixe la valeur minimale, est :

$$R = 0,5 \times (\text{Résultat net} - 0,05 \times \text{Capitaux propres}) \times (\text{Masse salariale} / \text{Valeur ajoutée})$$

- D'autres facteurs que le salaire interviennent généralement dans la perception qu'a le salarié de la **rétribution de l'effort** qu'il apporte à l'organisation.
 - Ils peuvent concerner des éléments aussi divers que la durée du trajet jusqu'au lieu de travail, l'incidence sur la vie familiale des horaires de présence, l'impossibilité de communiquer avec l'extérieur durant le temps de travail ou la facilité des garde d'enfants.
 - L'employé peut trouver par ailleurs, dans son emploi, une satisfaction qui va au-delà du bulletin de paie (contribution à l'évolution professionnelle, accomplissement personnel, ambiance de travail, ...).
- Abraham **MASLOW** et Frederick **HERZBERG** (voir §2.3) sont les précurseurs d'une analyse de la satisfaction des **besoins** et d'une recherche des facteurs de **motivation** au travail :
 - hiérarchisation des besoins en 5 niveaux successifs ;
 - distinction de facteurs d'hygiène (conditions de travail) et de facteurs de motivation (accomplissement au travail).
- BRILMAN et HERARD (Les meilleures pratiques du management - EO 2006) soulignent toutefois le lien existant entre salaire et motivation :
 - « Si le salaire en tant que tel ne peut constituer à lui seul un facteur de motivation, il a un pouvoir multiplicateur en tant que signe de reconnaissance de l'accomplissement. A l'inverse, un travail très

satisfaisant ne peut constituer à long terme une source de motivation totale s'il n'est pas accompagné par une rémunération adéquate ».

Exemples :

Un même salaire annuel sera perçu très différemment dans les situations suivantes :

- *horaire fixe ou horaire variable permettant une souplesse d'organisation personnelle ;*
- *heures supplémentaires aléatoires ou modulation du temps de travail sur l'année ;*
- *temps partiel groupé ou émietté.*

Une usine implantée dans une zone mal desservie met en place un système de cars, ou pratique des rémunérations légèrement supérieures à ses concurrents (notamment sous forme de primes) pour attirer les salariés.

Un cadre se voyant confier un projet complexe et important pour l'entreprise y trouvera une motivation susceptible de lui faire placer, pour un temps, les ambitions salariales au second plan.

2.2 – La politique de rémunération

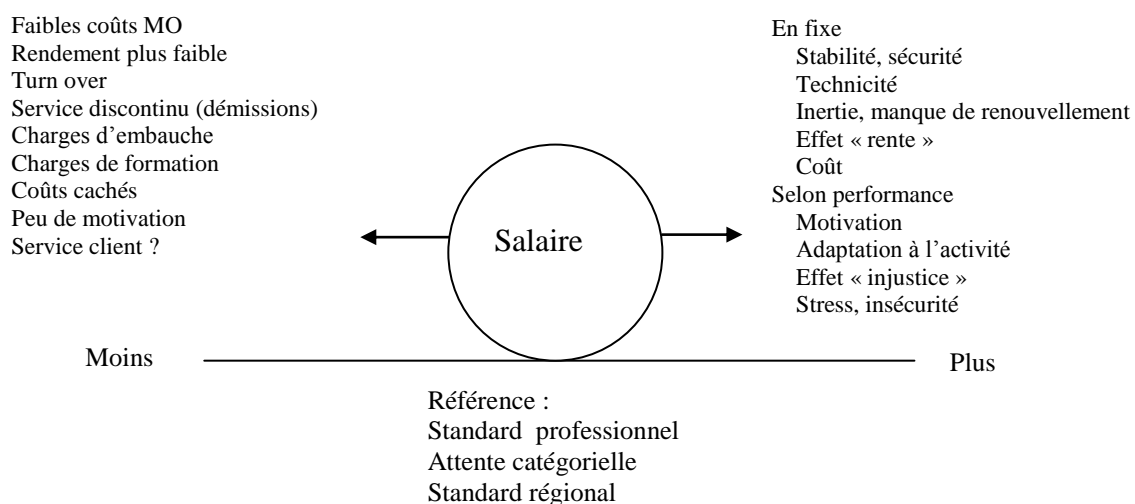
• La **politique de rémunération** des salariés dépend d'objectifs parfois contradictoires :

- limitation des coûts de main d'oeuvre ;
- cohérence interne, équité et lisibilité (respect de la hiérarchie des postes, des qualifications, des anciennetés, règles d'attribution des primes) ;
- compatibilité avec les salaires pratiqués dans la profession ou dans la région ;
- stimulation, motivation pour la réalisation des objectifs et le progrès ;
- flexibilité (marge d'adaptation à la conjoncture, à l'activité) ;
- sécurisation des revenus des salariés ;
- fidélisation du personnel à haute technicité.

• La politique salariale peut affecter la marche de l'organisation et elle doit intégrer les paramètres du **marché du travail**.

→ L'illustration ci-dessous montre que les salaires peuvent être considérés de trois façons :

- comme un coût à minimiser (cf. activités nécessitant peu de qualification dans un marché du travail demandeur) ;
- comme un investissement dans un capital humain qui prépare l'avenir de l'entreprise (cf. activités de haute technologie) ;
- comme un élément de motivation du personnel (qualité du service client, résultats de l'entreprise).



• L'**individualisation des salaires** est la conséquence naturelle de la liberté des contrats de travail et des évolutions de carrière.

→ Elle prend en compte le travail effectué et la performance du salarié.

→ Elle peut être limitée par les accords collectifs ou la nécessité de conserver une certaine cohérence et un sentiment d'*équité* dans l'entreprise.

→ Son accentuation est une option de management qui vise la motivation et la flexibilité, mais qui n'est pas sans risque.

→ Le tableau ci-dessous en résume certains aspects :

Modalité de rémunération individualisée	But principal recherché	Effets pervers – Précautions - Limites
Au rendement, à la pièce	Ajustement revenu / production	Abandonné (précarité des salariés, organisations modernes disposant de contrôles suffisants sur le travail des salariés).
Rémunération au mérite par différenciation des augmentations de salaire	Implication dans le travail	Ecarts limités par les grilles de salaires, appréciation parfois subjective du supérieur attribuant l'augmentation Entretien d'évaluation souhaitable Choix de critères d'évaluation acceptés. Jamais de baisse de salaire.
Fixe minimum + part de revenu liée aux résultats individuels	Motiver, accroître le rendement, stimuler Adapter la charge salariale à l'activité	Démotivation (si résultats durablement faibles), difficulté à cerner la vraie responsabilité de l'individu. Trouver un lien indiscutable entre résultat et action du salarié, fixer de bons objectifs. Entretien d'évaluation nécessaire.
Fixe + part de revenu liée aux performances collectives d'un groupe	Motiver, agréger le groupe (voir école sociotechnique)	Dissensions dans le groupe (si effort inégal), freinage des talents individuels, nivellement.
Fixe + participation aux bénéfices	Meilleure rémunération du personnel sans risque pour l'entreprise, intéressement à la marche de l'entreprise	Effet limité (montant des bénéfices, dont une grande part est destinée aux actionnaires et à l'autofinancement)
Salaire + participation au capital ou « stock options »	Associer les salariés au développement, augmenter les rémunérations sans risque, motivation	Valable pour les sociétés en fort développement avec perspective d'augmentation de la valeur boursière.

Remarque : stock option = droit d'acheter des actions à un prix fixé d'avance. Le salarié (généralement cadre supérieur ou dirigeant) a alors intérêt à œuvrer pour que l'entreprise se développe.

2.3 – La masse salariale

• La fonction RH suit la *masse salariale*, qui doit évoluer en phase avec la stratégie de l'organisation. Ses variations peuvent avoir différentes origines :

Evolution	Raisons possibles
Réduction	Transformation des modes de production (plus de machines, meilleur rendement, automatisation, externalisation,...) Réduction de l'activité, ajustement par rapport au volume d'activité actuel ou prévu. Décision de rejoindre l'efficacité d'entreprises comparables. Rattrapage (salaires initialement trop élevés, réduction des coûts).
Augmentation	Développement. Evolution du niveau de qualification, du profil des employés. Part croissante d'activités à fort taux de MO. Rattrapage (salaires initialement trop bas, difficulté à recruter les compétences nécessaires)
Stabilisation	Stagnation de l'activité. Situation d'attente, figée ou évolutions ci-dessus se compensant.

- L'analyse de la masse salariale par spécialité, niveau de responsabilité ou de l'effectif par tranches de revenus (la *pyramide des salaires*) éclaire la politique salariale (quelle catégorie augmenter en priorité, augmentation générale ou individualisée, ...), la politique de recrutement (catégorie à recruter, salaire d'embauche ménageant une évolution rapide de rémunération, ...) ou la politique de promotion interne.

3 – Le recrutement

3.1 – Le mode de recrutement

- Le recrutement de nouveaux salariés engage l'organisation pour plusieurs années (*CDI*) ou conditionne le bon déroulement d'un projet ou d'une production à court terme (*CDD, interim* ou *prestataire*).

Remarques:

Légalement, des contrats « précaires » (CDD, intérim) de doivent pas être utilisés pour pourvoir un emploi stable. Le CDI est, par ailleurs, révocable à tout moment pour des raisons économiques.

La gestion des emplois tend à laisser place à une approche différenciée qui modifie la GRH.

ATKINSON et HANDY distinguent ainsi trois cercles de personnels :

- *le noyau dur, dépositaire de compétences clés, jouissant de contrats stables ;*
- *le second cercle, dépositaire de compétences moins essentielles mais rares, dont la disposition doit être modulée selon le besoin, et qui regroupe des personnels ayant des contrats limités dans le temps ou à temps partiel ;*
- *le troisième cercle, de qualification variable et placé hors de l'entreprise (intérimaires, sous-traitants, experts indépendants).*

Aucune catégorie ne peut prétendre à l'emploi « à vie ».

- Quand un emploi doit être pourvu, l'organisation peut devoir choisir entre un recrutement interne (mobilité, gestion des carrières, promotions) ou externe.

→ Ces deux recrutements ont chacun des avantages et des inconvénients.

→ Un dosage est nécessaire quand plusieurs emplois doivent être pourvus.

Recrutement interne	Recrutement externe
+ Connaissance du postulant Favorise les plans de carrière, la promotion Facteur de motivation Rapidité, faible coût du recrutement	+ Introduction de nouvelles compétences Occasion d'impulser de nouveaux comportements Rajeunissement possible
- Effets pervers (un supérieur se débarrasse d'un employé) Jalousies, rivalités Compétences pas toujours transposables d'un poste à l'autre Pyramide des âges vieillissante Refus de l'autorité d'un collègue promu Pas d'introduction de nouvelles compétences	- Délai, coût de la procédure Risque du recrutement (erreur sur le candidat, démission précoce) Jalousies (recrutement à valeur de marché très supérieure à la grille de salaires interne) Risque lié à l'intégration Charge de formation aux procédures maison Blocage de promotions internes

3.2 – Le processus de recrutement

- Le processus de recrutement peut être long (2 - 3 mois et plus pour le recrutement externe en CDI d'un employé ayant un profil précis).

→ En toute hypothèse, l'organisation recrute pour répondre à un besoin qui doit être préalablement identifié.

→ L'embauche n'est réussie que si le nouveau salarié a les compétences professionnelles requises et est aussi capable de s'intégrer dans le service où il doit travailler.

→ Nous résumons ci-dessous les étapes possibles d'un recrutement externe en signalant par une * les tâches inutiles en cas de recrutement interne :

Etape du recrutement	Contenu - modalités	Résultat - Observations
Définition du besoin	Dialogue GRH – services	Description du poste (situation hiérarchique, technicité, ampleur, rémunération, profil psychologique, ...) Calendrier
Prospection	Publication du poste : - interne - presse* - réseau (intranet, internet) - salons* - ANPE (obligatoire)* - associations, écoles* - relations Activation d'intermédiaires : - cabinets de recrutement* - entreprises d'interim* - prestataires spécialisés*	Souvent plusieurs centaines de candidatures pour un poste) Exploitation possible de réponses récentes à d'autres offres similaires ou de candidatures spontanées récentes. L'utilisation d'intermédiaires permet l'anonymat (ne pas dévoiler un projet) ou l'exploitation d'un vivier spécifique (chasseurs de tête). Certains prestataires (ex : SSII) peuvent mettre à disposition des personnes très qualifiées sur une courte durée (solution très coûteuse). Contrairement à l'intérim, ces personnes sont employées durablement par le prestataire.
Sélection	Examen de documents : - lettre de motivation, CV - diplôme, certificats* - parfois analyse graphologique Examen « psy » ou psychotechnique : - tests d'intelligence, de personnalité - entretien Entretiens avec l'encadrement : - GRH - service employeur	Premier tri en trois catégories : non-conforme, en réserve, à contacter. Envoi de courriers (offre de RDV ou ajournement). Liste de candidats compatibles avec le poste. La sélection psychologique n'est pratiquée que pour des emplois sensibles (intégrité, résistance au stress, capacités d'encadrement notamment) Elimination des candidats. Détermination des contraintes (préavis). Négociation du salaire. Liste de 3 ou 4 candidats possibles.
Choix	Choix d'un candidat parmi les quelques uns retenus (direction, GRH, services). Parfois dernier entretien.	Courriers de refus. Lettre d'embauche (tenant compte de la disponibilité connue du candidat).
Intégration	Rédaction du contrat. Accueil, prise en charge professionnelle, information, formation. Période d'essai (1 à 6 mois, selon conventions et responsabilités)	Employé opérationnel. Très rares échecs (licenciement, démission) si le recrutement a été bien mené.

4 – La classification des emplois.

4.1 – Le modèle des qualifications.

• Une **qualification** est la traduction des **capacités** d'un salarié, mise en correspondance avec un **poste de travail**.

- Les qualifications ont une dimension normative.
- Elles sont généralement en correspondance avec des formations.
- Elles sont reconnues au niveau national par un accord collectif ou par un accord d'entreprise et sont articulées dans une **classification des emplois** ou une **grille des qualifications** établie selon des critères objectifs (capacité professionnelle ou diplôme, nombre d'années d'apprentissage, durée de l'expérience dans une fonction, capacité à encadrer, capacité à communiquer, ...).
- L'employeur positionne chaque salarié par rapport à la grille afin de lui attribuer un coefficient ou un niveau codifié.

- La grille des qualifications sert de base à l'établissement de la grille des salaires. Elle permet :
 - l'identification des postes de travail, des métiers et des qualifications ;
 - la définition d'un système de rémunération cohérent (chaque coefficient ou niveau correspond à un salaire ou une fourchette de salaires).

4.2 – Le modèle de la compétence.

- Le **modèle de la compétence** (logique des compétences ou « concept » de compétence) est apparu dans les années 70 - 80.

- La compétence est :
 - pour LE BOTERF (2008), un **savoir agir** dans des situations de travail particulières, un « ensemble de ressources appropriées personnelles ... pour gérer un ensemble de situations professionnelles ... afin de produire des résultats satisfaisant à certains critères de performance » ;
 - pour ZARIFIAN (1999), « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ... une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances ... ».
 - La compétence peut résulter d'une formation, mais elle intègre aussi des **composantes personnelles** et elle peut évoluer dans l'organisation, qui est responsable du développement des compétences des ses salariés.
 - Des compétences, on déduit l'**employabilité** du salarié, c'est-à-dire sa capacité à occuper un emploi.
 - L'emploi correspond à une compétence (ou plusieurs) exercée dans un contexte particulier (un service, une spécialité, un objectif, ...).

- La logique des compétences s'oppose à celle des qualifications :
 - elle remet en cause les grilles de qualifications statiques ;
 - elle tend à une rémunération en fonction de l'emploi occupé, et non selon une qualification ;
 - elle recherche l'employabilité du personnel, son adaptabilité à des besoins fluctuants plutôt que des qualifications exclusives.

Exemple : un ingénieur informaticien a la qualification correspondante et les compétences pour administrer un réseau. Mais la simple administration de réseau est une activité pouvant être assumée avec un niveau de compétence inférieur (technicien). L'ingénieur doit-il être rémunéré selon sa qualification ou les compétences mobilisées par son emploi ? L'entreprise doit-elle employer son personnel selon ses compétences ou le rémunérer selon les compétences de l'emploi qu'elle peut lui attribuer ?

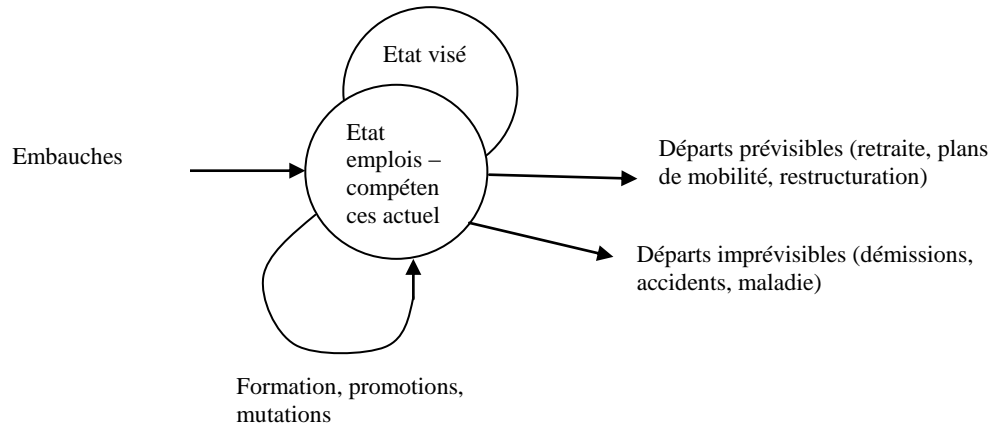
- L'évaluation des compétences des employés et des compétences associées aux emplois et aux métiers est complexe.
 - Elle nécessite l'établissement d'un **référentiel de compétences**, souvent avec le concours d'un consultant spécialisé.
 - Ce référentiel peut être défini par rapport à des **savoirs**, des **savoirs faire** et des **savoirs être**.

4.3 – La gestion des emplois

- La **gestion des emplois** a un objectif individuel (évaluation et évolution du salarié) et un objectif collectif (s'assurer que l'organisation dispose et disposera des ressources humaines nécessaires).
 - Ces deux aspects se traduisent par :

- la *gestion des carrières* (évolution des salaires, promotions, mutations, changements de qualifications) ;
- la *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)*.

• La GPEC, apparue dans les années 70, anticipe les besoins en ressources humaines de l'organisation pour les satisfaire par l'embauche ou la mobilité interne :



→ La GPEC est orientée par les choix stratégiques de l'entreprise (développement d'activités, réorganisation, substitution capital – travail, recentrage, ...).

→ Elle peut conditionner la réalisation de certains objectifs stratégiques (notamment dans les entreprises de haute technicité).

→ Elle s'adapte à de nombreux aléas ou contraintes, en particulier :

- les errements du marché, la concurrence ;
- la conjoncture économique ;
- les flux de sortie des centres de formation ;
- la législation sur les licenciements ;
- les départs en retraite ;
- le marché du travail.

• La GPEC doit par ailleurs préserver la cohérence sociale de l'organisation (risque de déstabilisation par le recours excessif au travail précaire, par exemple).

→ Sa réussite repose sur une large adhésion, de la direction générale aux responsables opérationnels, et sur la communication.

→ Elle dispose de moyens internes d'ajustement des RH comme l'aménagement du temps de travail, la *mobilité* (horizontale = géographique, inter unités, verticale = promotions) et les plans de formation.

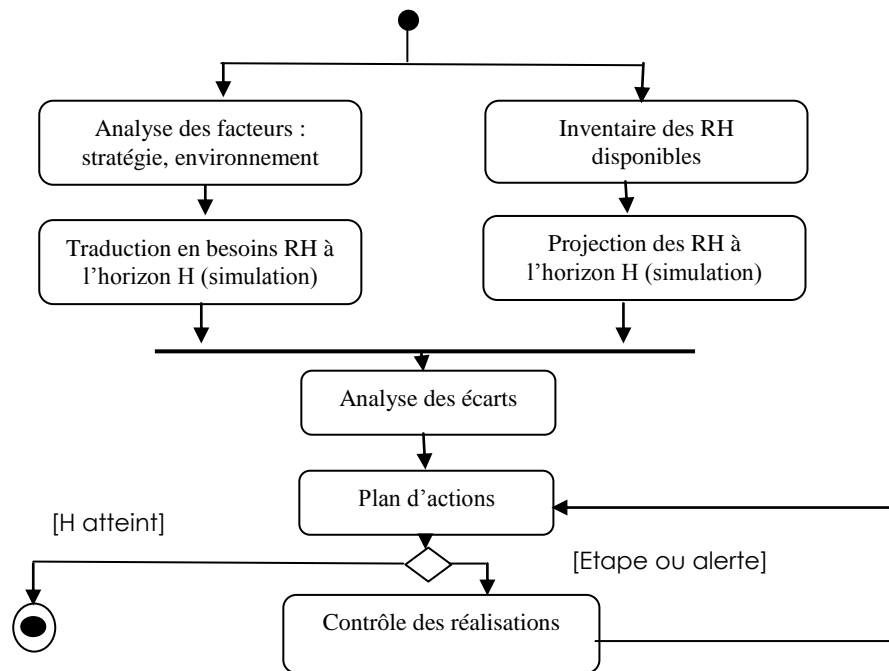
Remarque : le plan social est un moyen de faire face à une crise, ce n'est pas (en principe) un outil de GPEC.

• Le processus de GPEC peut être schématisé par le diagramme d'activités UML ci-dessous.

→ Les premières étapes sont déterminantes (analyse des facteurs, inventaire) et complexes.

→ En particulier, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs appropriés pour connaître les capacités et les aspirations du personnel.

→ Des *logiciels de GPEC* appuient cette démarche en apportant une capacité de communication (notamment via intranet), de mémorisation et surtout de *simulation* afin d'anticiper les situations. Ils ne dispensent en rien du travail d'analyse (emplois, compétences) et de réflexion.



4.4 – L'évaluation du personnel.

- L'**évaluation** des employés est nécessaire à la gestion des carrières et à la GPEC.
 - Elle permet de connaître le potentiel humain réel de l'organisation.
 - Elle augmente la réactivité (en permettant de trouver rapidement le personnel nécessaires à une nouvelle activité).
 - Elle permet le suivi et l'amélioration des performances individuelles et la construction des plans de formation.
 - Elle fournit des informations nécessaires aux promotions et aux augmentations de salaires.
- Chaque organisation a ses méthodes d'évaluation du personnel. Pour une bonne efficacité, la démarche d'évaluation doit :
 - reposer sur des critères connus des intéressés (très généraux ou détaillés en fonction du métier occupé, capacités relationnelles, à l'encadrement, capacités techniques, aptitude à évoluer, implication, réalisation d'objectifs prédéfinis, ...) ;
 - faire l'objet d'un véritable échange lors d'un entretien d'appréciation.
- L'**entretien d'appréciation** ou **entretien d'évaluation**, généralement annuel et mené par le manager de la personne concernée, permet de fixer des objectifs personnels, d'apprécier les résultats de l'année écoulée, d'expliquer l'évaluation et de fournir des pistes d'amélioration.
 - L'employé doit ensuite être accompagné pour lui permettre d'atteindre ses objectifs personnels (attitude positive de la hiérarchie, formation, séminaires, ...).

4.5 – L'enrichissement du travail

- La recherche d'un meilleur service au client est liée à la motivation du personnel. Elle peut être favorisée par un enrichissement du travail (autonomie et responsabilisation de l'employé).
- La notion d'**empouvoirement (empowerment)** s'est récemment développée. Elle consiste à accorder, dans certaines limites, le pouvoir de décision aux opérationnels, donc au plus près des problèmes ou des clients.
 - Les problèmes sont souvent mieux perçus à la base, et ils y sont plus rapidement résolus en économisant une mobilisation de la hiérarchie.
 - L'empouvoirement nécessite d'accroître les capacités de prise d'initiative sous certaines conditions (fixation d'objectifs clairs, de limites explicites à l'initiative, formation appropriée, mise en place d'un système de reconnaissance et de récompense).

Remarque : l'empouvoirement diffère de la délégation car le pouvoir est accordé pleinement, et non par défaut.

5 – La formation

- L'entreprise doit participer à l'effort de formation.
 - Obligation légale, cf. taxe d'apprentissage.
 - Moyen de valoriser le capital humain en répondant à plusieurs objectifs :
 - donner la capacité d'utiliser un outil de travail (machine, logiciel, ...)
 - élargir le champ de compétence (prise de responsabilité, encadrement)
 - améliorer les performances d'un processus
 - reconversion
 - valorisation du parcours personnel (obtention d'un diplôme).
- La formation, plus ou moins lourde, peut être prise en charge par l'entreprise en totalité ou en partie, être assurée en interne, par un prestataire ou par un organisme de formation public ou privé.
 - Les formations accordées au personnel s'inscrivent dans un **plan de formation** coordonné avec les besoins actuels et futurs de l'organisation.
 - La formation du personnel est un investissement (les dépenses lourdes de formation bénéficiant à un nouvel embauché peuvent, par exemple, donner lieu à remboursement en cas de démission précoce).
 - C'est un outil de progrès, de cohésion et de motivation.
 - La mesure des avantages d'un plan de formation est toutefois délicate quand ses effets sont dilués et étalés dans le temps.

Remarque : des règles fiscales et sociales particulières s'appliquent aux actions de formation (certaines dépenses de formations dites « libératoires » sont déductibles de la taxe due, la formation visant une adaptation au poste de travail est comptée dans le temps de travail, les actions de développement des compétences peuvent se dérouler hors temps de travail dans la limite de 80 h par an, ...).

6 – Quelques objectifs de la GRH contemporaine

- Rechercher la **flexibilité de la main d'œuvre**.
 - Temps partiel, contrats saisonniers, contrats à durée déterminée, intérim, sous-traitance, accords de modulation des horaires de travail, mobilité interne.
 - La polyvalence et l'adaptabilité du personnel sont des facteurs de flexibilité.
- Développer le concept d'**organisation apprenante** (voir §2.9) : les situations de travail sont des sources d'apprentissage que l'organisation doit internaliser.
 - L'apprentissage collectif est amplifié grâce à l'organisation des échanges et de la communication.
 - NONAKA et TAKEUCHI (1995) ont, en particulier, schématisé le processus de création de connaissance (« spirale de la connaissance ») dans l'organisation (voir § 2.9).
 - Mise en œuvre de systèmes informatiques facilitant le partage des savoirs et des expériences comme la **gestion des connaissances – knowledge management – « KM »**.
- Développer une **culture d'entreprise** (voir §7.5) : s'assurer qu'une vision commune de l'entreprise, de ses valeurs et de son avenir est partagée par les acteurs de l'organisation.
 - La culture d'entreprise favorise les initiatives pertinentes dans des situations imprévues et limite les conflits.
 - Elle peut être héritée de l'histoire, des traditions d'un métier, mais elle peut aussi se construire au travers d'un système de valeurs, de rites, d'une image.
 - Ce concept présente trois risques :
 - transformation en une forme de manipulation et d'embrigadement ;
 - appauvrissement de la créativité si le recrutement réduit les diversités par un phénomène de cooptation ;
 - génération d'une inertie face aux changements.

- Favoriser l'**innovation** en développant des comportements favorables.
→ Maurice THEVENET (voir § 7.5) considère (2007) l'innovation comme un phénomène collectif qui est favorisé par la culture d'entreprise, mais surtout par la façon de faire des **managers de proximité** :
 - éviter le carcan de règles trop strictes, favoriser l'écoute et l'ouverture, centrer sur le social plus que sur la tâche ;
 - ceci doit être accompagné par une politique RH (valorisation de l'innovation dans les évaluations, formation des managers).
- Exploiter les **systèmes informatiques** et les **réseaux** qui amplifient et accélèrent la communication d'entreprise (extrait de « Outils informatiques appliqués au MRH » – J. Sornet) :
« Les développements actuels des applications de GRH en réseau exploitent principalement les technologies internet et ont des noms très évocateurs. Ce sont :
 - l' « **e-RH** », qui désigne la mise en œuvre de la GRH via **internet** (réseau ouvert au public) ou **intranet** (réservé au personnel de l'organisation) ;
 - le « **portail RH** », qui est un ensemble de services en libre accès pour les employés de l'organisation via intranet (accès au dossier personnel, saisie des absences, des congés, information sur les formations, saisie des candidatures, ...) ;
 - l' « **e-recrutement** », qui permet de mettre en ligne des offres d'emploi, de récolter les curriculum vitae et d'organiser les rendez-vous ;
 - l' « **e-learning** », dédié à la formation à distance, par exemple dans l'organisation.
 Pour fixer les règles d'emploi du réseau, certaines organisations établissent une « **charte** » **intranet** ou **internet** en collaboration avec les représentations du personnel. La charte précise notamment les règles de sécurité et de confidentialité à respecter, les règles d'usage d'internet et de la messagerie ainsi que les modes d'information et d'intervention des représentants du personnel. »

*Remarque : le système d'information pour les ressources humaines est parfois nommé **SIRH**.*

6 – Le contrôle de la politique RH

6.1 – Le bilan social

- Les entreprises dont l'effectif est supérieur à 300 personnes ont l'obligation de publier un **bilan social**.
→ Ce bilan, établi après consultation des représentants du personnel, regroupe des indicateurs définis par la loi (12 juillet 1977). Il est organisé en 7 thèmes, sans obligation d'annexe explicative :
 - emploi (effectifs, main d'œuvre externe, mouvements, promotions, absentéisme, ...) ;
 - rémunérations (salaires, hiérarchie des salaires, charge salariale, participation) ;
 - hygiène et sécurité (accidents, maladies professionnelles, dépenses de sécurité) ;
 - autres conditions de travail (durée, aménagements, ...) ;
 - formation ;
 - relations professionnelles (représentants, délégués, litiges) ;
 - conditions de vie des salariés (activités et charges sociales).
 → Le bilan est communiqué aux représentants du personnel, à l'inspection du travail, aux actionnaires, aux salariés sur demande, et il ne fait l'objet d'aucune procédure de contrôle légale.
- La **loi NRE** (Nouvelles réglementations économiques) de 2001 modifie le code de commerce et impose aux sociétés cotées de compléter le rapport de gestion du conseil d'administration par une information sur la façon dont ces sociétés prennent en compte les conséquences sociales de leur activité.

6.2 – Les indicateurs

- De nombreux indicateurs peuvent être construits pour évaluer l'état des ressources humaines, la satisfaction des employés et les effets d'une politique RH.
→ Leur évolution est significative, ainsi que leur comparaison au résultat d'entreprises similaires par leur activité et leur taille.

→ Les indicateurs peuvent être réunis dans des *tableaux de bords* synthétiques de périodicité adaptée aux besoins du management (voir §5.5).

→ Nous citerons quelques indicateurs en exemple :

Objet de l'indicateur	Exemple de formulation	Interprétation - Observations
Absentéisme	Heures d'absence / Heures normales de travail L'absentéisme se mesure sur une période	Un taux élevé peut indiquer une faible motivation au travail. Effet : perturbation, coût des remplacements NB : taux d'absentéisme moyen de 6% en France.
Rotation du personnel (turn-over)	Nombre de départs / Nombre de salariés	Un taux élevé indique une insatisfaction. Effet : désorganisation, coûts de recrutement
Conflits sociaux	Nombre d'heures perdues / Nombre de salariés	Un taux élevé peut indiquer une déficience du management. Effet : perte de production, désorganisation.
Précarité de l'emploi	Nombre CDD et intérim / Nombre CDI	Un taux trop élevé peut indiquer un défaut d'attractivité ou des failles de management. Effet : risque de désorganisation, de détérioration du service, appauvrissement du capital humain
Promotions	Nombre de promotions / Effectif permanent	Un taux faible peut être lié à une baisse de motivation ou une rigidité structurelle Effet : risque de démotivation, de démissions.
Age moyen (vieillesse)	Age moyen ou pyramide des âges (effectifs par tranche)	Montre un déséquilibre (tranches sous représentées), un manque ou un excès de maturation des personnels, un défaut de la politique de recrutement. Effet : sclérose ou manque de technicité, risque de pénurie et de désorganisation (départs en retraite groupés).
Evolution de la masse salariale et augmentations	Masse N+1 / Masse N Augmentations / Masse salariale	Ces indicateurs doivent utiliser des données corrigées pour tenir compte de l'évolution de l'effectif, des augmentations générales et individuelles, ...
Accidents du travail	Nombre de jours perdus / Nombre d'heures travaillées Nombre d'accidents / Nombre d'heures travaillées	Indique la gravité des accidents Indique le taux d'accidents

6.3 – L'audit social

• Un *audit social* peut être mené pour améliorer le système de gestion des ressources humaines.

→ L'audit est de portée générale et il intègre les travailleurs temporaires, les intervenants indépendants et les sous-traitants réguliers.

→ Il doit être méthodique et reposer sur une observation objective.

→ L'audit est, de préférence, confié à une société extérieure et compétente dans ce domaine.

→ Il conduit à un rapport proposant des améliorations, sur la base d'indicateurs comparés à des références professionnelles.

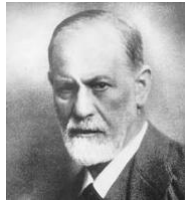
Remarque : l'audit social est défini par l'IAS (institut international de l'audit social) et par une norme ISO 19011.

6.1-LES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS

- Un *comportement* est une réaction observable face à une situation.

1 – Les fondements psychologiques

1.1 – La théorie de l'inconscient.



Sigmund FREUD (1856 – 1939)

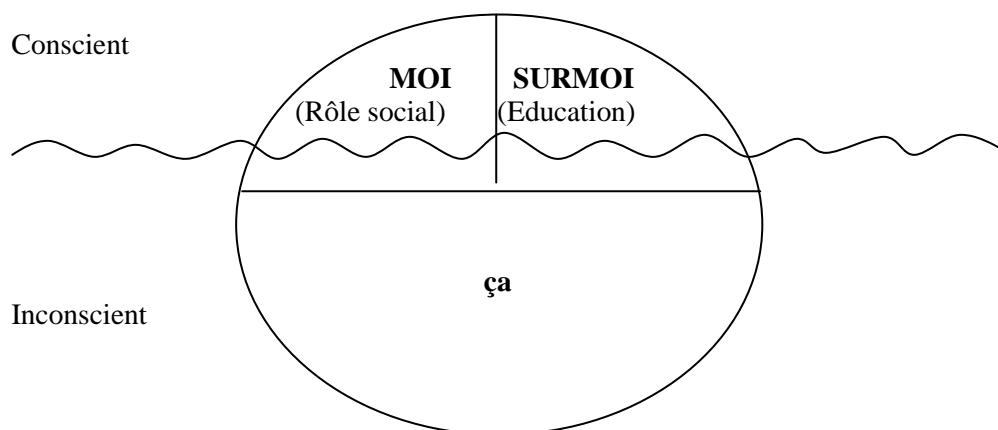
→ Introduction à la psychanalyse (1916), ...

Fondateur de la psychanalyse

- La théorie de l'inconscient est issue du développement de la psychanalyse. Fondée par dans un but thérapeutique dès 1896, elle remet en cause la conception d'un homme totalement maître de lui.

→ L'*inconscient* est constitué d'un ensemble de forces obscures qui influencent nos pensées, nos désirs et nos actes. Nous ne pouvons y accéder qu'indirectement et partiellement au travers de phénomènes involontaires (actes manqués, lapsus, oublis ou symptômes) ou par les rêves, moyennant un effort d'interprétation.

- Très schématiquement, les instances psychiques freudiennes constituent un système en équilibre qui peut se représenter ainsi :



→ Le *moi* est ce que nous présentons aux autres, avec une volonté parfois contrariée par l'irruption de l'inconscient. Il effectue un travail d'adaptation au réel qui nous entoure en tenant compte du censeur qu'est le *surmoi*, vestige de l'éducation, qui lutte contre les pulsions du *ça*. Le moi a la tâche difficile de « gérer » les autres instances.

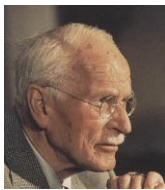
→ Le *ça* est une zone inconsciente du psychisme où s'entremêlent des pulsions résultant de tendances refoulées dans la petite enfance (avant 5-6 ans). Le *ça* est le siège de *complexes*, nœuds d'affects qui concentrent assez d'énergie pour agir régulièrement sur les comportements, notamment en réaction aux stimulations de l'environnement quand elles entrent en résonance avec l'inconscient.

- Conscient et inconscient sont en relation d'équilibre conflictuel.

→ Les pulsions du *ça* sont généralement endiguée, mais leur éventuelle irruption dans le conscient est très anxiogène. Par analogie, on peut comparer l'équilibre conscient - inconscient à la situation respective du magma et de la croûte terrestre : les éruptions peuvent être violentes, et elles touchent souvent des zones ayant une prédisposition particulière.

→ Cette *dynamique psychique* personnelle peut expliquer nos comportements. Il est toutefois exclu, pour des raisons pratiques et déontologiques d'entrer, en dehors des contextes médicaux, dans l'inconscient des individus afin de d'analyser leur façon d'être dans une organisation.

- Parmi les *mécanismes de défense du moi*, certains ont été intégrés au langage courant :
 - le *refoulement* dans l'inconscient de situations intolérables (c'est le mécanisme le plus primitif, activé dès le premier âge) ;
 - la *projection* (l'attribution à l'autre de ses propres sentiments) ;
 - la *régression* (le retour à un comportement infantile rassurant) ;
 - la *sublimation* (la transformation de la réaction psychique en énergie positive, pour atteindre un but particulier) ;
 - la *rationalisation* (l'application à toute force d'un raisonnement explicatif à une situation psychique difficile) ;
 - la *compensation* (le renforcement des qualités dans un domaine pour compenser certaines faiblesses d'un autre domaine) ;
 - l'*identification* à une autre personne ;
 - le *fantasme* (le remplacement de la réalité par une forme de rêve).



- Peu après Freud, Carl Gustav JUNG (1875 – 1961) introduit la notion d'*inconscient collectif*, somme d'archétypes (des modèles primitifs) communs à notre civilisation.

1.2 – Le behaviorisme

- Le *behaviorisme* (voir § 2.5) est un courant de pensée, dérivé des travaux de PAVLOV sur des animaux (1890), qui considère le conditionnement par stimulus et réponse.
 - Développé par WATSON (1913) en réaction aux méthodes introspectives, le behaviorisme souhaite fonder la psychologie sur une base scientifique en ne considérant que les données observables : les comportements individuels en réaction à des stimuli.
 - C'est un courant assez réducteur de la personnalité (tout dérive des habitudes, de facteurs environnementaux et de l'apprentissage), qui aborde la psychologie sans tenir compte de la pensée, et qui est actuellement dépassé.
- Les *néo behavioristes* nuancent cette approche. Ils considèrent que la récompense et la punition influent sur les attitudes et les sentiments qui, à leur tour, influent sur les actions.
 - En comprenant mieux l'effet de ces facteurs environnementaux, il devient possible de les utiliser pour amener les gens soient à agir d'une façon plutôt que d'une autre.



- Burrhus Frederic SKINNER (1904 – 1990), psychologue, s'est inspiré du behaviorisme pour développer en 1974 sa *théorie du renforcement* : il déduit, d'expérimentations sur les rats et les pigeons, que tout comportement, adapté ou non, s'acquiert suivant le mécanisme du conditionnement et est renforcé par les récompenses (voir § 6.2).

1.3 – La théorie cognitive.

- La *psychologie cognitive* étudie les fonctions mentales, telles la perception, la mémoire, l'apprentissage, le langage, le raisonnement.
 - La *cognition* désigne les connaissances ou les activités mentales concernant la perception de l'information présente dans l'environnement.
 - Les *éléments cognitifs* sont les composantes de la pensée, idées, connaissances, opinions, croyances sur soi ou sur l'environnement, internalisation des perceptions, des émotions, des actions ou des comportements.

- Les théories du choix cognitif supposent que l'individu choisit ses actions par un processus intellectuel, par opposition à l'affectif.
- **LEWIN** (voir §2.3) est un précurseur de la *théorie cognitive* qui suppose que les constructions mentales influencent les conduites et que la perception que les individus ont des événements a une influence majeure sur leur comportement.
- Léon **FESTINGER** (1919 – 1989), psychologue social, a introduit en 1957 la théorie de la *dissonance cognitive*, qui postule que l'individu a besoin de cohérence rationnelle.
 - La dissonance cognitive est un état de tension désagréable dû à la présence simultanée de cognitions incompatibles. L'individu tend à réduire la dissonance, ce qui explique ses comportements.
 - Quand deux éléments de la pensée sont en contradiction (par exemple, écart entre les convictions et les comportements), l'individu se trouve dans un état d'inconfort psychologique qu'il tente de réduire par un changement de son système cognitif ou de ses comportements (*homéostasie* des systèmes ou tendance à retrouver l'équilibre).
 - Des dissonances peuvent être introduites à l'occasion de tout contact, communication ou tout changement de situation.
 - Dès lors, l'individu met en œuvre une stratégie de réduction de la dissonance plutôt que d'adapter son comportement à la nouvelle situation. Il peut :
 - *nier* la véracité des nouvelles cognitions, les oublier, ou en réduire l'importance, les déformer ;
 - *étayer* ses convictions en y rajoutant de nouvelles cognitions consonantes ;
 - *équilibrer* le poids des dissonances et des consonances.
- Fritz **HEIDER** (1896 – 1988), psychologue, a développé en 1958 la théorie de l'*attribution causale* .
 - L'individu attribue des causes aux situations, chacun recherche des causes aux situations pour se construire une vision cohérente de son environnement.
 - Cela lui permet d'appréhender l'environnement selon une démarche pseudo-scientifique.
 - Une « psychologie du sens commun » en résulte, que chacun met en pratique en attribuant notamment la réussite ou l'échec aux dispositions des personnes concernées.
 - Chaque événement se voit attribuer une cause (« locus de causalité ») :
 - *auto-attribuée* si l'événement concerne le sujet qui attribue la cause ;
 - *hétéro-attribuée* si le sujet est observateur ;
 - *interne* (personnalité, dispositions d'un individu) ;
 - *externe* ou impersonnelle (dépendant d'une situation).
 - Les causes sont cherchées chez les individus plutôt que dans l'environnement, et dans les situations récentes plutôt que plus anciennes.
 - Le système d'attributions causales influence les comportements et fournit un système de prévision des comportements et des situations, c'est une des bases de l'anticipation du comportement humain.
- La psychologie cognitive, née en même temps que l'ordinateur et l'intelligence artificielle, conçoit l'esprit humain comme un dispositif de « traitement de l'information ».
 - Elle donne une place prépondérante à l'intellect et fait l'impasse sur les facteurs affectifs dans la détermination des comportements.

2 – La personnalité

2.1 – Caractère et personnalité.

- Le *caractère* résume la manière dont une personne réagit habituellement dans une situation donnée.
 - Pour René le SENNE (Traité de caractérologie) : « ... caractère signifie l'ensemble des dispositions ... qui forme le squelette mental de l'homme ».
 - Pour Gaston BERGER (Traité pratique d'analyse du caractère) : « Le caractère n'est pas l'ensemble de la personnalité. Il n'en est que le noyau ».
- La *personnalité* est l'ensemble des comportements qui font l'individualité d'une personne (modes d'action et de réaction, originalité et spécificité de sa manière d'être).

→ Pour René le SENNE, la personnalité est une notion plus large que celle de caractère, elle « ... comprend le caractère d'abord, mais en plus tous les éléments acquis au cours de la vie ... A l'inverse du caractère, la personnalité ne laisse hors d'elle rien de ce qui appartient à la vie mentale ».

Remarque : persona désigne le masque du théâtre antique grec.

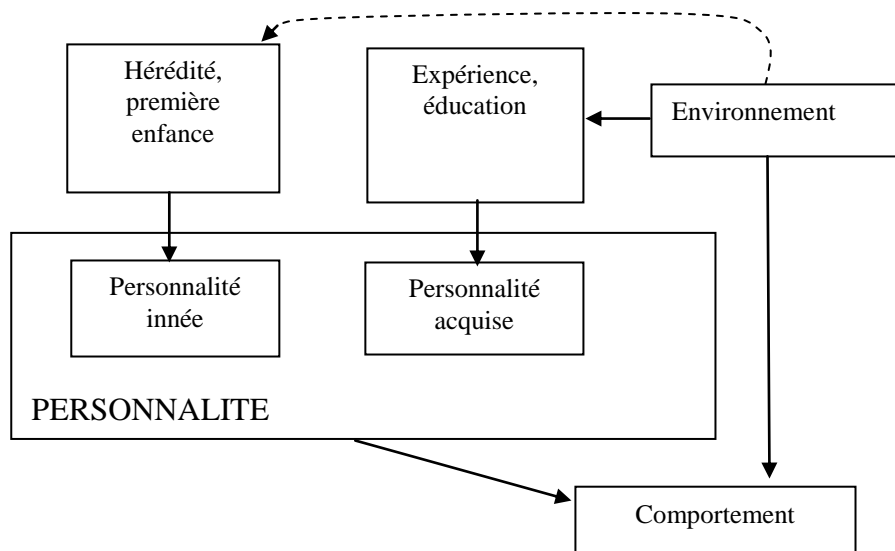
- L'étude des comportements s'appuie sur le concept de personnalité, mais le caractère, qui permet d'établir facilement des classifications, reste fréquemment exploré dans les organisations, notamment lors des recrutements.

2.2 – Les composantes de la personnalité

- La personnalité résulte d'éléments innés et acquis.

→ L'**inné** vient de l'hérédité, mais aussi des acquis indélébiles des premières années de l'enfance, provenant notamment de l'environnement familial. De fait, il est très difficile de déterminer l'origine exacte des composantes innées de la personnalité.

→ L'**acquis** correspond au façonnement social de la personnalité (éducation, influence du milieu, expériences, culture). Il correspond à des comportements appris (**socialisation**), qui permettent de répondre aux sollicitations de l'environnement.



- La personnalité se traduit par des « traits de personnalité ». Pour CATTEL (1965), un **trait de personnalité** « ... est une caractéristique relativement stable inférée à partir de l'observation de relations entre éléments de comportement ».

- L'**identité** est la façon dont une personne se définit elle-même.

2.3 – Les typologies.

- Les comportements peuvent être regroupés par catégories.

→ Une telle **typologie** des « caractères » ou des « personnalités » est la réduction d'une réalité complexe.

→ La typologie permet toutefois une première approche des individus, utile au raisonnement ou à la communication entre spécialistes.

- JUNG (1920) fût l'auteur d'une typologie encore utilisée aujourd'hui et largement passée dans le langage courant.

→ Il distingue deux types d'**attitudes** face à l'environnement, et quatre **fonctions** d'adaptation, qui s'agencent deux par deux.

→ Les attitudes sont:

- l'**extraversion** (le sujet est orienté vers l'extérieur, spontané, charmeur mais peut être superficiel, risquant de décevoir et d'exagérer. En cas de difficulté, il se réfugie dans la foule, dans les contacts humains);
- l'**introversion** (le sujet est orienté vers lui-même, il hésite, ne paie pas de sa personne mais gagne à être connu et sait approfondir les analyses. En cas de difficulté, il se réfugie dans l'isolement).
→ Les quatre fonctions se décomposent en fonctions rationnelles et non rationnelles :
- la **pensée** (jugement logique, raisonné) et le **sentiment** (jugement affectif) sont des fonctions rationnelles, en ce sens qu'elles font précéder les décisions d'une évaluation (la logique ou la « côte d'amour »);
- la **sensation** (perception du tangible) et l'**intuition** (perception au delà du tangible) sont des fonctions non rationnelles: une simple perception de la situation leur suffit pour induire un choix.

Exemple d'utilisation de cette typologie en sélection de personnel : un type pensée-introversion est plus adapté à un travail de chercheur qu'à un rôle commercial. Le raisonnement inverse pouvant s'appliquer au type fonctionnel sentiment-extraversion.

- Parmi les autres typologies usuelles, nous citerons la caractérologie d'**Heymans - Le Senne** qui combine trois par trois les facteurs que sont l'**émotivité** ou la non-émotivité, l'**activité** (la facilité à se mettre en action) ou la non-activité et la **secondarité** (l'intensité et la durée du retentissement des événements sur l'individu) ou la primarité (réaction plus vive mais avec peu de conséquences dans le temps), pour aboutir à huit caractères distincts.

- Le **modèle des « Big 5 »** (1995) décrit la personnalité à l'aide de cinq traits de caractères fondamentaux, qui ont un impact fort sur la performance au sein d'une organisation :
 - l'extraversion (sociabilité, attention portée à l'environnement extérieur, dynamisme),
 - la méticulosité (rigueur, conscience),
 - l'équilibre émotionnel (ou son pôle opposé: névrosisme),
 - l'ouverture d'esprit (imagination),
 - la conscience des autres (ou agréabilité).

2.4 – Les tests

- Un **test** est une épreuve ponctuelle permettant d'avoir une vision résumée (un profil) de la psychologie d'une personne, de certaines de ses qualités intellectuelles ou techniques.
→ On distingue les tests de personnalité, qui sont généralement construits en référence à une typologie, les tests d'intelligence, qui mesurent des capacités cognitives, et les tests psychotechniques qui évaluent des capacités professionnelles.
→ Les tests contribuent fréquemment à la sélection des candidats à l'embauche.

Exemple : le modèle des « Big 5 » peut, par exemple, être exploité à l'aide d'un test assez succinct (voir le test en ligne du journal Le Management - <http://www.journaldunet.com/management/enquete/cgi/enquete-test-personnalite/>).

3 – La perception.

- La **perception** est le processus par lequel l'individu intériorise les situations.
→ La perception des messages lui provenant de son environnement comprend trois phases :
 - la sélection des stimuli extérieurs à traiter ;
 - l'organisation des informations sélectionnées, leur rapprochement d'un système de référence qui résulte du vécu individuel ;
 - l'interprétation, qui donne un sens à l'information.
- Chaque phase peut apporter un **biais**, de telle façon qu'un même événement peut être perçu différemment par deux individus.
→ La perception des situations dépend des expériences, des attentes, des émotions, de la culture, de la motivation de la personne.

Remarque : la culture est un ensemble de valeurs, de croyances, de mythes, d'attitudes, ... intériorisé qui influence les comportements.

- Les **préjugés** sont des évaluations portées a priori sur une personne ou un groupe social.
- Les **stéréotypes** sont des croyances partagées socialement, qui attribuent certaines caractéristiques à des personnes ou des groupes.

Exemple : je n'ai pas confiance en ces aliments bio (préjugé), les commerciaux sont superficiels (stéréotype).

- Préjugés et stéréotypes faussent la perception et ont un effet sur les comportements :
 - de l'individu porteur des préjugés et stéréotypes ;
 - de la personne qui en fait régulièrement l'objet, car elle aura tendance à adopter un comportement conforme à ce que l'on attend d'elle.

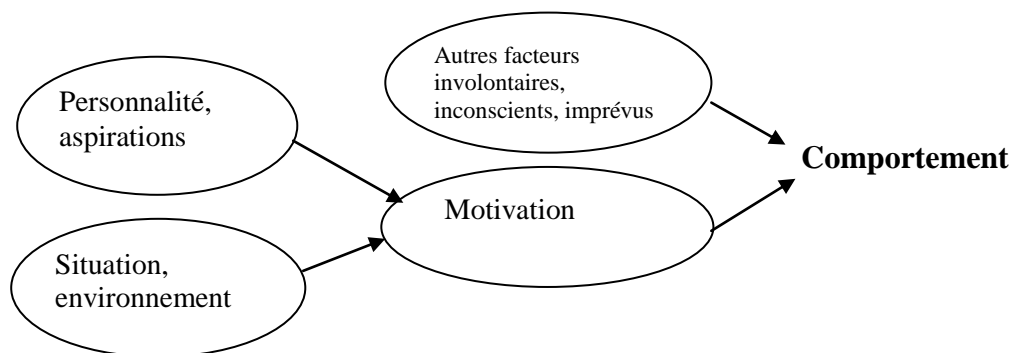
Remarque : l'attribution causale (Heider) introduit de la subjectivité dans l'interprétation des situations. Elle tend à lier les événements proches (le premier sera facilement considéré comme cause du second), à attribuer la cause d'un événement à une personne plutôt qu'aux circonstances ou encore à être auto complaisante (on s'attribue les actions réussies, les autres sont le fait d'éléments extérieurs).

6.2 -LA MOTIVATION

1 – Définition et historique

1.1 – Définition de la motivation

- La **motivation** est un processus psychologique conscient qui déclenche et maintient un comportement de l'individu. Elle repose sur deux hypothèses :
 - la liberté du choix des actions ;
 - l'orientation des actions vers un objectif.→ Etre motivé, c'est « avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint » (LEVY-LEBOYER – La motivation dans l'entreprise – EO 1998).
→ La motivation des salariés a donné lieu à des approches de plus en plus complètes au fil du temps.
- La motivation résulte :
 - d'un équilibre entre des forces qui proviennent de facteurs internes à la personne ou **intrinsèques** (besoins, personnalité, ...) et externes ou **extrinsèques** (lieu de travail, qualité du management, responsabilités, nature de la tâche, ...) :
 - de l'interaction entre l'individu et son environnement, mais « nos réactions ne seraient pas causées par le monde extérieur mais par nos perceptions de ce monde » (ROGERS).
- Le comportement ne peut s'expliquer totalement par la motivation, mais la motivation permet de prédire les comportements avec un certain degré de fiabilité.
→ Motiver permet d'influencer les comportements.



1.2 – Historique des approches de la motivation dans l'organisation

1.2.1 – L'organisation mécaniste.

- L'approche **classique** des organisations est normative et basée sur une répartition rationnelle du travail et des responsabilités.
→ Cette approche **mécaniste** n'accorde aucune liberté à l'individu, supposé ne travailler que pour l'obtention d'un salaire sans être capable d'initiative.
→ Le salarié est un rouage interchangeable de l'organisation et seul le mécanisme est digne d'être étudié.
→ Ceci peut être relativisé :
 - cette vision du salarié ne s'appliquait pas avec la même rigueur aux dirigeants et ingénieurs qui encadraient l'entreprise ;
 - de plus, la réflexion sur les facteurs humains au travail n'était pas totalement absente (Henri Fayol considéra, dans ses principes, l'équité nécessaire au dévouement des employés et l'initiative comme facteur de satisfaction ; Max Weber travailla sur la reconnaissance de l'autorité par chaque acteur de l'organisation).
- Pour autant, les besoins secondaires des individus et leurs interactions sont largement ignorés par les classiques.

1.2.2 – Le mouvement des relations humaines.

- Le mouvement des *relations humaines* fut initialisé par Elton **MAYO** (voir § 2.3).
→ Il intègre le facteur humain dans l'efficacité des organisations (Mayo découvre notamment la stimulation par l'attention portée aux individus et la cohésion du groupe).
→ L'importance des relations interpersonnelles dans le travail est reconnue, ainsi que l'existence de besoins secondaires comme l'accomplissement de soi, la capacité d'initiative individuelle et l'intérêt d'un enrichissement des tâches.
- A la suite des travaux de Kurt **LEWIN** (voir §2.3) concernant la dynamique des groupes et les modes de prise de décision, de nombreuses approches comportementales se sont développées pour tenir compte de l'influence du collectif sur les comportements individuels.
- Le mouvement des relations humaines prend le facteur humain en compte, mais le privilège du raisonnement est toujours accordé aux dirigeants et on suppose que l'individu se réalise dans le travail, en ignorant l'influence de ses objectifs personnels et ce qui existe en dehors de l'entreprise (social, politique, familial, ...).

1.2.3 – La prise en compte des influences sociales.

- La théorie mécaniste et le mouvement des relations humaines n'expliquent pas totalement les différences de comportements et de performances rencontrées dans des organisations équivalentes.
→ Une étude des interactions sociales a commencé à considérer ce problème vers le milieu du 20^{ème} siècle.
→ Les organisations ont alors été vues comme des lieux de coopération, des systèmes regroupant des acteurs ayant leurs propres stratégies (Crozier, Friedberg), le siège d'une culture collective, ...

2 – Les théories de la motivation.

- Parmi les classements possibles des nombreuses théories de la motivation, nous retiendrons un classement en deux catégories :
 - la motivation par les *contenus* (par *QUOI* est-on motivé ?);
 - la motivation par les *processus* (*COMMENT* est-on motivé ?).
- Nous nous limiterons, par ailleurs, à quelques théories significatives (bien que parfois redondantes), dont certaines ont initialisé des recherches jusqu'à aujourd'hui.

2.1 – La motivation par les contenus

2.1.1 – La pyramide des besoins.

- Abraham **MASLOW** (voir §2.3) a établi une *hiérarchie des besoins* à cinq niveaux (et non une théorie de la motivation à proprement parlé) :
 - besoins physiologiques (vêtements, nourriture, logement) ;
 - besoins de sécurité (situation stable, protection contre les aléas) ;
 - besoins d'appartenance (contacts sociaux) ;
 - besoin d'estime (valorisation, image de soi, être reconnu) ;
 - besoin d'accomplissement (épanouissement, développement personnel).
- Un besoin n'apparaît que quand le précédent est satisfait, ce qui est discutable (comment expliquer la création artistique dans des conditions misérables, ou le besoin que peuvent avoir certains dirigeants d'entreprises ayant estime et accomplissement de se faire attribuer des rémunérations exorbitantes ?).
- Maslow a toutefois bien identifié les besoins qui peuvent être satisfaits au travail et, en conséquence, les raisons de certaines difficultés de recrutement ou d'un nombre de démissions élevé.

Exemples : l'organisation taylorienne ne peut satisfaire les deux niveaux supérieurs (en ce qui concerne les exécutants). Certains centres d'appel téléphonique se contentent ainsi de méthodes

de recrutement très sommaires compte tenu du rôle de pur exécutant des opérateurs, et subissent un turn-over important.

2.1.2 – Théorie bi-factorielle.

• Frederick **HERZBERG** (voir §2.3) a établi par enquête un lien entre le type de travail réalisé, les responsabilités et la motivation au travail.

→ Il distingue :

- des **facteurs d'hygiène** (extrinsèques, d'**ambiance**), qui peuvent générer de l'insatisfaction (conditions de travail, relations hiérarchiques, rémunération, ...). Ces facteurs, liés à l'environnement de travail, ne peuvent toutefois générer de motivation (au mieux ils n'ont aucun effet);

- des **facteurs moteurs** (intrinsèques), qui génèrent de la **motivation** au travail (intérêt du travail, autonomie, reconnaissance, possibilités d'avancement, ...). Ces facteurs sont liés aux caractéristiques du poste de travail.

→ Herzberg ne hiérarchise pas les facteurs, mais les facteurs d'hygiène correspondent aux deux premiers niveaux de Maslow, et les facteurs moteurs aux trois niveaux supérieurs.

→ Le salaire des cadres a une position particulière : est-il facteur d'hygiène ou de motivation (notamment quand il représente une reconnaissance des performances) ?

• L'enrichissement du travail est une conséquence normale de cette théorie qui n'a, toutefois, pas été validée expérimentalement, mais qui a reçu un accueil favorable des entreprises puisqu'elle conduit à enrichir les tâches et à accorder des responsabilités plutôt qu'augmenter les salaires.

Remarque : la satisfaction est un « Sentiment de bien être. Plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable » (Petit Robert). Dans l'organisation, la satisfaction au travail doit être atteinte en préservant la performance.

2.1.3 – Théorie des besoins acquis.



• David MAC CLELLAND (1917 – 1998), psychologue, considère (1961) que chaque individu ressent trois besoins supérieurs acquis, non hiérarchisés et indépendants, qui sont à l'origine de la motivation :

- besoin de **pouvoir** (personnel ou institutionnel) ;

- besoin d'**appartenance** ou d'affiliation (recherche de bonnes relations avec les autres, être aimé, se conformer aux normes du groupe, coopération plus que concurrence) ;

- besoin de **réalisation**, d'accomplissement ou de réussite (recherche du challenge, de feed-back positif, goût à travailler avec des personnes de haut niveau, attrait du risque modéré).

→ L'intensité des besoins dépend de l'enfance, de l'expérience personnelle, de l'organisation dans laquelle on travaille et de la situation.

→ L'un des besoins domine et chaque besoin correspond à un travail de prédilection :

- pouvoir = manager ;

- appartenance = réduit la capacité de décision ;

- réalisation = leader.

2.1.4 – Théorie E – S – C (ou E – R – D).

• Clayton ALDERFER (1969), psychologue, prolonge la théorie des besoins en suggérant que la motivation résulte d'une tension interne du fait de la nécessité de satisfaire trois types de besoins :

- besoin d'**existence** (E) (besoins matériels, sécurité) ;

- besoin de **rappports sociaux** (R ou S) ;

- besoins de **développement** personnel, utilisation des compétences (D ou C comme croissance).

Remarque : ESC → ERG en anglais (existence, relatedness, growth).

- Alderfer ne hiérarchise pas les besoins, qui peuvent agir simultanément ou se **compenser**, et suppose que la motivation dépend de l'intensité du besoin et de son degré de satisfaction (la motivation décroît quand le besoin est satisfait).
- Un individu bloqué dans son évolution peut en revenir à des besoins plus élémentaires (exigence de salaire par exemple).

Remarque : les théories des besoins développées ci-dessus sont actuellement controversées, aucun lien entre leur satisfaction et la motivation ou la performance n'ayant pu être scientifiquement établi. Elles ont cependant un impact sur les conditions de travail et ont une influence sur les pratiques.

2.2 – La motivation par les processus.

A l'inverse des théories des contenus, les théories des processus, tout en tenant compte des besoins et d'autres forces internes, insistent sur les facteurs situationnels et sur les relations entre besoins et environnement de l'individu.

2.2.1 – Théories explicatives des comportements.

Les théories de la dissonance cognitive et de l'attribution causale (voir § 6.1) ne sont pas spécifiquement des théories de la motivation, mais elles expliquent des changements dans le système comportemental.

2.2.2 – Théorie des attentes (système V.I.E.).

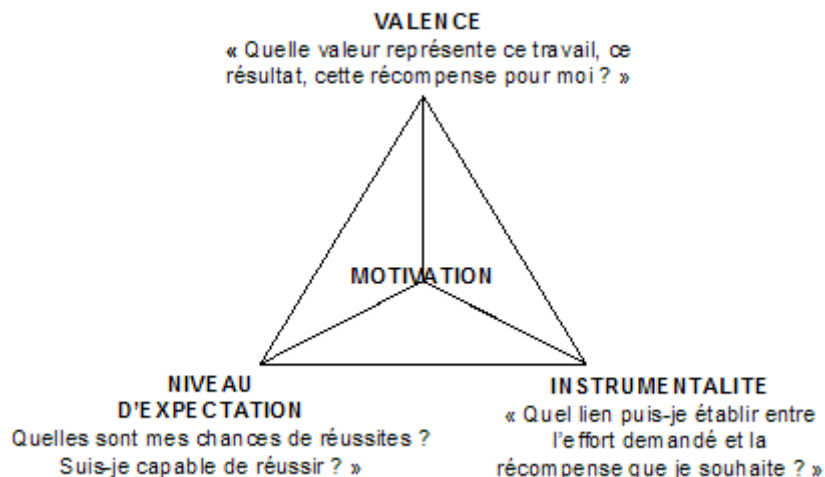


- Victor **VROOM** (né en 1932), psychologue, explique (1964) le processus de motivation en supposant que, pour qu'un effort soit consenti, il faut qu'une récompense jugée valorisante soit attendue.
 - La motivation est fondée sur une probabilité de réussite.
 - Vroom distingue trois niveaux d'attentes :

- la **valence**, qui est la valeur attribuée par l'individu à la récompense (extrinsèque : argent, promotion, temps libre, ... ou intrinsèque : satisfaction). Les individus peuvent évaluer différemment une même récompense ;
 - l'**instrumentalité**, ou lien contribution – rétribution. Dans quelle mesure l'effort demandé me permettra d'accéder à la récompense ? Puis-je y arriver par ce moyen ? ;
 - l'**expectation**, qui est la probabilité de réussite que l'individu s'attribue compte tenu de ses capacités et de l'aide dont il peut bénéficier.
- Les trois attentes se combinent selon une règle multiplicative, si l'une d'elles est absente, la motivation est nulle :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

- Il résulte de cette théorie que la motivation ne peut se décréter, qu'elle vient des individus et qu'il faut connaître leurs attentes et leurs aptitudes pour les motiver.
- Le management participatif, l'empouvoirement, la formation et le soutien des employés dans leurs tâches permettent d'accroître l'instrumentalité et l'expectation.



(Figure extraite du site <http://webu2.upmf-grenoble.fr/emanagement/HTML/Th%E9o%20des%20attentes.htm>).

2.2.3 – Théorie de l'équité (justice distributive).

- John Stacey **ADAMS**, psychologue, postule (1965) que les individus sont sensibles à la **justesse de la rétribution** de leur travail par rapport à celle d'un référent (autre collègue, l'individu lui-même à un autre moment, ou référent hypothétique).

→ La comparaison concerne le rapport Avantage (rétribution) / Contribution.

→ L'individu est stimulé par les iniquités (voir dissonance cognitive) :

- un écart défavorable provoque une tension et l'individu va tenter de le réduire par son comportement (réduction de l'effort) ou en modifiant sa référence (justification de l'écart);
- un écart favorable peut entraîner de la culpabilité et conduire, dans le cas d'une rémunération au résultat, à la réduction du volume d'activité et à l'augmentation de la qualité du travail.

*Remarque : le concept de justice organisationnelle a été développé par Greenberg (1987) qui distingue la **justice distributive** (répartition des avantages : salaire, promotion, reconnaissance, responsabilité ...) et la **justice procédurale** (équité de traitement : mise en œuvre des procédures pour l'attribution des récompenses, arbitraire).*

2.2.4 – La théorie des buts.

- Edwin A. **LOCKE** (né en 1938) et Gary P. **LATHAM** supposent (1968, 1984) que des engagements peuvent être pris volontairement (par **volition** : « acte par lequel la volonté se détermine à quelque chose » - Larousse), par devoir ou affect, et non par calcul.

→ Ce sont les **buts** qui conditionnent l'effort, donnent la direction des actions et leur permettent de durer.

→ La définition des buts est un facteur de performance.

→ Une fois les premiers résultats atteints, l'individu va se servir des connaissances acquises pour réorienter son action et s'adapter à son environnement.

→ La théorie des buts a une importance considérable dans le **management par objectifs**.

- Pour que les objectifs jouent leur rôle, il faut :

- qu'ils soient difficiles, mais acceptés, bien définis et réalisables ;
- qu'ils attirent l'attention et puissent mobiliser sur les tâches nécessaires ;
- qu'il y ait un feed-back régulier, des récompenses ;
- que l'encadrement soutienne l'employé et qu'il n'y ait pas d'obstacle aux réalisations.

- Une certaine liberté d'action dans l'organisation du travail, en permettant le **développement de stratégies**, accentue la motivation.

2.2.5 – Théorie behavioriste.

- Burrhus Frederic SKINNER (voir §6.1) a transposé des expériences animales au comportement humain.
 - Il va au-delà des réflexes conditionnés de Pavlov (comportements répondants) et considère qu'un comportement humain opérant (non réflexe) peut être renforcé ou diminué par des récompenses ou des sanctions, donc par l'apprentissage.
 - Skinner propose l'utilisation de **facteurs de renforcement** négatifs ou positifs, selon que les comportements doivent être découragés ou encouragés.
 - Les facteurs positifs sont les plus efficaces.

Compléments :

2.2.6 – Théorie de l'autodétermination.

- Edward DECI et Richard RYAN (1985 et 2000) suggèrent que le **besoin d'autonomie** (« besoin psychologique qui pousse l'individu à être à l'origine de son propre comportement, à le réguler lui-même, plutôt que d'être contrôlé par une force ou une pression qu'elle soit externe ou interne ») conditionne la motivation.

→ Ils distinguent trois états de motivation :

- **motivation intrinsèque**, par la satisfaction de besoins psychologiques (niveau le plus élevé) ;
- **motivation extrinsèque**, par un but indépendant de l'activité concernée qui n'est qu'un moyen de l'atteindre ;
- **amotivation**, résultant de l'incapacité de l'individu à établir une relation entre effort et résultat (travail « mécanique »).

→ Une motivation est « autodéterminée » quand l'activité est réalisée par choix.

→ Elle est « non autodéterminée » quand l'activité est réalisée pour répondre à une pression externe ou interne, et que la motivation cesse dès que la pression diminue.

→ Seuls les individus pouvant satisfaire leur besoin d'autonomie agissent par motivation intrinsèque.

- AUTODETERMINATION +



Amotivation	Motivation extrinsèque non autodéterminée	Motivation extrinsèque autodéterminée	Motivation intrinsèque
+ <i>bas niveau de motivation</i>			+ <i>haut niveau</i>

- La motivation dépend par ailleurs :

- de la perception de la **valeur attribuée à la tâche** par l'individu (intérêt) ;
- de sa **perception de ses compétences** (« se sentir capable de faire ») ;
- de sa **capacité à contrôler l'activité** ;
- de la satisfaction d'un **besoin d'appartenance** (coopération, travail d'équipe).

- La motivation est régulée par des facteurs psychologiques comme l'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle.

Remarque : Bandura (2002) a développé la notion de **sentiment d'efficacité personnelle (SEP)**, évaluée selon les expériences passées, observées, le feed-back reçu des autres et les expériences émotionnelles ou physiologiques. La SEP (confiance en soi) agit sur la motivation en fonction directe de son niveau. L'amélioration du SEP est possible en fixant des objectifs accessibles,

par l'imitation sociale, en réduisant les situations stressantes, par le feed-back positif et en favorisant une autonomie bien dosée.

2.2.7 – Théorie des dynamiques de l'action.

• John William ATKINSON et David BIRCH (1970) supposent que l'individu se comporte en fonction de **forces motivationnelles** :

- des **forces incitatrices**, qui orientent vers une activité ;
 - des **forces consommatrices**, qui diminuent la motivation pour cette activité avec le temps.
- La motivation peut ainsi passer d'une activité à l'autre (ce qui explique la stabilité d'une personne dans un emploi comportant plusieurs activités).

2.2.8 – Théorie du contrôle (ou de l'autorégulation).



• Ruth KANFER (née en 1955), journaliste et psychologue, a étudié (1990) les processus qui lient le cognitif et l'affectif quand un individu cherche à atteindre un objectif.

→ Une comparaison continue des objectifs et des résultats obtenus agit sur le comportement, qui tend à réduire les écarts.

→ Ce processus d'**autorégulation** est du type **cybernétique** (étude des mécanismes de contrôle présents, notamment, dans les systèmes automatisés). (Voir théorie des buts).

3 – L'implication au travail.

• L'**implication** est un engagement volontaire dans une action, qui va au-delà de la motivation et de ce qui est normalement attendu (commitment : relation entre une personne et l'organisation).

→ Elle s'intègre dans une stratégie (projet individuel du salarié ou stratégie d'un groupe) ou une vision personnelle de la vie au travail.

→ Elle peut conduire à des exigences, notamment vis-à-vis de la hiérarchie, faisant déplacer les limites de l'emploi.

• On peut distinguer deux modes d'implication :

- l'**implication organisationnelle** (affective : attachement aux valeurs de l'organisation, calculée : intérêt personnel lié à celui de l'organisation, normative : « suivre les règles ») ;

- l'**implication au travail** (besoin d'identification à un métier, un savoir, besoin d'accomplissement).

→ Ces deux modalités sont respectivement favorisées par :

- une culture d'entreprise, des objectifs individuels clairs ;
- une gestion des carrières, des savoirs, des objectifs et un feed-back.

• Renaud **SAINSAULIEU** (voir §7.5) distingue quatre modèles de **construction identitaire** qui conditionnent l'implication :

- la fusion (les employés disposant d'un faible pouvoir individuel dans l'entreprise, peu qualifiés, se regroupent : camaraderie, solidarité, luttes collectives, ...) ;

- l'affinité (entre professionnels peu solidaires qui jouent des affinités pour favoriser l'évolution sociale ou professionnelle) ;

- la négociation (professionnels très qualifiés usant du poids de leur compétence pour faire valoir leurs intérêts) ;

- le retrait (employés très peu qualifiés, individus forgeant leur identité sur des critères personnels extérieurs à l'entreprise).

• Maurice THEVENET (voir § 7.5) identifie cinq causes d'implication (environnement du travail, produits de l'entreprise, valeurs de l'entreprise, attachement au métier et valeur personnelle du travail).

→ Mais il considère que l'implication n'est pas en soi un facteur de performance (Ex : implication dans un métier où les besoins sont faibles).

→ L'**excès d'implication peut générer des dysfonctionnements** (prise excessive de responsabilités, empiètement sur la tâche d'autres salariés, addiction au travail, épuisement).

- L'implication des salariés reste cependant un objectif des DRH.
 - Elle suppose l'*adhésion* du salarié à un environnement de travail, aux activités de l'organisation, à la valeur « travail », à une culture, ...
 - Elle est sensible aux facteurs d'ambiance.
 - Elle ne peut être maîtrisée, mais on peut la favoriser (encouragement de l'encadrement, reconnaissance des efforts, gommage des obstacles matériels pouvant perturber l'implication, création d'une ambiance de groupe favorable, culture d'entreprise).

6.3 - LES GROUPES ET L'ORGANISATION

- Le fonctionnement de l'organisation ne peut s'expliquer totalement par une approche individuelle, il résulte de phénomènes sociaux.

1 – Le cadre social

1.1 – La psychologie sociale

- La psychologie sociale, née à la fin du XIX^{ème} siècle, combine la philosophie, la biologie, la psychologie et la sociologie.
 - « La **psychologie sociale** (voir § 2.3) étudie les processus mentaux (ou les comportements) des individus déterminés par les interactions actuelles ou passées que ces derniers entretiennent avec d'autres personnes » (BROWN – 1965 - social psychology).
 - Elle replace l'individu dans un cadre social, qui justifie l'essentiel de ses actions et influence son comportement.
 - Cette science trouve son application dans les organisations, notamment pour expliquer les comportements, les phénomènes de résistance au changement, la motivation des personnels, les phénomènes de groupe ou chercher des modes de commandement efficaces.

2.2 – Les positions sociales.

- Une **attitude** est une position visible d'un individu ou d'un groupe, un état d'esprit vis-à-vis d'un autre objet, d'une action, d'une personne ou d'un groupe, un comportement adopté face aux circonstances.
 - L'attitude est un moyen de communiquer nos valeurs à l'entourage, elle montre une tendance globale à orienter l'action dans un sens ou dans un autre et contribue à la prévision des comportements.
- Le **rôle** est la réponse à l'attente d'un groupe, une conduite ou une fonction tenue au sein d'un groupe (voir § 2.6).
- Le **statut** est la position d'une personne dans un groupe ou un système social, à laquelle un ensemble de droits et d'obligations sont attachés. Le statut est la composante normative d'un rôle.
- La **conformité** est le fait, pour un individu ou un groupe, de suivre les vues majoritaires.
 - La recherche des facteurs de conformité trouve des applications pratiques dans la conduite des organisations.
 - Dans un groupe, l'**unanimité** favorise l'émergence d'attitudes conformes et, inversement, la **dissidence** met à mal la cohérence d'une majorité.
- La **résistance au changement** est une réaction qui, sur le plan individuel, résulte d'une angoisse face aux modifications de l'environnement (modification de repères, remise en cause d'une activité, d'un emploi, ...).

2 – Le groupe.

2.1 – Définitions selon la taille.

- Le terme « groupe » est d'usage récent (18^{ème} siècle), bien que les phénomènes collectifs soient reconnus depuis l'antiquité.
 - Un **groupe** est un ensemble d'au moins trois personnes qui **interagissent** pour atteindre un **but commun**.
 - Le groupe est un **système social**.

Remarque : pour juger du rôle des groupes dans la vie sociale, il suffit de considérer la difficulté qu'il y a à gérer des personnes marginales, placées en dehors de tout groupe constitué, ou l'effet de conflits sociaux spontanés, déclenchés en dehors des organisations syndicales.

- Le groupe se distingue des rassemblements fortuits (Ex : la population présente place de la Concorde, les passagers d'une rame de métro) car :
 - il est le siège de relations durables entre individus ;
 - il est constitué en fonction d'un objectif partagé et explicite ;
 - il dispose d'une organisation (même minimale).

- ANZIEU et MARTIN proposent une classification des groupes selon leur taille :
(La dynamique des groupes restreints - PUF 2000, cités dans « La dynamique des groupes restreints » - Nathalie Jean-Augustin)

« ...

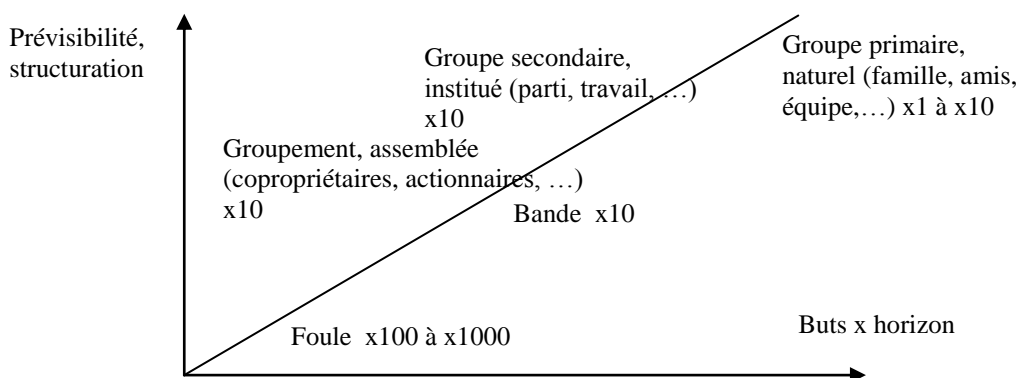
- Un groupe comporte **au moins 3 personnes**, condition nécessaire pour que se constituent des coalitions plus ou moins durables.
- De 3 à 5 personnes, on parle de **petits groupes**, généralement non structurés, et dont les activités sont le plus souvent spontanées et informelles, par exemple du type « conversation ».
- De 6 à 13 personnes, il y a constitution de **groupes restreints**, pourvus généralement d'un objectif et permettant aux participants des relations explicites entre eux et des perceptions réciproques ; ils sont partiellement ou totalement consacrés à la réunion-discussion.
- De 14 à 24 personnes, on a affaire à des **groupes étendus**, tels que commissions de travail, des groupes pédagogiques pratiquant des méthodes actives ; ils sont difficiles à conduire, en raison de leur tendance à la subdivision.
- De 25 à 50 personnes, on se trouve en présence de **groupes larges**, visant généralement la transmission des connaissances (classes scolaires), la négociation sociale (conventions collectives, accords d'entreprise), l'information réciproque ;
- Au-delà de 50 personnes, il s'agit d'**assemblées**, qui nécessitent une structure permanente (Bureau, Commissions) et l'emploi de procédures déterminées par un règlement intérieur ... ».

- Jean MAISONNEUVE distingue trois types de groupes :
 - la société globale (nation) ;
 - le groupe particulier ou la collectivité étendue (entreprise) ;
 - le groupe restreint, dans lequel tous les membres se connaissent.

2.2 – Les caractéristiques des groupes.

- La structuration du groupe et la prévisibilité de ses comportements sont corrélés à sa durée de vie (horizon) et à la conscience de ses buts.

Remarque : l'intimité du groupe fait distinguer groupe primaire et secondaire.



- Anzieu et Martin (cf. supra) mettent en évidence les principales caractéristiques et capacités des groupes :

	Structuration (degré d'organisation interne et différenciation des rôles)	Durée	Nombre d'individus	Relations entre les individus	Effet sur les croyances et les normes	Conscience des buts	Actions communes
Foule	Très faible	Quelques minutes à quelques jours	Grand	Contagion des émotions	Irruption des croyances latentes	Faible	Apathie ou actions paroxystiques
Bande	Faible	Quelques heures à quelques mois	Petit	Recherche du semblable	Renforcement	Moyenne	Spontanées mais peu importantes pour le groupe
Groupe-ment	Moyenne	Plusieurs semaines à plusieurs mois	Petit moyen ou grand	Relations humaines superficielles	Maintien	Faible à moyenne	Résistance passive ou actions limitées
Groupe Primaire ou restreint	Elevée	Trois jours à dix ans	Petit	Relations humaines riches	Changement	Elevée	Importantes spontanées voire novatrices
Groupe secondaire (organisation)	Très élevée	Plusieurs mois à plusieurs décennies	Moyen ou grand	Relations fonctionnelles	Induction par pressions	Faible à élevée	Importantes habituelles et planifiées

2.3 – Les facteurs de réussite du groupe.

- La réussite d'un groupe (l'atteinte du but), dépend de sa **cohésion** et de l'**adhésion** de ses membres à ses objectifs.

→ EXLINE (1949) a montré que la cohésion du groupe apporte de la satisfaction à ses membres et favorise donc leur adhésion.

→ D'après SHERIF (1953), l'adversité (menace externe) tend à mobiliser le groupe (à la condition qu'il ait été bien structuré et cohérent au préalable, à défaut, l'éclatement est possible – COSER – 1982)

→ La réussite dépend notamment :

- de l'animation du groupe (qualité du leader) ;
- de la prise de conscience des objectifs ;
- des ressources du groupe ;
- de la répartition du travail ;
- de la planification des tâches et du suivi de l'activité du groupe.

- La **communication** dans le groupe est un facteur de sa performance et de sa cohésion.

→ Elle est assouplie par les nouveaux moyens de télécommunication.

→ Ces moyens permettent un travail collectif à distance en continu, avec un haut degré de synchronisation et une implication collective qui peut être quasi-permanente.

→ L'objectif des réunions peut alors être de faire le point et mettre les membres du groupe en contact direct.

- La culture d'entreprise (voir § 7.5) limite les écarts de comportement et favorise la cohérence du groupe et la coordination des actions.

2.4 – Les groupes dans l'organisation.

- Les groupes ont été considérés avec méfiance par les théories classiques de l'organisation.

→ Le groupe ne pouvait qu'avoir un impact négatif sur l'organisation : il nivelle les talents, il est incapable d'une décision efficiente, il est un moyen de fuir les responsabilités, il est à l'origine d'une opposition contre-productive à la hiérarchie, ...

→ La seule option envisageable était d'en réduire l'influence.

→ L'organisation classique très formalisée (hiérarchie, fonctions, postes de travail) laisse peu de place aux individus et encore moins aux groupes.

- A partir des travaux de **MAYO** (voir § 2.3), les groupes ont été reconnus comme des lieux d'interaction qui contribuent à la performance de l'organisation.

- L'organisation elle-même est un groupe étendu rassemblant plusieurs groupes coordonnés :

- des **groupes formels**, voulus, organisés, stables et identifiés ;

- des **groupes informels**, qui émergent spontanément au gré des circonstances, des affinités et peuvent évoluer rapidement.

→ Les groupes informels permettent de couvrir des **zones d'incertitude** de l'organisation, c'est-à-dire des situations non prévues par des règles établies (Crozier, Friedberg).

- Les **groupes restreints** ont une importance particulière dans l'organisation. On y distingue notamment :

- le groupe **fonctionnel** (autour d'une responsabilité) ;

- le groupe **de projet** ;

- le groupe **d'intérêts** (formé sur la base d'affinités) ;

- le groupe **virtuel** (né avec les TIC et les réseaux) ;

- l'**équipe**, qui est un petit groupe ou un groupe restreint réunissant des compétences complémentaires pour atteindre un objectif précis, où les membres s'entraident, se considèrent mutuellement responsables et ont la capacité de régler d'éventuels conflits en interne.

Remarque : l'équipe peut être fonctionnelle (travail sur des activités similaires en continu), « de résolution de problème » (constituée ponctuellement un problème ponctuel ou intermittent), inter fonctionnelle (réunissant des employés de différentes fonctions pour résoudre un problème commun), autogérée (cellule de production autonome), virtuelle (liée par réseau informatique).

- Les approches des groupes dans l'organisation peuvent être classées en distinguant :

- les approches sociologiques, sociopolitiques ou **psychosociales**, qui partent des interactions entre groupes et individus pour expliquer et canaliser le comportement de l'organisation (la force du haut vient du bas) ;

- les approches **managériales**, volontaristes, qui voient l'attitude du manager comme un levier d'action sur les performances collectives (voir § 7.2).

→ Les deux approches sont complémentaires (le manager doit tenir compte des facteurs sociologiques, et les groupes ou les individus sont influencés par le management).

3 – Les approches psychosociales.

- L'**approche psychosociale** vise à placer chacun dans la position où il sera naturellement le plus efficace.

→ Cette approche s'intéresse à la complémentarité des membres d'un groupe et à leurs relations en tant que facteur de réussite du groupe.

3.1 – Historique.

- **FREUD** (voir § 6.1) s'est intéressé à la psychologie collective, considérant que toute relation à autrui relève du désir (recherche de possession exclusive d'un objet complémentaire) et de l'identification (à ce que l'on voudrait être).

→ L'**affiliation** à un groupe résulte :

- d'une identification au modèle parental (toute vie collective est comparable à la famille) ;

- d'un transfert sur le leader du groupe, qui devient un idéal soudant le groupe.

- **MAYO** (voir § 2.3) a mis en évidence le besoin de reconnaissance collective et l'importance des relations au sein d'un groupe par ses expériences à Hawthorne.

- L'étude systématique des groupes a véritablement commencé avec les travaux de Kurt **LEWIN** (voir § 2.3) et elle a conduit à la reconnaissance de comportements spécifiques aux groupes.

→ La méthode de Lewin repose sur la **théorie des champs** :

- le groupe est un champ de forces et le comportement d'un individu est fonction du champ de forces dans lequel il se situe ;
- les individus changent ainsi de comportements quand ils sont dans un groupe, on observe des phénomènes de coalition, de majorité ou d'influence sociale ;
- le groupe ne coïncide pas avec la somme des individus qui le composent.

3.2 – La structuration et la vie du groupe.

- La **structure** du groupe est formée des relations existant entre ses membres.

→ Elle lui permet d'agir vers un but.

→ Elle évolue en fonction des interactions internes et externes au groupe.

- L'établissement des relations au sein du groupe et leur disparition se fait normalement en cinq étapes de durée variable :

- **formation** (les membres font connaissance, échangent des informations, trouvent des points d'accord et acceptent un leader) ;

- **conflit** (des désaccords apparaissent qui peuvent remettre en cause la formation du groupe) ;

- **normalisation** (les désaccords étant surmontés, le groupe devient plus stable et cohérent, des normes émergent, les rôles sont clarifiés et le sentiment d'appartenance apparaît) ;

- **réalisation** (coopération, réalisation des objectifs) ;

- **dissolution** (quand l'objectif est atteint, ou spontanément si un obstacle rend le travail du groupe impossible ou inutile. Le désengagement des membres est alors progressif).

- Léon FESTINGER (voir § 6.1), dans une **théorie de la comparaison sociale**, suggère que l'attraction du groupe vient du besoin individuel de se comparer pour évaluer ses capacités.

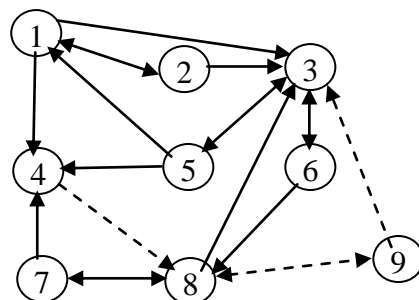
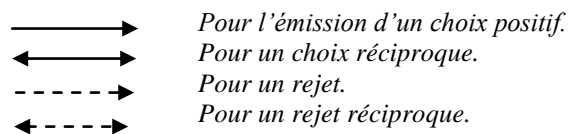
→ Besoin d'autant plus fort que l'individu est peu sûr de lui.

→ Il conduit au rapprochement d'un groupe assez en accord avec les opinions de la personne.

Complément : Jacob Levi MORENO (1889 – 1974), psychiatre, propose de schématiser les relations intragroupes à l'aide d'un sociogramme qui met en évidence les sympathies, les sous-groupes ou les individus isolés.

→ Le sociogramme se construit en interrogeant chaque membre du groupe. Par exemple : qui choisiriez vous pour former un groupe de travail de cinq personnes ? Qui choisiriez vous comme coéquipier pour une randonnée (donner par exemple trois noms) ? Qui, selon vous, vous a choisi en réponse à chacune des questions précédentes ? Qui souhaiteriez-vous éviter dans chacun des cas précédents ? Qui souhaiterait vous éviter ?

→ On représente ensuite les choix :



Ce sociogramme montre que le 3 est très sollicité positivement par le groupe (leader ?), le 9 étant isolé et critique. 1 et 8 peuvent être supposés au centre de sous-groupes.

→ Le diagramme de Moreno montre l'état de cohésion du groupe et permet des hypothèses quant à sa stabilité et son fonctionnement.

- La **participation** active d'un salarié à un groupe (groupe de projet, équipe d'intervention, réunion, ...) peut se heurter à divers obstacles que le manager doit éliminer :
 - une antipathie pour le groupe, la crainte d'un groupe inconnu, une difficulté à s'exprimer dans le groupe, un ancien traumatisme dans une situation similaire, ... ;
 - le refus de s'engager, l'opposition au responsable, l'attente d'une meilleure occasion, ... ;
 - un défaut d'animation, l'attente de parole, la présence d'un supérieur craint, un objet de réunion mal connu, la présence de trop de participants, une place à l'écart, ...

3.3 – Les normes de groupe.

3.3.1 – La formation des normes.

- Des expériences menées en milieu industriel par Lester **COCH** et John **FRENCH** (1948) ont montré que des normes de performance s'établissent progressivement dans les groupes constitués.
 - Le groupe peut construire ses **normes** sur différents plans (performance, comportement, langage, pensée, jugement, ...).
 - Tout individu intégré au groupe tend à s'y conformer.
 - L'adoption des normes résulte notamment d'une pression du groupe à la **conformité**, qui vient :
 - de la recherche d'une satisfaction par la cohésion du groupe ;
 - des réactions réprobatrices du groupe en cas de **déviante** par rapport aux normes ;
 - de l'influence d'une opinion **majoritaire** dans le groupe (pression d'autant plus forte que la majorité se compose de personnes de statut élevé).

Exemple : la norme de production des ouvriers du groupe étant établie, celui qui produit moins est un « tire-au-flanc », et celui qui produit plus un « creveur de plafond ».

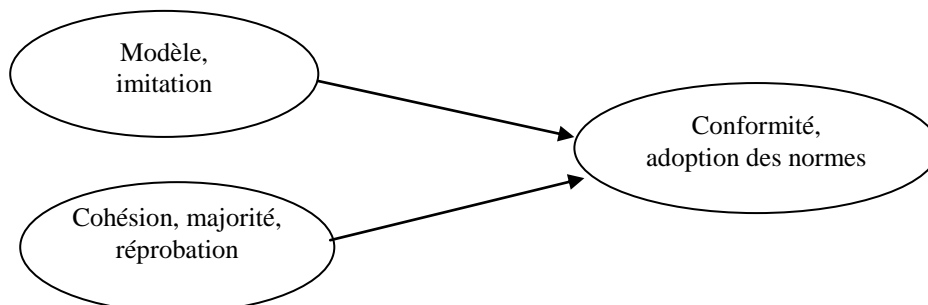
- Le pouvoir de la majorité n'est toutefois pas absolu, et une **opinion minoritaire** peut émerger du groupe si elle reste ferme sur une durée assez longue et si elle présente une forte cohérence des idées.
 - L'opinion minoritaire, défendue avec opiniâtreté, peut être source d'innovation (voir Galilée, Darwin, Freud, Einstein, ...).

- Dans sa théorie de l'**apprentissage social**, Albert BANDURA (1971) a mis en évidence l'importance de l'imitation dans les phénomènes d'apprentissage.

→ Théorie de l'apprentissage social par la reproduction d'un comportement observé où l'imitation est décomposée en deux étapes :

- l'acquisition par observation d'un individu similaire à soi-même (**apprentissage vicariant**) ;
- la reproduction spontanée.

→ Ce processus joue un rôle important dans l'adoption des normes de groupe.



3.3.2 – L'effet des normes.

- La norme conduit généralement au **freinage** des performances par leur alignement sur une valeur acceptable par tous les membres du groupe.
- La norme peut conduire à l'exclusion.
- Dans certains cas, la norme du groupe, bonne ou mauvaise, peut supplanter les normes sociales communes, Festinger parle ainsi de **désindividualisation** dans les situations de foule.
- Les normes de groupes peuvent conduire à des situations de compétition et à des conflits intergroupes.
 - Ces conflits doivent être contrôlés par des **normes sociales** de niveau supérieur.
 - Plus le groupe est isolé, plus ses normes sont rigides (le cosmopolitisme favorise leur assouplissement).

3.4 – Le changement.

- Kurt **LEWIN** considère le changement des comportements comme le résultat d'un ensemble de forces au sein d'un système. Il a montré, par des expériences sur les habitudes alimentaires aux Etats-Unis, qu'un groupe peut évoluer et influencer le changement de comportement de ses membres.
 - Les groupes sont dans un état d'équilibre et ils changent de comportement (**dynamique de groupe**) si l'on augmente la pression dans le sens du changement tout en diminuant les freins.
 - L'implication de l'individu dans le changement du groupe le conduit à adopter plus facilement les nouveaux comportements (il s'inscrit alors dans la nouvelle norme du groupe).

L'entrée en guerre nécessitait de conduire les américains à consommer plus d'abats. Lewin organisa, en 1943, d'une part des conférences sur les mérites nutritifs des abats, d'autre part de petites réunions dans les clubs féminins où une discussion sur le sujet était organisée, les ménagères étant invitées à exprimer leurs réticences et à trouver elles mêmes une solution alimentaire.

La conférence, qui laisse la ménagère solitaire face à ses choix a conduit à une augmentation de la consommation d'abats de 3%, contre 30% pour le groupe d'échange.

- Le changement de valeurs ou de mentalités est un **processus d'apprentissage** où Lewin distingue trois étapes :
 - le **dégivrage** (unfreezing), remise en question, doute générateur de tensions, qui nécessite de sensibiliser, de créer un choc émotif, d'informer, d'expliquer ;
 - l'**élaboration**, l'émergence de nouvelles normes ou valeurs, qui nécessite des expérimentations et l'association des intéressés ;
 - l'**enracinement** (freezing), les nouvelles valeurs se répandent et supplantent les anciennes, ce qui nécessite de consolider le changement (soutien, exemple, récompense) et de l'évaluer.
- **COCH** et **FRENCH** ont introduit la notion de **résistance au changement** (1947), qui concerne les individus et les groupes.
 - Le groupe a un effet sur le changement.
 - Le changement, perçu mais pas encore expliqué, provoque inquiétude et rumeurs au sein du groupe.
 - Information et participation du groupe au changement permettent l'acceptation des évolutions.
 - Théorie est vérifiée mais cependant incomplète, car elle ne prend pas en compte l'objet du changement (qui peut soulever des résistances inconscientes) ni l'absence de désir de participation au changement en l'absence de contrepartie.
- Les normes de groupe sont un facteur de résistance au changement individuel, puisque ses membres éviteront de s'en écarter.
 - C'est aussi un moyen d'ancrer les nouveaux comportements.

- Le concept de dissonance cognitive de **FESTINGER** (voir § 6.1) donne un éclairage sur les phénomènes liés au changement dans les groupes.
 - La dissonance créée par la perspective d'un changement important crée une évolution.
 - L'étayage donne la possibilité de changer radicalement les cognitions d'origine, il est ainsi possible d'accompagner une personne vers le changement, si cette démarche permet de réduire la dissonance.
 - A contrario, une personne en situation de consonance cognitive évitera toute évolution susceptible de créer de la dissonance, ce qui se traduira par une résistance au changement.
 - L'évolution des mentalités dans un groupe peut être longue et douloureuse et le rééquilibrage dans un nouveau système de valeurs peut prendre du temps. Cette évolution nécessite :
 - une pression assez forte pour susciter un malaise ;
 - une liberté d'expérimentation pour permettre l'exploration de voies nouvelles ;
 - que d'autres modèles de valeur acceptables existent ou puissent être inventés.

3.5 – La soumission.

- Un individu, placé dans un groupe en situation d'exécutant, peut adopter un comportement de **soumission**.
 - Les ordres sont acceptés d'autant plus facilement qu'ils émanent d'une personne ayant une position d'autorité reconnue dans le groupe.
 - La soumission, expérimentée par Stanley MILGRAM aux Etats-Unis (années 60) peut conduire à des actes en désaccord avec les convictions individuelles.

Remarque : Milgram, sous prétexte d'une expérimentation sur l'effet des punitions dans l'apprentissage, demandait à une personne d'infliger, à chaque erreur, de supposées décharges électriques d'intensité croissante à un complice simulant la souffrance. Plusieurs configurations ont été testées et le pourcentage de personnes capables d'administrer une décharge très élevée s'est avéré important, mais variable selon la proximité de la victime (dont les « souffrances » étaient dans tous les cas visibles) :

- 65% quand l'élève est visible derrière une plaque vitrée ;
- 62,5% quand il existe un feed-back vocal avec l'élève ;
- 40% quand l'opérateur est à côté de l'élève ;
- 30% quand l'opérateur est en contact direct avec l'élève (pour replacer les électrodes).

Or, 2% seulement des opérateurs pouvaient être soupçonnés d'une pathologie justifiant des pulsions agressives.

- Dans l'organisation, le phénomène de soumission peut introduire un biais dans les comportements et, notamment, dans les prises de décision.

3.6 – La prise de décision en groupe.

- L'efficacité d'une décision de groupe repose sur sa pertinence par rapport aux objectifs et sur sa capacité à être suivie par les membres du groupe. Ces deux paramètres dépendent :
 - de la qualité des informations mises à la disposition du groupe ;
 - de la façon dont la décision s'est construite dans le groupe.

Modalité de décision	Avantages	Limites
Autocratique (résultant du pouvoir d'une personne ou de quelques personnes sur le groupe)	Rapidité Cohérence facile à trouver par rapport aux objectifs Contrôle critique du groupe (a minima) Acceptée en situation d'urgence	Risque de faible adhésion Peu de satisfaction des membres du groupe Groupe perdant son intérêt en cas de répétition Etouffe les conflits Empêche la créativité
Majoritaire (vote à majorité simple ou qualifiée, secret ou non)	Rapidité N'exclut pas un débat préalable	Constitution de minorités, d'oppositions Négation des conflits Inadapté aux décisions courantes Mise en œuvre délicate Nécessité de définir des modalités de vote, qui vote (voix consultatives) Décision faussée par le mode de vote (à main levée ou secret)
Consensuelle (discussion et accord unanime)	Forte adhésion Satisfaction des membres du groupe Facilite la mise en œuvre Permet l'émergence d'idées Accumulation des cognitions	Long et incertain Risque de consensus non pertinent Nécessite un animateur neutre Risque de domination masquée par un chef charismatique, une idéologie Certains membres n'expriment pas leurs idées Influence d'un jeu d'acteurs sur le groupe

- Les inconvénients potentiels de la décision de groupe posent question : les décisions de groupe sont-elles meilleures que les décisions individuelles ?

→ Des expériences de la NASA (choix d'une liste d'objets à emporter en cas de crash de navette) montrent que la décision collective est la plus performante dans ce cas :

- elle réduit les erreurs en intégrant divers points de vue ;
- elle permet une meilleure analyse de la situation en raison du ralentissement du processus de décision :

- la décision groupale serait donc meilleure dans le cas de tâches créatives à fort contenu cognitif.

→ Irving L. JANIS (1972) a cependant montré que la pensée de groupe peut conduire à des décisions collectives catastrophiques (cf. la destruction de Challenger pour un problème de joint) : pression de la hiérarchie et contraintes économiques peuvent conduire les membres du groupe à se placer dans un système de *censure implicite*, chaque membre comptant sur l'autre pour prendre le risque de parler.

- Pour éviter « l'effet Janis », il est indispensable de favoriser l'expression de tous les points de vue.

3.7 – La dynamique de groupe

- Kurt **LEWIN** est le fondateur d'un courant de recherches sur la *dynamique de groupe*.

→ L'individu change de comportement dès lors qu'il s'insère dans un groupe (voir supra).

→ La dynamique de groupe étudie les phénomènes qui se développent dans un groupe restreint et qui modifient les comportements individuels.

→ Elle repose sur une intervention dans le groupe pour influencer son comportement et celui de ses membres.

- La nature des effets de groupe soulignés plus haut montre l'importance qu'il y a, dans l'organisation, à tenir compte de la dynamique de groupe.

→ Cette pratique doit rester prudente et dans un cadre moralement acceptable.

→ De nombreux avatars ou dérives sont possibles :

- ascendant involontaire d'individus à forte personnalité, conduisant un groupe sur des voies erronées ;
- manipulations intragroupe (avancer des sous-entendus, susciter la peur, intimider, utilisation de compères, appel aux préjugés, ...)

- manœuvres intergroupe (instrumentalisation de conflits pour faire avancer les groupes vers un objectif discutable).

• Champs récents d'application de la dynamique de groupe :

- coaching d'équipes, notamment pour améliorer la communication, encourager la créativité et le changement ;

- management par projet, qui repose sur la constitution d'équipes ultra cohérentes et autonomes dans leur action et leurs apprentissages ;

- constitution d'équipes transversales de compétences pour mener le changement, composées d'un responsable, d'un facilitateur et de quelques membres.

6.4 – LES CONFLITS AU TRAVAIL

1 – Les conflits.

1.1 – Caractéristiques.

- Un **conflit** est une « violente opposition matérielle ou morale » ou une « opposition d'intérêts ... » (Petit Larousse).
- Le conflit potentiel, qui n'est pas encore visible, est dit **latent**, par opposition au conflit **déclaré** (ouvert).
- Dans l'organisation, un conflit peut, être **interpersonnel** (entre personnes), **intergroupe** (entre groupes), **intragroupe** (entre personnes à l'intérieur d'un groupe) ou **intra organisationnel** (relatif à la structure ou à la répartition du pouvoir dans l'organisation).
- N. G. FISHER (2005) distingue les conflits résultant d'un désaccord sur des objectifs (**conflit d'objectifs**), sur les idées (**conflit cognitif**) ou d'une incompréhension affective (**conflit affectif**).

Remarque : le conflit d'objectifs est parfois assimilable au conflit d'intérêts.

- KAHN (voir § 2.6) a développé, dans les années 60, la notion de **conflit de rôles**, induits par une divergence entre l'action d'un individu et l'attente du groupe :
 - du fait d'une incompatibilité des valeurs personnelles et de celles du groupe ;
 - du fait de consignes contradictoires ou d'une incompatibilité entre des rôles différents attribués à la même personne.
- Ces conflits, difficiles à supporter par l'individu, peuvent conduire à l'absentéisme, à des démissions voire à l'épuisement ou la dépression.

Exemple d'injonction contradictoire : « Soyez spontané ! ».

- L'exercice du **pouvoir** est une source fréquente de conflits.
 - Ambiguïté (qui fait quoi, qui décide, à qui obéir ?).
 - Tentatives de prises de pouvoir par des spécialistes fonctionnels.
 - Structures transversales (soumission à une double autorité).
 - Ambitions personnelles.
 - Abus de pouvoir (un chef impose des contraintes sortant du cadre de travail).
 - Remplacement d'un partant, promotion.
- Dans les organisations, les causes d'un conflit sont souvent multiples et leur analyse est donc complexe.

1.2 – Le rôle des conflits dans l'organisation.

- Le conflit est une constante humaine.
 - La valeur qu'on lui attribue dépend de la vision que l'on a de l'organisation, où il peut être considéré comme :
 - **perturbateur** et attribué à des employés déviants, à régler par la hiérarchie ;
 - **inhérent** à toute organisation et porteur d'aspects positifs, catalyseur du changement ;
 - **stimulant**, en poussant chaque collaborateur à se dépasser (« émulation »).
 - Mary Parker FOLLETT (voir § 2.3) voit le conflit comme normal et considère qu'il peut être dépassé par l'intégration (explicitation des divergences, concentration sur des problèmes concrets).
 - Les managers peuvent passer jusqu'à 30% de leur temps à traiter des conflits.

Exemple : dans les années 60 - 70, IBM pratiquait un management par les conflits et donnait volontairement des objectifs contradictoires à différentes fonctions (concevoir des produits sans

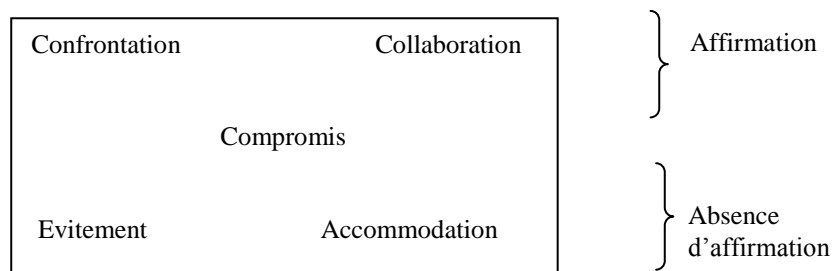
lésiner sur les moyens, vendre en maximisant la marge par exemple) de façon à créer des conflits et à forcer des accords internes, d'où devait ressortir un certain optimum.

- Certains conflits de peu de profondeur peuvent être rapidement évacués par le management et ils n'ont alors pas de retentissement durable sur l'organisation (s'ils ne sont pas l'expression symptomatique de problèmes plus graves) :
 - conflits **non pertinents** (controverses mineures ou hors sujet) ;
 - conflits **autistiques** (dus à des malentendus) ;
 - conflits **contingents** (portant sur des détails annexes : choix d'un lieu de réunion, d'une heure, ...).
- Dans l'organisation, un conflit trop long, figé, a toujours des effets négatifs : perte de rendement, perte de confiance, explosion des groupes, démissions ...

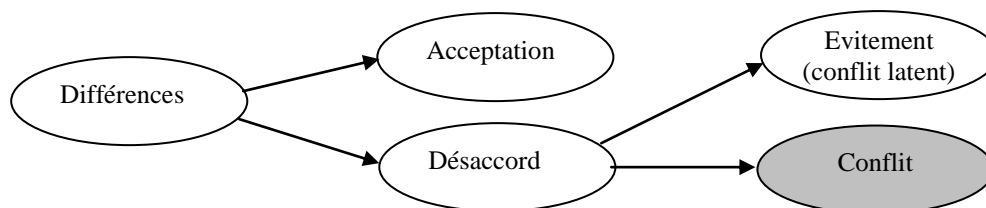
1.3 – L'évolution des conflits dans l'organisation.

- Le conflit trouve son origine dans des **différences** non acceptées (points de vue, objectifs, intérêts).
 - La naissance d'un conflit peut notamment être due à un contexte hétérogène, où les groupes ont des identités fortes et ne se reconnaissent pas de similitudes, et dans les situations de compétition non régulée par la direction.
 - Les relations client fournisseur internes sont propices au développement des conflits.
 - A l'opposé, un climat de coopération, des objectifs collectifs ou la reconnaissance du droit à l'erreur limite les conflits.

- THOMAS (1976) identifie cinq comportements possibles face à un différend :



- Les différences peuvent déboucher sur un conflit ouvert ou latent (tant que les désaccords subsistent) :



- **FORSYTH** (1983) a identifié cinq étapes dans le développement d'un conflit :

Désaccord → Confrontation → Escalade → Désescalade → Résolution.

- La confrontation amorce le conflit réel.
- Après la résolution, les interactions reprennent :
 - une modification des rapports de force ou un changement de structures peut en résulter ;
 - de nouveaux désaccords peuvent survenir.

- L'escalade est marquée par une règle de réciprocité négative (« Œil pour œil, dent pour dent », voire plus !) et elle est influencée par des réactions de frustration ou d'agression.

1.4 – La résolution des conflits.

- La **désescalade** vient d'une modification du rapport de force (prise de conscience d'une faiblesse), de la lassitude, d'une baisse d'intensité des convictions ou d'un détournement vers de nouvelles préoccupations ou de nouveaux buts.

→ La désescalade qui résulte de l'**accommodation** (une partie s'incline en considérant qu'elle n'aura pas gain de cause) ou d'une autorité imposée laisse place à la frustration et à des problèmes d'ambiance et de motivation.

- La désescalade et la résolution du conflit nécessitent parfois l'intervention d'un tiers.

→ Pour une **médiation** (tiers étranger au conflit, arbitre chargé de trancher, expert).

→ Pour replacer le différend dans le cadre organisationnel (hiérarchie, direction) et introduire un risque de perte pour les deux parties.

→ Pour réduire l'enjeu du conflit.

- Dans l'urgence, il peut être envisagé de remplacer un ou plusieurs acteurs du conflit ou de leur adjoindre provisoirement une tierce personne.

- La **résolution** ne doit pas remplacer un conflit ouvert par un conflit latent.

→ Rétablir des communications et des relations acceptables sans nier le conflit.

→ Comprendre les véritables causes du conflit, ses enjeux, son évolution et de jauger son intensité.

- La résolution par la **négociation** suppose, selon PRUITT (1981) :

- d'accepter la nécessité d'une négociation ;

- de définir les problèmes ;

- de s'entendre sur l'objectif de la négociation ;

- de s'accorder sur une méthode de sortie de crise et sur un calendrier.

→ La négociation peut conduire à un compromis, à la conversion sincère d'une partie ou au blocage.

(Extrait du site http://bestpro.typepad.com/coachingleader_le_blog/2007/05/10_attitudes_de.html)

« Petit guide à l'usage de ceux qui veulent rater la résolution d'un conflit:

1. Etre sur la défensive et renier ses responsabilités

2. Généraliser " vous faites toujours, vous dites toujours"

3. Assumer que les autres pensent du mal de vous

4. Oublier d'écouter : soupirer, lever les yeux au ciel quand l'autre s'exprime

5. Vouloir avoir le dernier mot

6. Faire des attaques personnelles

7. Utiliser la stratégie d'évitement

8. Penser que l'on a exclusivement raison

9. Critiquer encore et encore

10. Refuser le dialogue »

1.5 – Les conflits et la communication.

- L'école de PALO ALTO (voir § 9.1), regroupement d'universitaires et thérapeutes californiens, a élaboré à partir de 1950 une théorie de la communication selon laquelle :

- la communication passe par un ensemble de messages dont les significations doivent être intégrées dans un contexte environnant ;

- la communication se fait toujours à deux niveaux : au niveau des faits, des opinions, des contenus explicitement échangés et au niveau de la relation entre les partenaires.

=> Même la passivité et le retrait sont donc des actes de communication (le « hors jeu » est impossible).

Exemples :

- « *Rends moi ce service, tu es mon ami* » est explicitement une demande d'aide et la reconnaissance d'une forme de relation, qui pourrait très bien être exprimé par le seul message « *Rends moi ce service* » appuyé d'un regard ;
- le silence peut signifier le désintérêt, le désaccord, l'incompétence, ... et il est donc un élément de communication.

- Tous les messages sont interprétés, même faussement, et l'on ne peut échapper à la communication.
 - Dès lors, communication et interprétations se nourrissent réciproquement (causalité circulaire).
 - En agissant en un point du cycle, sur une vision du monde considérée comme certaine par l'un des protagonistes, on peut modifier la dynamique d'un conflit et le résoudre.
 - Face au conflit « ... la seule question à se poser n'est pas de savoir quelle est la théorie la plus exacte ou celle qui reflète le mieux la réalité, mais, simplement, quelle théorie permet des résultats plus efficaces et plus rapides » - WATZLAWICK (2000).
- Cette approche permet de dénouer certains **conflits interpersonnels persistants**.
 - C'est la solution adoptée (sans résultat) qui doit être considérée comme source du problème et modifiée.
 - Il faut :
 - clarifier le problème, son importance, ses protagonistes ;
 - analyser les tentatives de solution ;
 - imaginer ce qui pourrait rompre le cycle problème → solution → problème ;
 - essayer une solution qui soit à l'opposé de celles qui ont été tentées.

Exemple : une employée reproche à son patron de l'ignorer, d'être cassant, de ne pas s'intéresser à sa carrière, de ne pas l'épauler dans les missions qu'il lui confie. Elle manque de directives, craint d'échouer et il ne trouve pas le temps de la recevoir malgré ses multiples demandes très explicites ou ne lui fournit que des informations très vagues, la renvoyant à ses compétences. Face à ce comportement fuyant du patron, un conseiller propose à l'employée de dire à ce patron lors d'une rencontre de couloir : « J'ai été désagréable en vous poursuivant de questions, dorénavant, je déciderai par moi-même ». Ceci fait, peu après, le patron la rejoint dans son bureau pour lui proposer l'information souhaitée.

2 – Le contexte collectif des conflits.

2.1 – Les conditions de travail.

- Le terme « **conditions de travail** » (voir § 5.8) désigne l'ensemble des facteurs agissant sur la santé morale et physique des salariés (chaleur, éclairage, cadences, exposition aux risques physiques, stress, ...).
 - Les conditions de travail sont source de conflit ouvert ou latent, ou facteur aggravant.
 - Elles dépendent fortement d'options de management, parfois contraintes par la législation.
 - Elles peuvent avoir un effet important sur le rendement du personnel, sur son efficacité et sur l'absentéisme.
- Deux phénomènes interdépendants marquent l'évolution des conditions de travail depuis quelques années.
 - L'**intensification du travail**, qui accompagne la recherche de rendements productifs croissants et peut avoir comme causes :
 - le rapprochement du temps de présence et du temps productif (disparition de temps de pause) ;
 - la flexibilité par la fragmentation du temps de travail (cf. caissières de grandes surfaces) ou l'adaptation d'horaires sur l'année ;
 - le pilotage par informatique, la suppression des stocks, le flux tendu, la généralisation des états d'urgence ;
 - la concentration de la production industrielle dans de petites structures sous-traitantes soumises à de fortes contraintes économiques.

- Le développement des « **TIC** » (*technologies de l'information et de la communication*) :
 - qui rend le travail plus abstrait et plus uniforme ;
 - qui permet la décentralisation des responsabilités mais aussi plus de contrôles ;
 - qui enrichit les tâches mais peut créer une déqualification ;
 - qui a un effet important sur les postures et les contacts humains.

- Ces phénomènes peuvent générer des **troubles musculo-squelettiques (TMS)** et du **stress**.
 - Les **TMS** concernent les muscles, tendons, nerfs et résultent des postures ou des mouvements répétitifs imposés par les postes de travail. Ils sont en augmentation (53% des maladies professionnelles en Europe, plus de 20 000 cas en France).
 - Le **stress** est également en augmentation. C'est une tension qui résulte d'une situation mal vécue :
 - le stress est un mécanisme d'adaptation normalement destiné à provoquer le dépassement de soi, mais qui peut conduire à la désorganisation s'il est prolongé ;
 - il a alors un effet négatif sur la santé de l'individu (baisse des défenses immunitaires, troubles cardiovasculaires, ...)
 - c'est un facteur de risque au travail qui peut favoriser un accident ;
 - il peut conduire à l'insatisfaction, au désengagement, à l'absentéisme ;
 - il génère des coûts cachés ;
 - il provoque parfois une forme d'**addiction au travail** ou de **présentéisme** pouvant annoncer une possible dépression.

Composante du travail	Exemples de facteurs de stress
Environnement	Bruit, chaleur, éclairage, toxiques, ... Mauvais confort au travail, mobilier inadapté Organisation de l'équipe, taille de l'organisation, ...
Organisation du travail	Horaires, fragmentation, équipes de nuit Dangerosité Objectifs, contrôle, commandement, cadences Sécurité de l'emploi, perspectives de carrière, ...
Emploi	Charge de travail, complexité, monotonie, autonomie Postures, gestes, charge physique Conflits, ambiguïté des consignes, délais
Cadre social	Relations avec les collègues, les subordonnés, les supérieurs Reconnaissance, discrimination, ...

2.2 – Les conflits sociaux

- Les **conflits sociaux** sont des conflits ouverts qui se placent dans un cadre contractuel, juridique ou politique.
 - Ils peuvent trouver leur origine en dehors de l'organisation.
 - Leurs conséquences peuvent être importantes (journées de travail perdu, blocage d'usine, ...).
 - Leurs motifs principaux, en France, sont la revendication salariale et la question de l'emploi.
 - Les centrales syndicales, malgré une baisse du taux de syndicalisation (8% en 2006) sont étroitement liées à ces conflits, notamment en raison de l'obligation du préavis de grève.
- La prévention des conflits sociaux passe par le dialogue social et la mise en place de **cellules de prévention** des conflits, où les problèmes sont discutés dès leur apparition, avant le déclenchement d'un mouvement de grève (voir l'exemple de la RATP).
 - Ces dispositifs, quand ils sont mis en place dans la clarté et sans objectif manipulateur, tendent à instaurer une tradition de négociation.
 - Mais ils ont des limites (contraintes économiques de l'organisation, représentativité des syndicats, contraintes idéologiques ...).
- Les dispositifs de **négociation collective**, en fixant des cadres acceptés par les employeurs et les salariés, constituent également des éléments de prévention des conflits.

- La résolution des conflits sociaux peut passer par :
 - la *négociation* ;
 - la *médiation* (qui fait intervenir un tiers extérieur au conflit sur la demande des deux parties) ;
 - le *recours juridique* (conciliation, arbitrage, jugement, notamment en référence au droit européen).

6.5 – LA CONDUITE DE REUNION (Voir UE 13)

- La conduite de réunion est une application de la dynamique des groupes.

1 – Les formes de réunions.

- Une **réunion** est un foyer de communication verbale.
 - Entre plus de deux personnes (deux = entretien).
 - C'est un lieu où les relations interpersonnelles sont fortes, favorisées mais contraintes par des règles (lieu, ordre du jour, préséance, écoute des autres, ...).
- La réunion peut avoir divers objectifs :
 - prise de connaissance d'un problème ;
 - mise en contact de personnes ;
 - élaboration de décisions ;
 - contrôle d'avancement ou recadrage d'une action ;
 - recueil d'avis ;
 - célébration d'un événement ...
- En fonction de leur organisation ou de leur objectif, on peut distinguer différents types de réunions :
 - la réunion de **transmission** d'ordres ;
 - la réunion d'**information** (l'initiateur de la réunion peut souhaiter en donner ou en recueillir) ;
 - la réunion d'**échange** (débat sur un problème, sur un thème, échange de points de vue) ;
 - la réunion **périodique** (suivi d'actions, synthèse) ;
 - la réunion **de crise** (pour faire face à un événement grave, imprévu) ;
 - la réunion de **prise de décision** (voir §2.6).
- Le **brainstorming** (remue-méninges) est une forme particulière de réunion, apparue en 1938, dont le but est la recherche d'idées nouvelles :
 - l'animateur expose le problème à un groupe de 6 à 10 personnes ;
 - toutes les idées sont ensuite émises et notées sans aucune contrainte pendant une demi-heure à une heure ;
 - le groupe trie ensuite les idées (il en restera souvent moins de 10%).

2 – L'organisation des réunions.

- Sauf exception (annonce, urgence absolue), la réunion suppose un **ordre du jour** connu des participants assez longtemps à l'avance (le délai dépend de l'objet de la réunion et des contraintes connues des participants).
- L'organisation du lieu de réunion a une influence sur son déroulement :
 - la salle doit être adaptée au nombre de participants et au type de réunion (tour de table ou rangées ...);
 - le matériel doit être préparé (projection, sonorisation, ...) ;
 - le plan de table est défini, le cas échéant (il est généralement nécessaire de réserver des places adaptées et contiguës pour l'équipe d'animation ou de direction) ;
 - la convivialité peut être organisée (pause, boissons ...).
- Le groupe doit être régulé par une organisation (mise en place de procédures permettant de rester dans l'objectif ou élucidation des phénomènes intragroupe).
 - L'**animateur** ou **conducteur** désigné pour la réunion a un rôle essentiel :
 - il veille à ce que la réunion reste dans ses objectifs ;
 - éventuellement, il distribue la parole et s'assure que chacun puisse s'exprimer.
 - Un **secrétaire de séance** prend note (il est difficile d'animer et de prendre des notes) en vue d'un compte rendu.

- Chaque réunion doit être suivie d'un **compte rendu** diffusé à tous les participants.
- Les réunions qui ne sont pas de pures transmissions d'ordres peuvent être animées selon diverses techniques. Jean MAISONNEUVE (Psychologie sociale, IAE de Paris) énumère cinq types théoriques de **conduite de réunion** (qui peuvent se combiner).

Conduite directive.

- Le conducteur résume les données du problème et propose un plan de discussion.
- Il **règle les débats** (prises de parole, durée de la réunion), pose des questions, relance les échanges et dresse un bilan sans évaluer les opinions.
- Le conducteur **n'intervient pas sur le fond** pour ne pas imposer sa solution.

Conduite non-directive.

- Le conducteur résume le problème puis agit comme un miroir reflétant la production du groupe, il dégage ce qui apparaît important pour le groupe (il est donc sélectif) mais **ne recadre pas les discussions**.
- Le conducteur aide le groupe à conserver un fil directeur, à résoudre ses problèmes internes, mais il **n'intervient jamais sur le fond**.
- Il est un régulateur et un clarificateur.

Remarque : on peut distinguer trois styles de non directivisme :

- **Rogérien** (intervention pour reformuler, restructurer, conduite active de Carl Rogers) ;
- **Inductif** (évocation des questions pouvant se poser dans le fonctionnement du groupe) ;
- **Interprétatif** (interprétation des opinions du groupe).

Conduite coopérative.

- Le conducteur **propose** des contenus et des procédures en **se réservant d'évaluer** les opinions du groupe.
- Il **coordonne** et **intervient dans les débats**.
- Son influence sur le groupe est donc importante.

Conduite stratégique.

- La **stratégie maïeutique** vise à faire découvrir au groupe des connaissances ou des attitudes par un **enchaînement de questions** aux réponses prévisibles (cf. certaines démarches pédagogiques).
- La **stratégie manœuvrière** vise à faire adopter, sans en avoir l'air, la solution du conducteur du groupe par des **manipulations opportunistes** (recettes ou improvisation) :
 - séduction, intimidation, insistance ou indifférence feinte sont alternativement utilisées ;
 - cette technique est très discutable (bien que pratiquée) et conduit à des résultats éphémères, elle ne « marche qu'une fois » dès lors que les résultats promis ne sont pas atteints.

Discussion libre.

- Cette technique, dite de Bethel (nom d'une ville des USA, où la technique a été inaugurée en 1947), ne suppose **aucun conducteur** désigné et permanent ni **aucun thème** de discussion a priori.
- Un moniteur énonce les objectifs généraux en laissant le groupe résoudre les difficultés.
- Il ne participe pas aux discussions, mais il peut aider le groupe à comprendre son fonctionnement (processus, incitation des membres à exprimer leur ressenti, proposer des interprétations sur le fonctionnement du groupe).
- La discussion libre suppose un séminaire de quelques jours.

- Techniques et objectifs doivent être judicieusement associés :

Objectif	Techniques
Résolution de problème	Directive ou coopérative
Exploration	Coopérative partielle puis non directive
Formation (programme standard)	Maïeutique (efficacité si associée à des discussions de cas en directif ou coopératif)
Formation (travail d'équipe)	Directive, coopérative et non directive alternativement
Prise de conscience des relations de groupe	Non directive, Bethel

6.6 - LES PRINCIPALES THEORIES DU COMPORTEMENT HUMAIN

CLASSEMENT DES APPROCHES DE LA MOTIVATION
<p>1 - Par les contenus (QUOI). L'individu cherche à satisfaire des besoins (vitaux, physiologiques ou de niveau supérieur). Cette recherche explique comportements ou motivations.</p> <p>2 - Par les processus (COMMENT). Les besoins interagissent avec l'environnement dans un processus qui influence le comportement et la motivation.</p>
PRINCIPALES THEORIES DU COMPORTEMENT ET DE LA MOTIVATION
<p>Théories explicatives des comportements :</p> <p>FESTINGER (1957) – Théorie de la dissonance cognitive - Un écart cognitif entre le réel et les attentes est source de tension :</p> <ul style="list-style-type: none"> - tendance à rétablir un équilibre (rejet de ce qui est incompatible avec l'expérience antérieure, équilibrage, étayage). <p>HEIDER (1958) – Théorie de l'attribution - L'individu attribue des causes aux situations et construit un système explicatif de son environnement.</p> <p>Cette perception influence ses comportements.</p> <p>SKINNER (1974) – Théorie behavioriste - Le comportement est conditionné par l'apprentissage (expérience) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une sanction positive le renforce ; - une sanction négative le freine. <p>Motivation par les contenus :</p> <p>MASLOW (1943) – Théorie des besoins - 5 niveaux de besoins hiérarchisés (1-physiologiques,2- sécurité,3-sociaux, 4- estime, 5-réalisation de soi).</p> <p>Le besoin non satisfait prédomine.</p> <p>HERZBERG (1959) – Théorie bi-factorielle - 2 facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - hygiène (insatisfaction : qualité de l'encadrement, conditions de travail, rémunération, ..., cf. Maslow 1 et 2) ; - moteurs ou intrinsèques (motivation : accomplissement, reconnaissance, autonomie, ...). <p>MAC CLELLAND (1961) – Théorie des besoins acquis - 3 besoins peuvent motiver, l'un est dominant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pouvoir ; - appartenance (affiliation) ; - accomplissement (réussite). <p>ALDERFER (1969) – Théorie ESC - Trois types de besoins non hiérarchisés pouvant se compenser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - existence ; - rapports sociaux ; - développement personnel (croissance). <p>Motivation par les processus :</p> <p>VROOM (1964) – Théorie des attentes - 3 facteurs de motivation (V x I x E), la motivation est intermittente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - valeur attribuée au résultat (valence) ; - instrumentalité (probabilité d'atteindre un résultat à l'aide de moyens ou stratégies) ; - expectation (attente, probabilité perçue d'atteindre l'objectif). <p>ADAMS (1965) – Théorie de l'équité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'individu compare sa situation à d'autres (avantages / contribution) ; - l'iniquité (favorable ou défavorable) stimule les comportements. <p>GREENBERG (1990) – <i>Théorie de la justice organisationnelle - Distinction de deux dimensions de l'équité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - justice distributive (salaire, promotion, reconnaissance, ...) ; - justice procédurale (mise en œuvre des procédures, juste ou arbitraire). <p>LOCKE (1968) – Théorie des buts - Motivation par les buts. Les buts doivent être incitatifs, acceptés. Ils doivent attirer l'attention, mobiliser sur les tâches nécessaires et être assortis d'une liberté d'action permettant une stratégie.</p> <p>Un feed-back sur les progrès est nécessaire.</p> <p>ATKINSON (1970) – Théorie des dynamiques de l'action - Deux forces motivationnelles s'opposent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - incitatrices, fluctuantes dans le temps ; - consommatrices, qui diminuent la motivation avec le temps. <p>DECI, RYAN (1985) – Théorie de l'autodétermination – L'autonomie détermine la motivation - 3 états de motivation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - intrinsèque (satisfaction de besoins psychologiques) ; - extrinsèque (but hors activité, le travail est un moyen) ; - amotivation (travail mécanique). <p>KANFER (1990) – Théorie du contrôle - Autorégulation (cybernétique) du processus de motivation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - comparaison constante des objectifs et des résultats ; - ajustement de l'action pour réduire les écarts.

7.1 – DIRECTION, POUVOIR ET GOUVERNANCE

1 – La fonction de direction.

1.1 – Approches managériales théoriques

- Pour Henri **FAYOL** (voir §2.2), la direction (administration) consiste à prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (PO3C).
- Peter **DRUCKER** (voir §2.4) met l'accent sur le développement des capacités d'adaptation :
 - définir des objectifs à tous niveaux (DPO) ;
 - organiser en décentralisant ;
 - motiver les hommes et communiquer ;
 - évaluer les résultats grâce à des normes ;
 - se former et former le personnel.
- Pour Octave **GELINIER** (voir §2.4), « Diriger, c'est obtenir un résultat par d'autres que soi et être responsable de ce que d'autres ont fait ».
 - Prévoir l'évolution externe, diagnostiquer les problèmes internes.
 - Définir la politique (aspect qualitatif) et les objectifs (aspect quantitatif).
 - Etablir des programmes et des budgets (DPPO).
 - Définir la structure de responsabilité, déléguer et coordonner.
 - Choisir les hommes, les perfectionner, les motiver.
 - Evaluer, corriger les actions.
- Ces caractéristiques se transposent à différents niveaux par la hiérarchie, la décentralisation des décisions ou les délégations de pouvoir.
 - Elles définissent les tâches des managers (de l'encadrement).
 - Diriger suppose une capacité à prendre des décisions complexes, de la créativité, un talent de communication.

1.2 – Le constat pratique

- Henry **MINTZBERG** (voir §2.7) a observé le travail réel des dirigeants d'entreprise « aussi proche de la vision classique de Fayol qu'une œuvre cubiste l'est d'un tableau de la renaissance » :

Idée reçue	Réalité
Manager planificateur systématique et réfléchi	La moitié des activités du manager durent moins de 9' (10% excèdent 1h). Sollicitation continuelle et contacts verbaux improvisés sont la règle. → Action, peu de réflexion.
Le manager n'accomplit pas de tâches routinières	Prise en charge d'actions répétitives comme la visite de clients importants, la réception de personnalités, la collecte d'informations, voire la suppléance de cadres absents. → Participation à la gestion courante.
Le manager supérieur dispose d'informations agrégées issues du SI	¾ du temps passé en communications verbales. Le courrier est « expédié », les rapports écartés ou feuilletés et le manager est à l'affût de nouvelles inédites. → Le manager favorise les communications orales, téléphone et réunions.
Le management est une profession et une science	Pas de distinction apparente entre le manager actuel et celui d'un siècle auparavant. Les TIC influencent peu son travail et, surchargé, il agit superficiellement. → Le fonctionnement du manager est totalement « bouclé » dans son cerveau (art du management).

→ Pour Mintzberg, la profession de manager intègre **dix rôles** : figure de proue (représentation), leader responsable, agent de liaison (contacts), observateur actif (veille), diffuseur d'informations, porte parole, initiateur de projets (entrepreneur), régulateur (fait face aux perturbations), répartiteur de ressources, négociateur.

1.3 – Le cadre d'action du dirigeant

- **Mission** : fixer des objectifs pertinents et conduire l'action collective.

→ Connaître les forces de l'organisation et se projeter dans le futur.

→ Rassembler, entraîner et accompagner.

- **Modalités** pratiques :

- le manager travaille beaucoup (tâches variées, fractionnées) ;

- il donne priorité aux tâches non routinières (délégation, importance des « assistants ») ;

- il communique oralement et directement (téléphone, contacts informels, réunions) ;

- il exploite un réseau de communications (sources variées, internes et externes) ;

- il est autonome mais a des devoirs (agir pour l'organisation, régler les problèmes, ...).

- Les **relations interpersonnelles** mettant le manager au contact du quotidien de l'organisation sont essentielles.

→ Distance excessive => perte du sens du réel, manque d'adhésion du personnel.

→ Proximité excessive => emprise du quotidien, manque de recul créatif.

- La direction d'une équipe ou d'une organisation fait intervenir 5 **qualités psychologiques** :

- la maîtrise des fonctions **cognitives** (compréhension des situations avec objectivité, sans perturbation par les sentiments) ;

- la capacité de **décision** (prendre position en intégrant tous les paramètres, autrui, et assumer ses choix) ;

- la **tolérance** aux contradictions (assumer la complexité du réel) ;

- la **maîtrise de soi** (canaliser ses pulsions) ;

- la capacité à **se présenter** (action publique, construire une image).

2 – Le pouvoir.

2.1 – Définitions et sources de pouvoir

- Le **pouvoir** est une capacité à agir sur les hommes, les choses ou les idées.

- Pour Max **WEBER** (VOIR §2.2) le pouvoir sur les hommes résulte :

- d'une faculté à forcer l'**obéissance** (système de sanctions) ;

- de l'**autorité** (faculté de faire appliquer volontairement les ordres).

→ L'autorité n'est pas stable sans la possibilité de forcer l'obéissance.

→ Un pouvoir sans autorité n'est pas efficace (la contrainte provoque une exécution plus lente des tâches).

→ Un équilibre système d'obéissance – autorité est nécessaire.

- **WEBER** distingue trois modes d'autorité légitime :

- **charismatique** (l'ascendant du leader, ses qualités personnelles en font un chef a priori infaillible et respecté, mais au statut instable) ;

- **traditionnelle** (résultant d'une coutume, de l'hérédité, d'un pouvoir politique = leader autoritaire et protecteur dont les qualités peuvent être contestées) ;

- **légitime** (rationnelle, impersonnelle, liée à une fonction, aux procédures = la plus efficace).

- **CROZIER** et **FRIEDBERG** (voir § 2.6), dans leur approche sociologique de l'organisation, distinguent quatre sources de pouvoir :

- la maîtrise d'une compétence ou d'une spécialité ;

- la maîtrise d'une zone d'incertitude (« marginal sécant ») ;

- la maîtrise de la communication et de l'information ;
- l'exploitation des règles (notamment pour limiter l'effort).

→ Le **marginal sécant** est un acteur qui est partie prenante dans plusieurs domaines d'action en relation où il a des connaissances et des réseaux. Il en tire une force et peut l'exploiter pour accroître son pouvoir.

- Les sources de pouvoir sont multiples, et il est nécessairement réparti dans l'organisation.

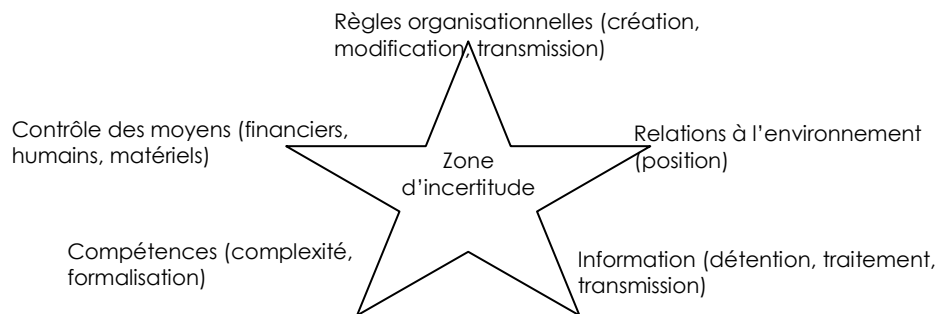
Compléments :



Pierre MORIN et Eric DELAVALLEE, enseignants et consultants.

→ *Le manager à l'écoute du sociologue (2000)*

- *Pour ces auteurs, avoir du pouvoir nécessite d'être crédible et de dominer une zone d'incertitude en s'appuyant sur cinq ressources :*



- *Face à un projet, à une aventure difficile, le pouvoir peut résulter d'une capacité à **faire coopérer** des individus (développement d'un sentiment de participation valorisant). Il y a alors une forte implication et acceptation de décisions collectives.*

(Voir le cas des start-up).



- *Yves Frédéric LIVIAN, enseignant (1987) a identifié 5 capacités permettant de s'insérer dans des **relations de pouvoir** :*

- *savoir s'affirmer (résister aux pressions, avoir confiance en soi) ;*
- *savoir dominer ses émotions ;*
- *savoir s'exprimer et écouter ;*
- *savoir utiliser l'information ;*
- *savoir négocier (qualité essentielle dans un contexte peu formalisé où a une latitude d'action et où des ajustements sont nécessaires).*

- *L'efficacité du dirigeant nécessite que ses directives soient comprises et acceptées.*

→ *L'acceptation suppose la présence d'au moins une source de pouvoir :*

- *statut légitime et reconnu ;*
- *pouvoir de récompense ou de sanction ;*
- *personnalité du leader ;*
- *compétence reconnue ;*
- *capacité à intégrer les personnes (à les mettre d'accord).*

2.2 – Les limites du pouvoir

- Chester BARNARD (voir §2.5) voit l'organisation comme un système de coopération alimenté par la satisfaction des individus.

→ La personne n'exécute les instructions que si elles lui semblent **légitimes**.

• Robert K. MERTON (voir complément §2.2) reconnaît les avantages du système wébérien (réduction des aléas, efficacité), mais il y décèle trois attitudes possibles de non-participation qui limitent le pouvoir de la direction :

- le **retrait** (lier son sort le moins possible à l'organisation) ;
- le **ritualisme** (s'accrocher aux détails et procédures en profitant des avantages acquis) ;
- la **rébellion** (remise en cause du système).

• L'école des relations humaines admet un **pouvoir partagé**.

→ Le subordonné influence le chef (**influence** = capacité à modifier le comportement d'une autre personne).

→ L'autorité vient d'une capacité à influencer les comportements plus que l'on n'est influencé.

→ Le pouvoir est une position relationnelle dynamique (entre individus ou entre groupes – cf. lobbying).

(Voir l'influence des spécialistes, conseillers et consultants compte tenu des tâches du manager évoquées ci-dessus)

• Richard **CYERT** et James **MARCH** (voir §2.5) considèrent l'organisation comme une coalition. Le comportement des organisations est, par ailleurs, largement déterminé par un apprentissage collectif, résultant de l'adaptation aux situations passées.

• Pour Michel **CROZIER** et Erhard **FRIEDBERG** (VOIR §2.6) « ... l'organisation ne constitue jamais pour ses membres qu'un champ d'investissement stratégique parmi d'autres, il n'y a à l'engagement de ceux-ci aucune automaticité ... Ils n'accepteront de mobiliser leurs ressources et d'affronter les risques inhérents à toute relation de pouvoir, qu'à condition de trouver dans l'organisation des enjeux suffisamment importants au regard de leurs atouts et de leurs objectifs, et suffisamment importants pour justifier une mobilisation de leur part ... »

→ Tout responsable voit sa liberté et sa créativité contraintes pour ne pas choquer les acteurs de sa propre organisation.

→ Les managers acceptent des compromis entre l'intérêt de l'organisation et leurs carrières personnelles.

• En conclusion, on constate que l'adhésion aux propositions du manager n'est jamais acquise.

→ Le cadre défaillant, dont la légitimité est contestée, peut se trouver confronté à de fortes résistances :

- « pyramide inversée » (la base dicte sa loi) ;

- « dos ronds » de collaborateurs sur lesquels les consignes glissent sans beaucoup d'effet.

→ En toute hypothèse, il n'a généralement pas la certitude que ses ordres seront exécutés comme il le souhaite, ni la possibilité de prendre ses décisions en toute indépendance.

*Remarque : l'écart entre **travail prescrit** et **travail réel** peut avoir des effets bénéfiques, quand le salarié s'adapte aux circonstances par des initiatives judicieuses. Cet effet positif est particulièrement recherché dans toute démarche visant à donner plus d'autonomie et de pouvoir aux employés.*

3 – La gouvernance d'entreprise

3.1 – Caractéristiques

• La dissociation entre la propriété (capital) et l'exercice du pouvoir, la désintermédiation des marchés financiers, l'internationalisation des marchés, les nouveaux moyens d'information et l'apparition des investisseurs institutionnels introduisent de nouveaux impératifs pour l'organisation :

- attirer les managers compétents, les rémunérer, contrôler leur action ;

- donner une bonne image à l'entreprise ;

- éviter les conflits sociaux et les dérives financières ;

- séduire ou conserver les actionnaires.

→ Un équilibre est à trouver entre des objectifs parfois contradictoires.

- Comment préserver l'intérêt général (jusqu'où ?).
- Eviter les dérives (comptes manipulés, rémunérations moralement inacceptables, rétention d'information, position privilégiée des actionnaires ...).
- Assurer la légitimité des décisions.
- => Le contrôle des dirigeants est nécessaire.

(Voir Enron, société Générale, Vivendi, Natixis)

- La **gouvernance d'entreprise** (ou **gouvernement d'entreprise**) est un concept ébauché par **FAYOL** et développé en 1992 par le rapport Catbury. C'est un système de contrôle de la direction des organisations.

- Qui « ... fait référence aux relations entre la direction de l'entreprise, son CA, ses actionnaires et d'autres parties prenantes ... » (OCDE – 2004).

- Qui est un « Ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée » (Wikipédia).

- Qui peut prendre en compte des **externalités** (emploi, environnement, santé).

- Qui évalue globalement la direction de l'organisation selon divers critères : aspects économiques, sociaux, environnementaux, ... **RSE** (voir §3.4).

(Voir loi NRE de 2001, code de gouvernement d'entreprise du MEDEF)

- La **théorie de la gouvernance** fixe aux directions un objectif de création de valeur à terme par l'engagement des parties prenantes (stakeholders, voir §3.2). Une bonne gouvernance nécessite précisément :

- la transparence de l'information (notamment aux actionnaires) ;
- une stratégie claire (objectifs) ;
- une gestion des risques ;
- des moyens de contrôle ;
- une composition du CA permettant un contrôle réel du management.

3.2 – L'éthique d'entreprise

- L'**éthique** garantit des comportements moraux, compatibles avec la vie en société. Cette notion doit être rapprochée de celle de RSE (voir § 3.4).

*Remarque : la **déontologie** est un ensemble de règles professionnelles inspirées par une éthique.*

- Le comportement éthique des entreprises n'est pas acquit.

- Il concerne dirigeants et salariés, et ses bases sont :

- le respect de la personne, l'absence de discrimination ;
- la recherche du bien commun et la solidarité ;
- l'honnêteté.

- Les marchés financiers sont particulièrement difficiles à contrôler sur ce plan (voir le peu d'efficacité de la COB et de l'AMF).

- L'éthique « a un coût » (parfois compensé).

- La création de **chartes** et de **comités d'éthique** :

- traduit-elle un engagement réel ?
- n'est-elle qu'une opération de communication ?

- Octave **GELINIER** (voir §2.4) a produit de nombreux travaux sur l'éthique : La morale de l'entreprise (1969), Morale de la compétitivité : leçons du Japon pour la France (1981), L'éthique des affaires (1991).

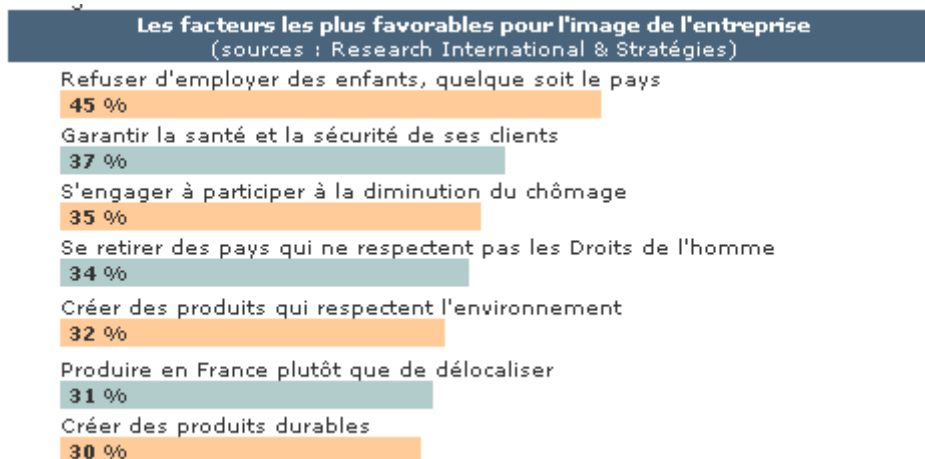
- Il considère que l'éthique d'entreprise s'impose naturellement à tous.

- Il n'y a pas de développement durable sans éthique.

- L'éthique est nécessaire au long terme.

- Le management et la culture d'entreprise peuvent accroître les effets bénéfiques de l'éthique.

- Une enquête de 2004 précise les attentes du public concernant l'éthique d'entreprise :



3.3 – La rémunération des dirigeants

- Les composantes possibles de la rémunération des dirigeants dans les grandes entreprises sont :
 - une base fixe ;
 - un complément variable (bonus fonction de l'atteinte des objectifs) ;
 - des actions gratuites ou stock option (droit d'acheter plus tard à un cours fixé par avance) ;
 - des avantages en nature (voiture, chauffeur, logement, ...) ;
 - une indemnité de départ (« parachutes ») ;
 - une retraite garantie.
- Le problème est posé du rapport entre les revenus des hauts dirigeants et le salaire moyen des employés (rapport moyen multiplié par 10 en 30 ans : 20/1 à 200/1).
- Lien entre rémunération et apport réel à l'organisation ?
- Les administrateurs touchent des jetons de présence.
- Problème des participations croisées aux conseils d'administration.
- La rémunération correspond t'elle au contrôle réel de la du management, qui est l'objectif des CA ?

7.2 – LE LEADERSHIP

1 – Le modèle managérial

1.1 - Définition

- La théorie managériale de la firme (voir §2.8) souligne l'importance des managers professionnels, qui remplacent l'entrepreneur capitaliste.

→ Le développement d'une **approche managériale** de la fonction de direction vise à déterminer la meilleure façon de diriger un groupe afin d'en influencer favorablement le comportement et la performance :

- définition des compétences spécifiques à la fonction.
- analyse des caractéristiques attendues des leaders (personnalité, énergie, ...).
- réflexion sur les styles de direction (voir §2.3).

- Le **modèle managérial** regroupe les visions du management.

→ Il tend à répondre à la question « comment faut-il diriger une organisation ».

→ Le modèle actuel distingue dirigeants et exécutants. Il repose sur quatre hypothèses implicites et parfois discutables :

- les intérêts individuels des employés et ceux de l'entreprise sont compatibles ;
- le travail est porteur de sens social ;
- l'entreprise est un lieu de réalisation de soi ;
- l'emploi est facteur d'égalité et de sécurité.

- Le modèle managérial s'applique aux activités sans but lucratif et aux administrations, où il tend à se répandre car :

- la concurrence se généralise (risque de disparition) ;
- le budget des états est sous pression (effet de la dette publique sur les économies et objectifs politiques).
- une « Logique comptable » ou « gestionnaire », une « culture du résultat » s'y développe.

(Voir système hospitalier, éducation nationale, logement social)

1.2 – Le leadership

- Le **leadership** est une composante essentielle du modèle managérial. C'est la capacité à entraîner les autres. Il peut être défini (LOUCHE, DELACHAUX et NIESTLE – Individu et organisation – 1982) :

- comme un « processus d'utilisation d'une force non coercitive pour diriger et coordonner les activités des membres d'un groupe ... » ;

- et en tant que caractéristiques personnelles comme l'« ensemble des qualités et des caractéristiques attribuées à ceux qui exercent avec succès cette influence ».

→ Il résulte d'une personnalité, d'une position et d'une capacité reconnue à dominer les situations, notamment les facteurs socio affectifs (climat de groupe, motivation, stimulation, soutien, facilitation sociale, ...).

→ Un directeur est efficace s'il est en mesure d'exercer le leadership.

→ Le style de leadership conditionne la qualité du lien entre les personnes, notamment au sein d'un groupe.

3.3 – Les qualités associées au leadership

- Le leadership peut être appréhendé par les qualités qu'il nécessite.

→ Waren **BENNIS** (1985) distingue manager (qui sait ce qu'il doit faire) du leader (qui sait ce qu'il faut faire).

→ Bennis recense quatre qualités associées au leadership :

- une vision (projection dans l'avenir en tenant compte des opportunités et des contraintes) ;
- la capacité de communiquer (faire partager) ;

- savoir générer la confiance (sécuriser) ;
- savoir se gérer soi-même (assumer les échecs, ...).

- On retrouve dans le leadership les qualités nécessaires à l'exercice du pouvoir :
 - confiance en soi, initiative, enthousiasme ;
 - motivation, capacité d'apprentissage, curiosité, ouverture d'esprit, adaptabilité ;
 - professionnalisme, esprit d'équipe, résistance au stress, détermination ;
 - travail en réseau, communication, capacité de négociation.

1.3 – Les styles de leadership

- On peut distinguer plusieurs approches du leadership :
 - l'**approche personnaliste**, qui s'intéresse à la personnalité du manager et sa manière de faire ;
 - l'**approche fonctionnaliste**, qui analyse le leadership selon qu'il est centré sur les personnes ou sur la planification des tâches ;
 - les **approches interactionniste** ou **contingente**, considérant que l'efficacité du leadership résulte d'un accord entre les membres du groupe et le style du manager.
- Le style de leadership conditionne la qualité du lien entre le pouvoir, les collaborateurs et les exécutants.
 - Déterminant pour la cohésion et l'efficacité de l'organisation.
- Kurt **LEWIN** (voir §2.3) a étudié l'influence du leader sur la performance d'un groupe. Partant d'expériences menées sur des enfants, il distingue trois styles de leadership :

Style	Description	Effet observé
Autocratique ou autoritaire	Le chef établit toutes les directives, chacune en son temps, mais s'abstient de participer au travail du groupe. Directif, autoritaire (*), distant du groupe, donne des ordres.	Bon rendement mais mauvaise ambiance, agressivité individuelle, groupe apathique. Efficace en temps de crise (réaction rapide), pour des tâches bien définies, mais bride l'initiative. Chute de rendement en l'absence du chef.
Démocratique	Semi-directif, les directives générales font l'objet d'une délibération du groupe. Le chef prône la discussion au sein du groupe, écoute les suggestions, juge objectivement, donne des conseils mais ne participe pas trop au travail du groupe.	Bonnes relations, participation active des membres, autonomie. Permet la réalisation de tâches peu structurées. Impose de bonnes relations entre leader et groupe.
Laisser faire	Met les moyens en place mais ne s'implique pas, participe peu aux actions. Le groupe a toute liberté d'action, le chef n'intervient qu'à la demande et prend un minimum d'initiative.	Mauvais résultats, insatisfaction des membres du groupe, divisions, pas d'autonomie, manque d'instructions.

(*) L'autoritarisme n'est pas l'autorité, mais un système qui impose sans tolérer la contradiction.
→ Le laisser faire est à éviter (peu de rendement, dissensions dans le groupe).

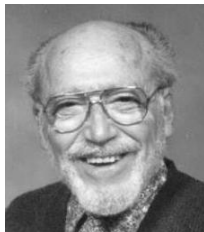
- Rensis **LICKERT** (voir §2.3) s'est plus spécifiquement intéressé aux styles de management et il distingue quatre styles de commandement :

- **autoritaire**, avec une communication à sens unique, peu d'écoute du subordonné et l'incitation par la crainte des sanctions. Les décisions sont imposées et ce management peut provoquer des réactions d'hostilité vis-à-vis des objectifs ;
- **paternaliste**, plutôt centralisé et jouant sur la distribution de récompenses, de sanctions et sur le rapport individuel entre chaque employé et son chef plutôt que sur l'esprit d'équipe. Les subordonnés sont peu encouragés à prendre des initiatives et le fonctionnement de l'organisation repose sur les capacités et la personnalité du dirigeant ;
- **consultatif**, faussement participatif car les subordonnés sont consultés sans pouvoir vraiment influencer les décisions. Le travail d'équipe est favorisé et la communication se fait dans les deux sens haut-bas, bas-haut, mais la délégation reste limitée ;
- **participatif**, où la coopération est forte, les équipes contribuant véritablement aux décisions dans un climat de confiance.

- Lickert préconise le style participatif, favorisant les relations de travail et donnant de meilleurs résultats.
→ Mais son efficacité n'est pas prouvée en toutes circonstances (perte de temps en réunions, ...).
→ Il constate qu'un mélange des styles paternaliste et consultatif est principalement utilisé dans les entreprises (plus facile à mettre en place, efficace à court terme).

Remarque : le terme « participatif » correspond au style démocratique.

- Michael ARGYLE (1972) préconise un style démocratique – persuasif :
 - préférer l'explication aux ordres (motivation, compréhension) ;
 - permettre aux subordonnés de participer aux décisions les concernant ;
 - utiliser la décision de groupe.



Robert TANNENBAUM (1915 – 2003) et Warren H. SCHMIDT

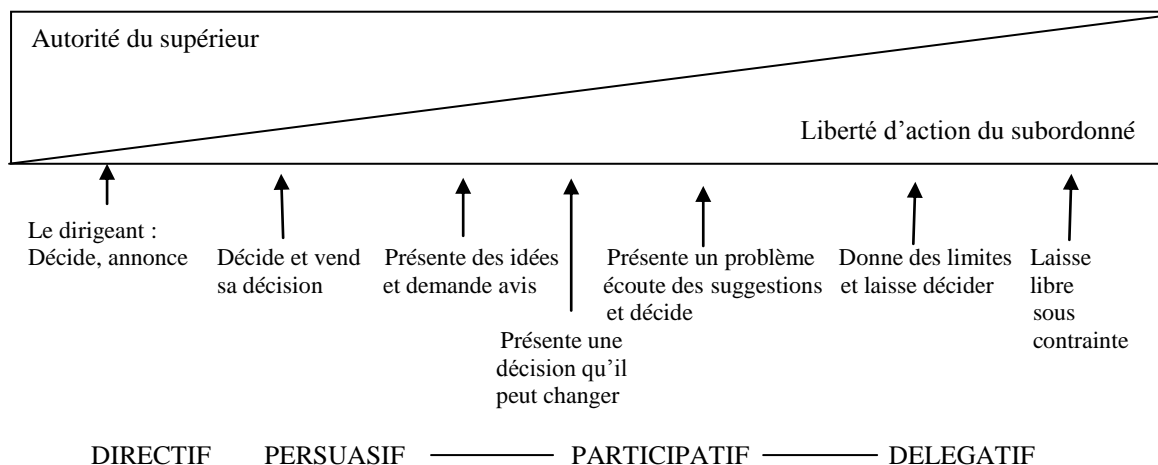
→ How to choose a leadership patern (1958)

- Les auteurs présentent une théorie du **leadership situationnel** : le supérieur adopte un style d'autorité en fonction de la situation (ses caractéristiques, celles des subordonnés, le problème à résoudre, l'objectif, ...).

- Il y a **continuum** des styles de leadership, où Tannenbaum repère 7 niveaux allant de l'autocratie à l'autogestion démocratique : **directif** (sans initiative des collaborateurs), **persuasif** (recherche de l'adhésion), ..., **participatif** (écoute et partage des objectifs), **déléгатif** (autonomie, intervention pour contrôle).

Direction centrée sur le supérieur

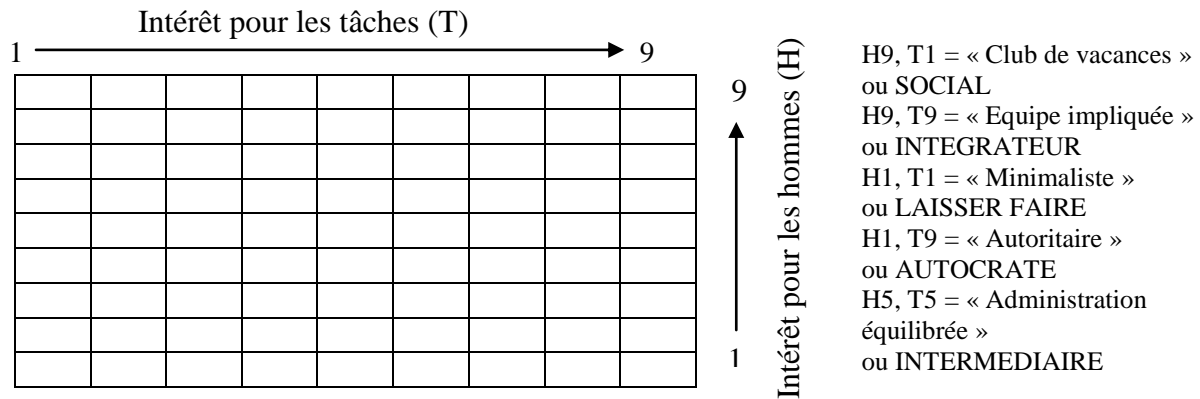
Direction centrée sur le subordonné



• Robert Rogers **BLAKE** et Jane Srygley **MOUTON** (1964) ont élaboré une *grille managériale (modèle fonctionnel)*.

→ La grille met en évidence et positionne le style de leadership adopté par le manager.

→ Ce style est fonction de l'intérêt porté aux hommes et aux tâches de production.



• Fred E. FIEDLER (A Theory of Leadership Effectiveness - 1967), a proposé un *modèle contingent* de leadership.

→ Les situations de leadership sont caractérisées par trois facteurs :

- qualité des relations leader – groupe ;
- structure de la tâche (plus ou moins programmable);
- position de pouvoir (formelle, statutaire).

→ Le style de leadership doit être approprié à la combinaison de ces trois facteurs.

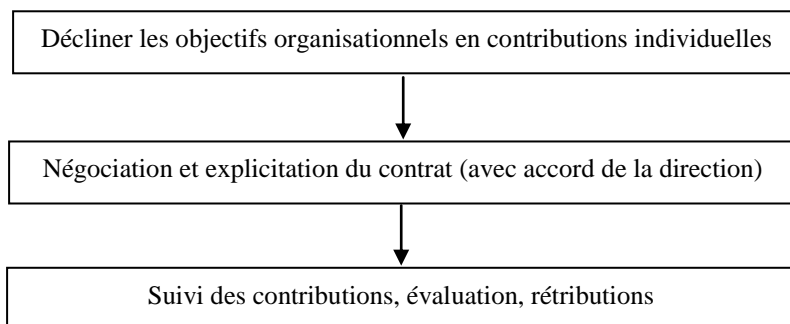
→ Le style démocratique serait plus adapté aux situations intermédiaires (relations leader – groupe imparfaites, avec une autorité tout de même présente et des tâches à exécuter moyennement définies).

• Pierre MORIN et Eric DELAVALLEE (voir §7.1) présentent en 2004 une *approche contractuelle* du management.

→ Contrat contributions – rétributions entre supérieur et subordonné, qui doit être négocié clairement.

→ Démarche laissant une grande autonomie au collaborateur.

→ Cette approche pose le problème de la rétribution : nature, estimation et intégration des enjeux personnels liés au travail, ...

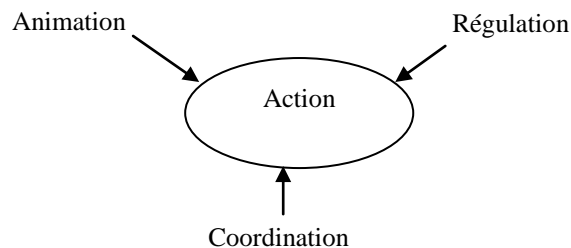


7.3 – L'ANIMATION ET LA COORDINATION

1 – La dynamique de l'action

1.1 – Le pilotage de l'action

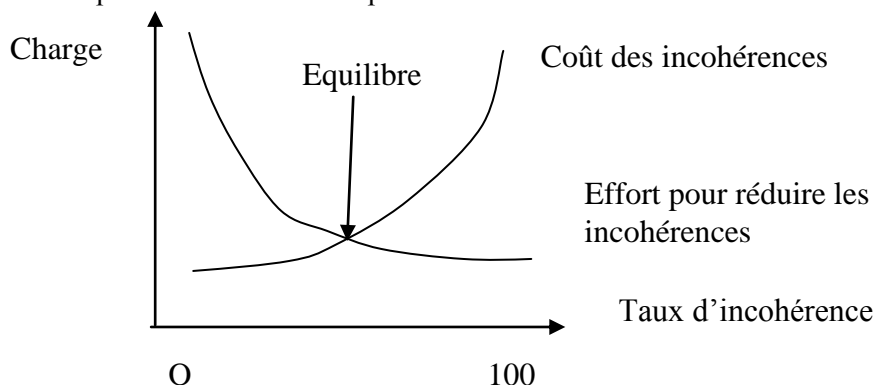
- **Animer** = mettre en mouvement, donner du contenu.
- **Coordonner** = combiner, organiser en vue d'un résultat, assortir. Séquencer ou synchroniser des actions
- **Réguler** = contrôler, éviter les écarts.
- L'action collective nécessite animation (impulsion, énergie), coordination (pour atteindre un objectif) et régulation (pour maîtriser les phénomènes imprévus) :



- Dans l'organisation :
 - le management doit assurer la présence des trois mécanismes cités ;
 - la coordination est, en particulier, rendue nécessaire par la division du travail.

1.2 – Les incohérences organisationnelles

- L'organisation est un système social regroupant des acteurs qui ne sont pas automatiquement mus par ses objectifs.
 - Elle peut présenter des incohérences, des flous (sous systèmes mal ajustés).
 - Les incohérences ne permettent pas aux acteurs de déterminer facilement les comportements adaptés aux situations :
 - elles multiplient les zones d'incertitude ;
 - elles peuvent créer des dissonances cognitives aux effets incertains (voir §6.1).
 - Les incohérences accentuent les phénomènes sociologiques, les occasions de conflits, la part des jeux d'acteurs, ... et donc le besoin (et la charge) de coordination et de régulation.
 - => Les organisations cherchent à limiter leurs incohérences.
- L'incohérence de l'organisation ne peut être totalement éliminée :
 - elle correspond au moins au décalage inévitable des structures et des règles par rapport à un environnement changeant ;
 - elle consomme une partie des ressources ;
 - les efforts pour la réduire imposent une charge.
 - Un certain optimum d'incohérence peut s'en déduire.



• **CYERT** et **MARCH** (voir §2.5) ont introduit la notion de *slack* (« mou » ou relâchement) **organisationnel**.

→ Les organisations fonctionnent avec un certain degré d'incohérence (lié notamment à l'élaboration de compromis lors des prises de décision).

→ Ce slack évite de devoir « mettre à jour le système » en temps réel.

→ Il introduit une **régulation** de la **rétribution** des salariés qui permet aux dirigeants de négocier l'adhésion des coalitions :

- en période favorable, il retarde l'ajustement des rétributions et permet la constitution de réserves de ressources;

- en période défavorable, les ressources accumulées permettent de maintenir les rétributions ;

- l'organisation utilise pour cela une partie « excédentaire » de ses ressources.

2 – L'animation

• L'animation permet d'**impulser** des actions ou de **maintenir** une action dans la durée.

→ Voir §6.2 et 6.3 (motivation, conduite des groupes).

→ L'objectif de l'animation peut concerner une fonction, un métier ou l'organisation dans son ensemble, au delà des découpages fonctionnels ou stratégiques.

→ Pour mener une action particulière en marge des activités courantes (communication ciblée, innovation, éthique, définition du système d'information ...), le management peut s'appuyer sur un **comité** :

- la créativité y est favorisée par l'éloignement de la pression hiérarchique ;

- le comité marque une volonté d'agir et apporte un regard extérieur ;

- le soutien de la direction est toutefois nécessaire à la réussite.

Exemples d'animations :

Animation de la force de vente	Soutien et entraînement opérationnel de la force de vente (accompagnement des vendeurs, coaching, programme de réunions collectives, reporting, ...). Orchestré par le responsable des ventes.
Comité d'orientation de la recherche	Recueil des idées et définition collective des thèmes prioritaires (validés ensuite par la direction)
Comité éthique	Chargé d'action pour introduire l'éthique dans les pratiques de l'organisation. Mène les actions de façon relativement autonome, sous contrôle de la direction

• En règle générale, l'animation des actions collectives nécessite des réunions périodiques.

3 – La coordination

• Les modes de coordination ont été analysés par **MINTZBERG** (voir §4.1).

Coordination relationnelle (coopération directe entre membres d'un groupe)	Supervision directe	Le superviseur donne des consignes, répond aux demandes, contrôle les résultats
	Ajustement mutuel	Démarche de coopération spontanée et informelle, orientée vers un but (non généralisable : perte de temps, conflits, ...)
Standardisation (activités complexes et prévisibles, nombreux acteurs). Réduit le besoin de communiquer dans le travail. Le management conçoit, forme, accompagne.	Des procédés	Détermine la façon de travailler (méthode universelle : Taylor, ..., certification, reengineering)
	Des qualifications	Les règles du métier permettent d'interpréter et d'assumer les tâches. Mode de régulation des relations du travail basé sur l'existence d'écoles de formation.
	Des normes	Système de valeurs collectives (culture), charte.
	Des résultats	La performance à atteindre oriente le travail et provoque les coordinations (management par objectifs)

- En pratique, les modes de coordination se superposent.
 - Il y a continuum théorique des modalités de coordination.
 - Mais en réalité les modes de coordination sont fréquemment juxtaposés dans une même organisation et différents d'une unité et d'une fonction à l'autre et d'un niveau hiérarchique à l'autre.
 - Les coordinations évoluent avec la complexification de l'activité, son volume, la compétence des opérateurs, la pression concurrentielle, ...
 - Les SI influencent les coordinations.
- Certains modes de coordinations qui conditionnent les capacités de l'organisation peuvent être privilégiés par un *arbitrage managérial*.
 - Notamment quand ces coordinations ne peuvent se déduire automatiquement des activités et du type de l'organisation concernés.
 - Quand elles relèvent de phénomènes complexes, liés notamment à la culture et à l'environnement de l'organisation.

4 – Les régulations

- Voir les techniques de gestion (contrôle de gestion, écarts, ...), les relations sociales, la GRH (pyramide des âges, des salaires, ...).
- Les mécanismes de coordination basés sur la standardisation constituent aussi des systèmes de régulation.



William OUCHI (né en 1943), professeur de management.

→ Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge (1981), The M-form society: how American teamwork can recapture the competitive edge (1984)

- Cet auteur, dans le cadre de travaux comparatifs du management japonais et américain (voir § 7.5), identifie trois modes de régulation des organisations.
 - Par le *marché* (définition d'objectifs clairs - ↗ CA, part de marché, ...) : transposition assez facile dans l'organisation au travers divers mécanismes de coordination.
 - Par la *bureaucratie* (différenciation interne) : l'absence de référence au marché complique la définition des missions de chacun. La coordination se fait surtout par la standardisation (procédés, qualification, de plus en plus résultat).
 - Par le *clan* (# organisation missionnaire de Mintzberg, avec des valeurs communes très fortes) :
 - divers modes de coordination sont possibles, mais toujours subordonnés à l'idéologie ;
 - le modèle participatif domine, les décisions sont prises par consensus et les conflits sont évités ;
 - mais la standardisation des procédés et des résultats peut être en conflit avec la norme idéologique et être rejetée.

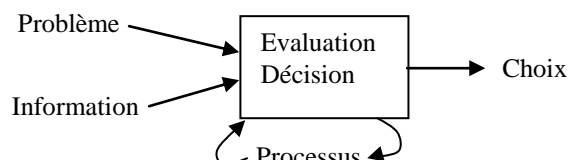
(L'approche d'Ouchi s'inscrit dans le courant contractualiste d'analyse des coûts de transaction de Coase et Williamson – Voir §2.8).

7.4 – LA PRISE DE DECISION

1 – La décision

1.1 – Définition

- **Décider** c'est choisir (origine latine : *decidere* = trancher) et la **décision** résulte d'un processus.
- Un problème déclenche la prise de décision.
- La décision nécessite d'évaluer les choix possibles.
- Elle est prise par des personnes.
- Elle impose d'éliminer des possibilités (donc d'abandonner certaines perspectives).



- L'organisation est le siège de nombreuses décisions à tous niveaux, et ces décisions reposent sur une information qui doit être collectée et reste généralement incomplète.

1.2 – Typologie des décisions



Igor **ANSOFF** (1918 - 2002), enseignant et praticien.
→ Corporate strategy (1965)

- Ansoff distingue les décisions selon leur niveau d'importance : stratégique, tactique, opérationnelle

- L'analyse des décisions selon leur **niveau** peut se faire comme suit :

Décision :	Niveau stratégique	Niveau tactique ou administratif	Niveau opérationnel
Effet sur l'organisation	Large, agit sur le potentiel de l'organisation, orientations générales	Important mais dans le cadre de la stratégie : structures, gestion des ressources	Très limité Régulation
Horizon	Long terme	Moyen terme	Court terme, immédiat
Reproductibilité	Faible (pas de reproduction à l'identique)	Variable, souvent application de techniques éprouvées	Importante (routines ou procédures)
Incertitude, risque	Forts	Limités	Relativement faibles
Complexité	Elevée (nombreux paramètres)	Importante	Limitée (ou purement technique)
Réversibilité	Quasi inexistante	Parfois possible	Elevée
Origine	Direction générale	Fonctions (direction fonctionnelle, département, service)	Exécutants (service, équipe, employé)
Exemples	Diversification, recentrage, fusion, lancement d'une activité, ouverture d'une usine	Budgets, développement des RH, choix d'un équipement lourd, organisation d'un département	Réapprovisionnement, organisation d'un atelier, relance des clients, embauche d'un remplaçant

- D'autres critères distinctifs sont possibles.
- Par le processus de prise de décision (Herbert **SIMON**, voir §2.5), en différenciant :

- les décisions *structurées* ou *programmables* (résultant d'un processus reproductible, décrit par un algorithme, intégrant peu de variables) ;
 - les décisions *non structurées* ou *non programmables* (situations jamais identiques, nombreuses variables).
- Par le degré d'incertitude :
- décision en *avenir certain* (les variables sont prévisibles avec certitude) ;
 - décision en *avenir probabilisable* (les variables sont prévisibles mais aléatoires) ;
 - décision en *avenir incertain* (absence de connaissance précise des événements futurs, les variables elles mêmes ne sont pas toutes connues).

• Henry **MINTZBERG** (voir §2.7 et §8.1) considère la liberté de choix du décideur et distingue les décisions stratégiques *délibérée* (réfléchi a priori) et *émergente* (imposée par la pratique).

2 – Les théories de la décision

• De nombreuses théories ont été élaborées pour comprendre comment se forment les décisions dans l'organisation. Elles concernent la rationalité de la décision, le comportement du décideur ou le processus qui conduit à la décision.

• Les théories et modèles de la prise de décision privilégient par ailleurs certaines approches. On distingue notamment l'*approche rationnelle* (basée sur le raisonnement), l'*approche politique* (basée sur les visions des différents acteurs), l'*approches organisationnelle* (l'organisation influence la décision) ou l'*approche psychologique* (influence de la personnalité du décideur).

2.1 – La rationalité des décisions

• Dans la théorie classique, le décideur est *rationnel* (rationalité absolue ou substantielle):

- il connaît parfaitement l'ensemble des choix et leurs conséquences ;
- il dispose de critères définis et hiérarchisés ;
- il a des préférences claires et décide sans être influencé (les membres de l'organisation acceptent ses décisions).

→ Généralement, l'objectif est la maximisation des profits.

→ Cette situation correspondant rarement à la réalité.

• Herbert **SIMON** (voir §2.5) a introduit le concept de *rationalité limitée* :

- information imparfaite du décideur ;
- capacités de décision limitées ;
- influence de facteurs psychologiques, de diverses contraintes (pression organisationnelle, temps, budgets, ...).

→ Une forme de rationalité collective de l'organisation peut toutefois émerger (*rationalité procédurale*).

• Lucien SFEZ (2004) a introduit la *théorie du surcodage* :

- chacun code l'information en fonction de son référentiel (vision du monde) ;
- certains disposent de plusieurs codes et peuvent donc saisir la réalité selon plusieurs points de vue => surcodage (originalité, pluri-culturalité, multiplicité des intérêts, ...)
- la capacité de surcodage accroît la capacité de décision.

→ Sfez en déduit une *non rationalité* de la décision, qui dépend en fait de la superposition de multiples rationalités qui échappent au décideur.

2.2 – La théorie comportementale de la firme

• **SIMON** et James **MARCH** ont signalé que les membres de l'organisation ont des intérêts contradictoires et que les décisions peuvent résulter d'un équilibre implicite ou d'un marchandage, chaque membres de l'organisation agissant en fonction d'un rapport rétribution (incitation) / contribution.

- Richard M. **CYERT** et James **MARCH** (voir §2.5) ont développé une théorie du décideur politique (*théorie comportementaliste*). Cette théorie prend en compte l'impact de l'organisation et l'effet du jeu des acteurs. :

- les objectifs de l'organisation sont des contraintes ;
- les coalitions défendent leurs intérêts ;
- la décision résulte d'un compromis entre des coalitions.

- La prise de décision révèle des *conflits d'intérêts* et nécessite un compromis, les problèmes engendrés sont réglés selon quatre principes :

1 - *Quasi-résolution des conflits.*

= rationalité locale (chaque groupe résout le problème à son niveau en négligeant les conséquences pour les autres).

= solution séquentielle (un problème après l'autre, pas de vision globale, ce qui évite de créer de nouveaux conflits).

2 – *Elimination de l'incertitude.*

= priorité aux solutions connues au détriment de la créativité.

3 – *Traitement de proximité.*

= solution cherchée d'abord près des symptômes du problème (dans le groupe concerné).

= élargissement aux groupes « vulnérables » pouvant accepter facilement les décisions (sans analyse globale ou approfondissement du problème).

4 – *Apprentissage.*

= les comportements changent en fonction des conséquences des décisions antérieures.

=> Solutions différentes et décisions différentes face au même problème, selon le moment.

- La participation aux prises de décision est nécessaire pour faire converger les objectifs de chacun.
→ La décision collective pose une problématique spécifiques (voir §6.3).

3 – Les processus de décision.

3.1 – La rationalité procédurale

- Herbert **SIMON** (voir §2.5) a proposé la *démarche IMC*, linéaire, rationnelle et théorique :

1 - I (intelligence)	On fait le tour du problème
2 - M (modélisation)	On construit des solutions qui sont évaluées
3 - C (choix)	On définit des critères de choix pour classer les solutions

- E. A. ARCHER (1980) a précisé cette séquence du processus de décision en observant et en décomposant les processus décisionnels de plus de 2000 dirigeants américains.

→ Son *modèle empirique* rationnel fait ressortir 9 étapes :

- 1 – Délimiter l'environnement du problème.
- 2 – Définir le problème.
- 3 – Préciser les objectifs.
- 4 – Etablir un diagnostic.
- 5 – Rechercher les solutions possibles.
- 6 – Définir les critères de sélection.
- 7 – Effectuer une évaluation complète.
- 8 – Choisir la solution.
- 9 – Mettre en œuvre la solution.

3.2 – Les modèles de prise de décision

- La prise de décision est de fait influencée par de nombreux facteurs souvent incontrôlables :

- objectifs mal définis, informations incomplètes, pas de linéarité du processus, critères ne faisant pas consensus, ... ;
 - la **psychologie** du décideur et sa situation influencent le choix (origine sociale, aversion personnelle au risque, âge, risque personnel, ...) ;
 - des acteurs influencent le décideur (collaborateurs, hiérarchie, famille, ...) ;
 - l'**intuition** peut intervenir (forme de connaissance spontanée, inconsciente, non rationnelle et non raisonnée) ...
- Des **modèles composites** tentent de prendre en compte cette complexité.

- Bertrand MUNIER, enseignant chercheur, a proposé (1994) un **modèle cognitif** de prise de décision tenant compte de la personnalité du décideur.
- **Modèle CDR** (croyances, désirs, rationalité).
 → Mise en évidence de l'influence de l'environnement et des institutions et, surtout, de la complexité du contexte décisionnel.

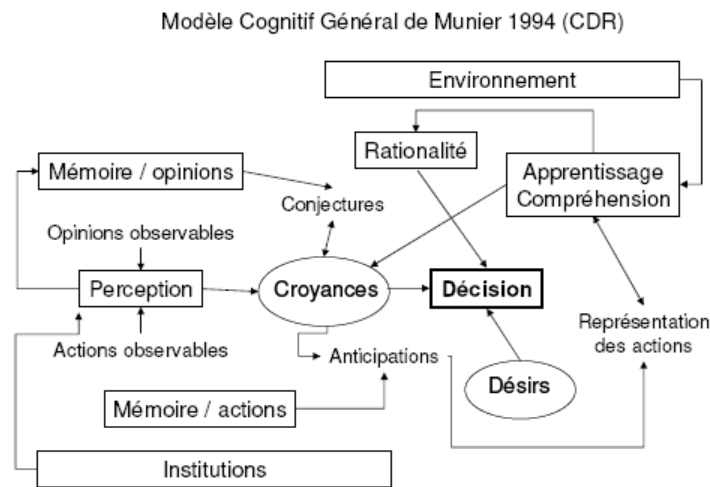


Schéma extrait du site <http://www.sciencesdegestion.com/elearning/>

- Cette approche met en évidence la possibilité de **biais cognitifs** (perception de la réalité déformée par l'interprétation du décideur, erreur de jugement).

(Exemples de biais cognitifs)

Analogie (transposition de cas vécus)	→ Affecte la perception du problème
Ancrage (fixation sur un jugement initial)	
Généralisation abusive (d'expériences passées)	→ Affecte la recherche de solutions
Focalisation (sur une solution « préférée »)	
Illusion de contrôle (des situations)	→ Affecte le choix des solutions
A priori (dépréciation de solutions sans véritable étude)	

- Charles **LINDBLOM**, politologue (The science of muddling through - 1959), a introduit un **modèle instrumentaliste et incrémentaliste**.

→ Incrémentalisme :

- les décisions font évoluer l'organisation pas à pas, par petites étapes ;
- les modifications sont marginales et nécessitent de choisir entre un nombre limité d'alternatives ;
- chaque problème est résolu quand il se pose ;
- on avance par essais et erreurs ;
- les solutions trop radicales sont écartées (limitation du risque) ;
- l'accumulation peut cependant conduire, à terme, à un changement radical.

→ Instrumentalisme :

- fins et moyens sont interdépendants ;

- les individus conçoivent les objectifs à l'occasion de la mise en œuvre des moyens (il n'y a pas de grand dessein a priori).

• Michael D. **COHEN**, James **MARCH** et Johan P. **OLSEN** (A garbage can model of organizational choice – 1972) ont présenté un modèle composite dit *modèle de la poubelle* (modèle anarchique) issu de l'observation d'organisations universitaires.

→ L'activité de choix permet, outre la prise de décision :

- d'exécuter des procédures existantes ;
- de remplir un rôle ou d'assumer d'anciens engagements ;
- de réfléchir aux vertus de l'organisation (autosatisfaction) ;
- de nouer ou de confirmer des relations de confiance ;
- de profiter du plaisir de participer aux réunions ...

→ Des caractéristiques marquent les organisations du type *anarchies organisées* (cf. universités), auxquelles le modèle s'applique tout particulièrement :

- les préférences sont problématiques (objectifs peu clairs) ;
- la technologie est obscure (processus de production mal compris) ;
- la participation est fluide (les participants et leurs efforts varient dans le temps).

→ Le modèle de la poubelle voit l'organisation comme une collection :

- d'occasions de choix (« poubelles » qui cherchent à s'emplier de problèmes et des solutions) ;
- de problèmes (qui cherchent des occasions de choix pour se faire prendre en compte) ;
- de solutions (qui cherchent des problèmes pour s'appliquer) ;
- de décideurs (qui cherchent du travail).

=> La décision résulte de la conjonction des flux et des occasions (l'existence des poubelles peut susciter leur utilisation).

→ Le couplage problème – solution peut être plus ou moins judicieux selon les structures, les procédures, l'énergie disponible ou l'intérêt des personnes :

- un employé peut justifier son poste en faisant persister des problèmes ;
- des décisions peuvent ne pas résoudre les problèmes ou être prises sans problème justificatif (mode, a priori) ;
- des problèmes peuvent persister faute de solutions ;
- une décision peut ne pas avoir de responsable.

→ Le modèle met en évidence les difficultés à prendre des décisions :

- mais les décisions ne peuvent être totalement irrationnelles (car elles sont acceptées par plusieurs acteurs) ;
- il préconise la concentration sur les décisions essentielles et l'*opiniâtreté* (soutenir les solutions jusqu'à acceptation), ainsi que l'intégration des opposants pour limiter leur influence.

3.3 – L'optimisation des décisions

• Très improbable dans l'absolu (cf. supra) : le choix correspond généralement à une solution acceptable.

• Selon **MARCH** et **SIMON** (1958, voir §2.5) :

- « La plupart des décisions humaines ... se rapportent à la découverte et à la sélection de choix satisfaisants » ;
- pour que le choix soit satisfaisant, il suffit qu'il « satisfasse ou dépasse tous les critères ».

4 – Les aides à la décision

4.1 – Définitions

• L'*aide à la décision* fournit des informations, les synthétise, ou propose des solutions.

→ La décision finale appartient au décideur.

→ Origines de l'aide :

- modèles mathématiques ;
- systèmes de collecte et de mémorisation de données ;

- systèmes de traitement, de diffusion et de présentation des données ;
- tableaux de bord ;
- outils d'analyse de gestion ;
- simulations ;
- techniques d'intelligence artificielle.

• Le terme **management science** désigne un courant développé dans les années 60, ultra-rationnel et basé sur des modèles mathématiques (calcul économique, rationalisation des choix budgétaires, recherche opérationnelle, simulations, ...).

→ Quelques succès (gestion de stock, ordonnancement, gestion des flux).

→ Des impasses dues à la complexité des problèmes (difficiles à mettre en équation) et à l'ignorance des aspects humains.

4.2 – Des bases mathématiques



Daniel BERNOUILLI (1700 – 1782), médecin et mathématicien.

→ Essai de théorie sur la mesure du risque (paradoxe de Bernoulli)

- Fonde (sans la développer) la notion d'utilité dans la prise de décision :
 - l'attitude face à une perspective de gain dépend de la fortune déjà possédée ;

- l'**utilité du gain** détermine l'attitude du décideur (il peut préférer un gain certain inférieur au gain probable espéré).



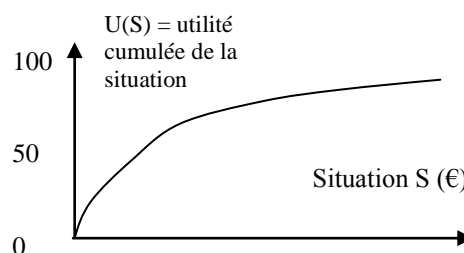
John Von NEUMANN (1903 – 1957), Oskar MORGENSTERN (1902 – 1977), mathématiciens

→ Theory of games and economic behaviour (1944)

- Posent les bases de la **théorie des jeux** :

- analyse des interactions stratégiques ;
- développement de la notion d'utilité cardinale (utilité chiffrée).

(Exemple de courbe d'utilité cardinale)

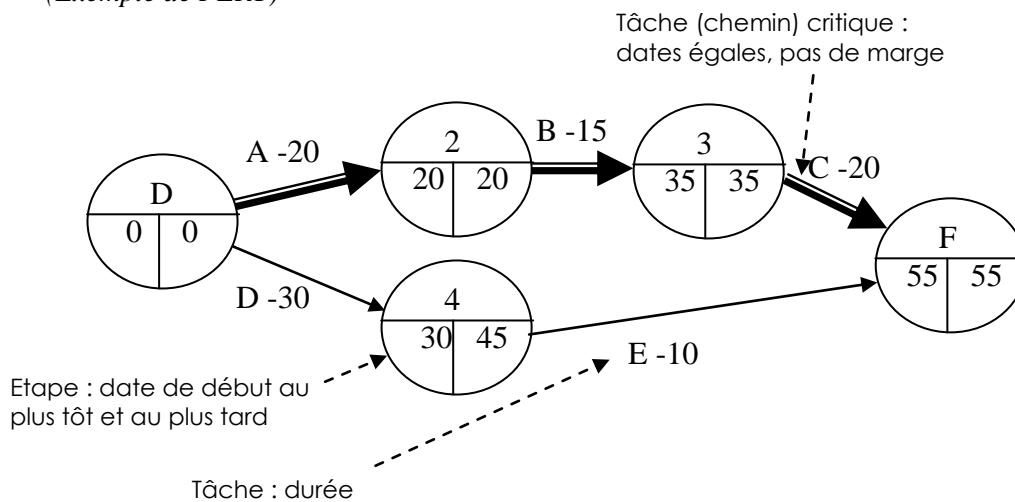


4.3 – Les outils d'aide à la décision

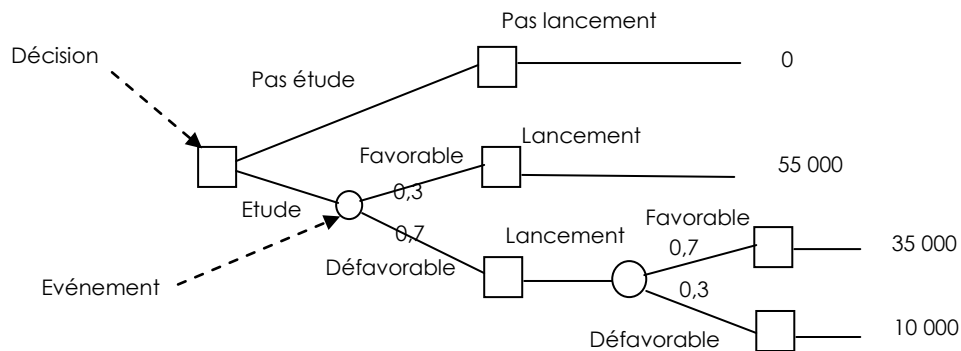
Contextes décisionnels	Outils ou méthodes	Exemples
Avenir certain	Flux de trésorerie Coût marginal Courbes de consommation Programmation linéaire Graphes ...	PERT (program evaluation and review technic). Gestion des stocks (Wilson).
Avenir probabilisable	Probabilités, statistiques Espérance de gain Files d'attente Arbres de décision	Gestion des stocks (probabilité de rupture). Estimation des délais d'attente.
Avenir incertain	Théorie des jeux (matrice minimax, minimax regrets) Utilité	Matrice minimax (choix du revenu maximum espéré) Matrice maximin (choix du revenu minimum le plus élevé) Matrice des regrets (choix du regret minimum).
Contexte antagoniste	Combinaison des outils ci-dessus	Matrice minimax antagoniste.

Compléments :

(Exemple de PERT)



(Exemple d'arbre de décision)



Gain en l'absence d'étude : 0

Espérance de gain avec étude : $35\,750 - 20\,000$ (coût de l'étude) = $15\,750$ soit $(35\,000 \times 0,7 + 10\,000 \times 0,3) \times 0,7 + 55\,000 \times 0,3 - 20\,000$.

Probabilité de perdre 10 000 = $0,21$ ($0,3 \times 0,7$).

Probabilité de gagner 35 000 = 0,30.
 Probabilité de gagner 15 000 = 0,49.

(Exemple de matrice minimax antagoniste)

La matrice donne les gains de A (négatif si B gagne). Les gains de A sont les pertes de B (et inversement).

		Joueur A	
		Choix A1	Choix A2
Joueur B	Choix B1	4 000	- 1 000
	Choix B2	- 2 000	5 000

B choisit l'option B1 qui limite ses pertes éventuelles.
 A choisit A2 qui limite ses pertes et maximise ses gains éventuels.
 Au final, A perdra 1000.
 Mais si A suppose que B applique le même raisonnement, il peut choisir A1 et gagner 4 000 ...

4.4 – Les SIAD

- **SIAD = système informatique (ou interactif) d'aide à la décision** (voir § 5.6).
 → Moyens de collecte, de sélection et de codage des informations.
 → Moyens de stockage (base de données ou base de connaissances).
 → Moyens de traitement et de présentation des informations.
- L'information étant à la base des décisions, le rôle des systèmes informatiques y est important :

Situation du système par rapport à la décision	Apport	Outils informatiques
En amont	Collecte et mémorisation des données	SGBD (système de gestion de bases de données)
		PGI (progiciel de gestion intégré) = ERP (entreprise ressource planning)
		Système de gestion de connaissances (knowledge management), entrepôts de données (data warehouse), gestion de documents (content management system)
	Circulation des informations	Réseaux, workflow, PGI, système de travail collaboratif (collecticiel)
Durant la prise de décision	Apport d'informations pertinentes	Interrogation des bases (requêtes)
		Elaboration de synthèses
		Mise à disposition d'informations de domaines divers en temps réel (PGI)
		Système de gestion des connaissances, forage de données (data mining)
	Simulations (examen de différentes hypothèses)	Logiciels spécialisés, tableur
	Proposition de solutions ou de choix	Systèmes experts (reproduisant la démarche d'un expert)

- Les SIAD sont composites. Leur problème essentiel est de cibler (et de trouver) les informations utiles dans un contexte donné.
- Un **PGI** (voir § 5.5 et 5.6) est un progiciel de gestion couvrant la totalité (ou une grande partie) de la gestion de l'organisation à l'aide de modules d'application.
 → Les données sont saisies dans une base de données unique et partagée.

- Les informations collectées dans un module sont immédiatement accessibles aux autres.
 - Le PGI dispose de systèmes d'interrogation des données.
 - Il dispose parfois d'un système de **gestion des flux (workflow)** = enchaînement automatique des activités des processus de traitement de l'information entre acteurs.
- Les **systèmes experts** sont basés sur des techniques d'**intelligence artificielle**.
 - Constitution d'une base de faits et d'une base de règles codées.
 - Un moteur d'inférence exploite faits et règles pour proposer des solutions aux problèmes introduits dans le système.
 - Les système expert a une capacité d'apprentissage : la base de faits est enrichie par les expériences.
 - Il explore les choix et solutions de façon non combinatoire, par **heuristique** (élimination a priori de choix jugés sans intérêt).
 - Application ciblée sur un domaine d'activité précis (ex : diagnostic financier, médical).
 - Le **forage de données (data mining)** ou **extraction de données** est un procédé de recherche systématisée de données significatives pour la décision ou de recherche de nouvelles corrélations entre données par visualisation, cartographie, ... parfois en application de techniques d'intelligence artificielle.
 - La gestion d'**entrepôt de données** (anglais : **data warehouse**) consiste à rassembler par thèmes des informations concernant le métier de l'entreprise.
 - Les informations utiles sont captées de diverses sources, transformées, validées et stockées dans une base de données.
 - Les données sont historisées pour permettre des approfondissements successifs.
 - Les informations sont extraites, analysées et présentées aux utilisateurs à l'aide d'outils particuliers (requêteur, tableur, outil de constitution de tableaux de bord, outils de simulation).
 - Des systèmes d'extraction, d'analyse et d'entreposage de données sont souvent offerts dans les SGBD et les PGI pour l'exploitation des entrepôts.
 - Le **CMS – content management system** ou **GED – gestion électronique de document** est un ensemble de techniques permettant de gérer (trier, mettre à jour, diffuser, ...) des documents dans l'entreprise.
 - Bureautique, PAO – publication assistée par ordinateur, groupware, workflow...

7.5 – LA CULTURE ET L'IDENTITE DE L'ORGANISATION

1 – Le concept de culture

• **Culture** = ensemble de manifestations intellectuelles, de structures, d'idéologies, ... qui caractérisent un groupe social.

→ La culture se définit par des contenus (lois, règles) et des comportements.

→ La culture est partagée.

→ La culture est relative (elle existe par rapport à d'autres).

• **Identité** = ensemble de caractéristiques qui permettent de reconnaître une personne ou un groupe. L'intériorisation de caractéristiques culturelles confère une identité culturelle à la personne.

• Plusieurs sources de culture peuvent coexister (nationale, ethnique, religieuse, professionnelle, ...).

1.1 – Les cultures nationales.

• Chaque pays a sa culture, résultant de son histoire.

→ Valeurs partagées (dont règles de fonctionnement social, institutions).

→ La culture nationale s'impose, en particulier, à l'organisation située sur un territoire.



Geert HOFSTEDE (né en 1928), psychologue.

• Distingue **4 dimensions** de la culture nationale (étude portant sur 100 000 employés d'IBM dans 50 pays) :

- distance hiérarchique (niveau d'acceptation des inégalités de pouvoir) ;

- masculinité et féminité des valeurs sociales ;

- individualisme et collectivisme (degré d'intégration dans les groupes) ;

- relation à l'incertitude (propension à éviter les situations incertaines).

• Dans certains pays, il existe de même des cultures régionales fortes induisant des particularismes (Espagne, Royaume uni, France notamment).

1.2 – La culture professionnelle

• La **culture professionnelle** est la culture d'une collectivité de travail.



Renaud **SAINSAULIEU** (1935 – 2002), sociologue, enseignant

→ L'identité au travail (1977), les relations de travail à l'usine

(1982), sociologie de l'organisation et de l'entreprise (1987)

• Les salariés qui travaillent en commun « élaborent des règles, des valeurs et des pratiques communément admises pour gérer leurs relations de solidarité, d'entraide, de complémentarité technique, de dépendance et d'autorité, de formation et d'information, de contrôle et d'évaluation » :

- construction d'une culture ;

- l'intériorisation des règles liées à l'exercice d'une profession forge une **identité au travail** ;

- les individus qui partagent une même identité collective constituent une communauté d'action qui génère une stabilité des actions.

• Sainsaulieu distingue par ailleurs quatre modèles de construction identitaire (d'implication par rapport à l'organisation, voir § 6.2) :

- la **fusion** (caractéristique des emplois peu qualifiés et répétitifs : camaraderie, relations affectives, peu de débat d'idées) ;

- la **négociation** (caractéristique des métiers qualifiés, techniciens et cadres : richesse des relations, collectif démocratique, solidarité et distinction du groupe) ;

- l'**affinité** (caractéristique de la mobilité sociale, affinités sélectives, rapports personnels peu nombreux mais intenses, individualisme, travail = lieu de réussite personnelle) ;
- le **retrait** et la dépendance (caractéristique de l'investissement hors organisation : séparatisme prudent, le travail n'est pas une valeur mais une nécessité économique).

• Des comportements types issus d'un cadre culturel dominant ainsi certaines catégories d'emplois :

Employés de bureau	Individualisme (entre retrait et fusion) Entente (négociation tempérée)
Techniciens	Affinité (relations personnalisées)
Cadres	Négociation (stratégie) Intégration (dérive vers la fusion)

- Fondée sur l'industrie des années 60, cette analyse reste valable, mais elle doit être actualisée :
 - évolution de l'égalité des femmes, intégration des immigrants => \searrow retrait ;
 - crise économique => \searrow affinité faute d'opportunités ...

• **SAINSAULIEU, FRANCFORT, OSTY, UHALDE** (Les mondes sociaux de l'entreprise – 1995) soulignent la réalité de la **culture professionnelle**.

→ Fondée sur le marché, le métier, la communauté.

→ Reflet d'un passé professionnel commun source de statut, de reconnaissance sociale, de façon de penser et d'agir.

→ La culture de métier peut être accentuée par une culture de secteur (public, privé, pointe, ...).

2 – Culture de l'organisation

2.1 – La culture organisationnelle

• La **culture d'entreprise** (ou **culture organisationnelle**) est une notion développée à partir des années 80 (voir § 5.8).

→ La culture d'entreprise est influencée par les cultures nationale, régionale, professionnelle.

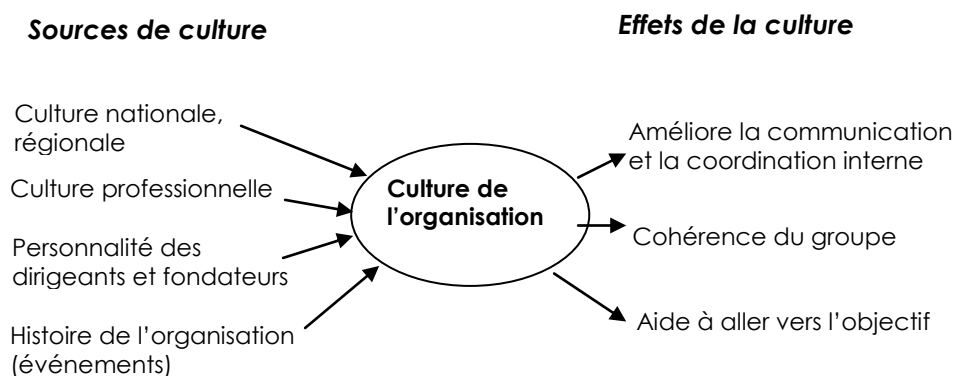
→ En tant que groupe humain, l'organisation développe une culture qui influence le comportement de ses membres.

• La culture organisationnelle est un phénomène collectif :

- c'est une construction sociale évolutive résultant d'un apprentissage ;

- elle inclut des symbolismes (moyens d'échange parfois peu compréhensibles de l'extérieur) ;

- c'est un facteur de continuité (héritage, transmission) et de cohérence interne qui contribue au fonctionnement de l'organisation.





Edgar H. **SCHEIN** (né en 1928), psychologue, enseignant.
 → Organizational Culture and Leadership (1985)

- Pour Schein « La culture (d'entreprise) est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donne à inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne ».

→ La culture se manifeste à trois niveaux :

- **artefacts** (phénomènes observables : comportements réguliers, climat, ...) difficiles à déchiffrer ;
- **valeurs** affichées ;
- **postulats**, hypothèses et croyances (principes puissants, implicites), invisibles mais pouvant se déduire de l'écart entre artefacts et valeurs.

→ Le climat organisationnel est la manifestation de la culture organisationnelle.

- Pour DESHPANDE et WEBSTER (1989) la culture organisationnelle est un « Modèle partagé de valeurs et de croyances qui permet aux individus de comprendre le fonctionnement organisationnel et ainsi leur transmet les normes de comportement souhaitées au sein de l'organisation ».

- William OUCHI (voir §7.3), partant d'une comparaison des modèles économiques japonais et occidentaux, propose un **modèle culturel de clan** comme mécanisme de régulation de l'organisation.

→ Dans la **théorie Z** d'Ouchi, l'humain est déterminant :

- l'occident doit s'inspirer du modèle japonais (intimité des rapports dans l'entreprise, l'emploi doit se concevoir à long terme, avec des promotions plus lentes, une prise en compte de l'expérience, de la sagesse, reconnaissance de la performance collective) ;
- les décisions sont participatives et prises par consensus (mais avec une responsabilité unique) ;
- les rapports hiérarchiques sont établis sur un pied d'égalité (humain).

=> Homogénéité culturelle formant un clan, où chacun peut faire comme il souhaite, en autonomie.

=> Changer le comportement passe par un changement de culture.

=> Inconvénients : perte de professionnalisme, peur de l'étranger, rejet de l'hétérogénéité.

2.2 – Les attributs de la culture organisationnelle



Maurice THEVENET, professeur de management

→ Audit de la culture d'entreprise (1986), La culture d'entreprise (2006)

- Propose une démarche d'**audit culturel** de l'entreprise par l'analyse de ses composantes :

Composante	Exemples
Mythes et histoires sur l'organisation et ses fondateurs	Personnages, fondateurs, défis, aventures, légendes, convictions, musée → Identification, « j'y étais »
Etapas de l'histoire de l'organisation	Événements, développement, structures, environnement
Métiers	Perception du métier, activités, savoir-faire
Valeurs	- Déclarées (officielles), apparentes (choix des héros, des dirigeants, ce qui est jugé réussi), opérationnelles (procédures, évaluations). - Règlement, interdits, système de sanction et récompenses, charte de conduite, ...
Croyances et normes	Idées générales sur le milieu, règles de comportement, horaires, ...
Signes, symboles et rites	- Langage, tutoiement, cérémonies, habillement, intégration, organisation des bureaux, ... → Affichage de l'appartenance, communication, instrument de pouvoir

3 – Le management culturel

3.1 – Les enjeux

- La culture d'entreprise cimente l'organisation, lui donne une identité et peut réduire les conflits internes :
 - les valeurs, les symboles et les normes de comportement permettent aux membres du groupe de comprendre rapidement les situations et de se coordonner ;
 - le langage facilite la circulation des informations et la précision des messages, il est aussi un signe de reconnaissance qui favorise le sentiment d'appartenance ;
 - les mythes, les héros renforcent les valeurs communes et peuvent étayer le pouvoir ;
 - les rites soulignent l'appartenance au groupe et peuvent renforcer la position des détenteurs du pouvoir.
 - Pour Edgar **SCHEIN**, la réussite du leadership dépend de la gestion de la culture d'entreprise.
 - Le management peut agir sur la culture d'entreprise et guider son changement.
 - La culture contribue à l'obtention d'un **consensus** décisif pour atteindre les objectifs et à de meilleures décisions.
 - Le consensus s'appuie sur :
 - la mission (pourquoi l'entreprise ?) ;
 - les objectifs (à spécifier pour chacun) ;
 - les moyens pour atteindre les objectifs (dont incitations) ;
 - la mesure des progrès (par retour d'information) ;
 - les stratégies applicables en cas de difficulté.
 - La maîtrise des orientations culturelles de l'organisation est un **outil managérial** favorisant la mobilisation autour d'objectifs communs.
 - La culture d'entreprise est considérée, depuis les années 80, comme une dimension du management, parfois placée dans les valeurs clés de l'organisation.
 - Les valeurs culturelles sont un guide pour l'action (canalisation des initiatives, compréhension des situations, ...).
 - Elles peuvent aider à la performance.
 - La culture peut résulter d'actions conscientes.
- => Des actions phares et / ou diffuses doivent être menées, de façon continues et soutenues par la direction.

Exemple de moyens utilisables pour contrôler l'évolution de la culture organisationnelle :

- recrutement de personnes pouvant intégrer la culture souhaitée (**acculturation** = processus d'assimilation de la culture d'un groupe permettant de s'y intégrer sans conflit) ;
- formation ;
- incitations et contrôles ;
- projet ou concept d'entreprise, officialisation de systèmes de valeurs, comités de suivi ;
- gestion des carrières, ...

- Le management **pluriculturel** (ou **interculturel**) pose une problématique spécifique.
 - Eviter les conflits et favoriser la communication (composition des équipes, définition d'objectifs communs, affectation de territoires, acceptation des différences, ...).
 - Favoriser l'innovation grâce aux différences (différences de point de vue, d'approche des problèmes, apports culturels spécifiques).
 - Exploiter le multiculturalisme générationnel, régional ou national (adaptation aux marchés, échange de cultures, de façons de travailler).

3.2 – Quelques outils du management culturel

- **Projet d'entreprise** = construire un système de valeurs partagé et conforme aux besoins de l'activité de l'entreprise.

- Outil de management participatif et moyen d'exercer le pouvoir.
- Faire comprendre les finalités de la direction et élaborer un projet commun.
- Vision prospective, intégrant plusieurs scénarios, si nécessaire.
- Outil de communication :
 - formalisation de l'entité, des finalités, des valeurs, d'un système de référence basé sur la culture de l'entreprise ;
 - clarification de l'entreprise et de ses finalités ;
 - échange véritable avec le personnel dans un objectif d'adhésion aux valeurs ;
 - attribution d'une image à l'entreprise, pour l'intérieur et l'extérieur.
- Le projet doit faire l'objet d'un suivi.

• **Entreprise citoyenne** = mener l'activité en assumant sa responsabilité sociale et en contribuant à la bonne marche de la société.

- Comportement éthique => déontologie (voir §7.2).
- RSE (voir §3.4).
- Respect des parties prenantes (voir §3.2).

3.3 – Les limites du management culturel

- Une culture d'organisation forte peut induire une certaine inertie face aux évolutions :
 - perte de flexibilité ;
 - **résistance au changement** (voir nécessité d'un choc de « dégivrage » ou « décristallisation », §6.3).
 - persistance de routines culturelles, résurgences.
 → Les cultures basées sur l'échange, le décloisonnement, la participation et la communication acceptent plus favorablement le changement.
- La culture peut générer des **affrontements** contre-productifs en cas de regroupement d'organisations (fusion).
 - Voir toutefois la possibilité de phénomènes positifs d'émulation.
- La culture des hommes et l'identité des salariés peuvent s'opposer à la culture de l'organisation.
 - Voir la qualité du recrutement.
 - Voir les problèmes d'implantation internationale (§ 8.6).
- Des **pressions culturelles** excessives peuvent être parfois exercées :
 - asservissement psychologique des employés, pression abusive, inféodation aux pratiques du métier ou de l'entreprise ;
 - organisations sectaires (abus d'utilisation de la représentation parentale) ;
 - adhésion sans frein au courant de pensée libéral et pression de la mondialisation.

8.1 – STRATEGIE : PRINCIPES

1 - Définition de la stratégie

- D'origine militaire, la **stratégie** est l'art de conduire une armée pour remporter la victoire, ce qui impose de tenir compte des actions adverses.
- La stratégie peut être **réactive** (action décidée face à une menace de l'environnement) ou **proactive** (initiation d'une action autonome).
- La stratégie d'entreprise est apparue pour déterminer les objectifs de développement (60), puis elle a intégré la concurrence (70) et les parties prenantes (80).
- Pour Alfred **CHANDLER** (voir §2.7), « La stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à **long terme** d'une entreprise, l'adoption de moyens d'action et d'allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».
- Igor **ANSOFF** (voir §7.4) a popularisé la notion de stratégie. Pour lui, les décisions stratégiques déterminent les choix relatifs aux produits, aux marchés et aux moyens de croissance.
- La stratégie a pour but :
 - De faire face à la **concurrence**, de rechercher un avantage concurrentiel durable.
 - De définir un **périmètre d'activité** (produits, zone géographique).
 - De réagir aux évolutions de l'**environnement** et d'assurer la **survie** ou la **croissance** de l'entreprise.
- Le concept de stratégie est transposable à toutes les organisations (avec nuance en cas d'absence de concurrence).
- Trois niveaux stratégiques peuvent être distingués dans une grande entreprise :
 - **corporate** (entreprise ou groupe) = dessin général, périmètre d'activité
 - **business** = stratégie par domaine d'activité ou **stratégie concurrentielle**
 - **opérationnel** (filiales, divisions, fonctions) = mise en œuvre des stratégies par domaine d'activité (assimilable à un niveau tactique).
 - Certains choix stratégiques peuvent se faire tant au niveau corporate qu'au niveau business en fonction du contexte propre à une entreprise (filiales de groupe chargées de certaines activités et dotées d'une autonomie stratégique, accès facile à l'externalisation ou à la globalisation, ...).

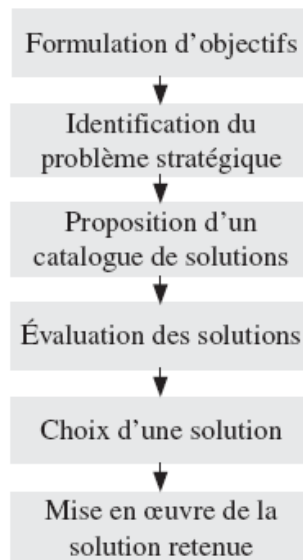
Remarques :

- Distinguer **finalité** de l'organisation (raison d'être reflétant les aspirations des dirigeants et parfois de la « communauté » des parties prenantes, notamment le type de biens et services devant être fournis à la clientèle), et stratégie (qui permet d'atteindre des objectifs compatibles avec la finalité).
- Le **but** est la traduction concrète de la finalité.
- La politique est une modalité de mise en œuvre des moyens fixés par la stratégie.
- La tactique ne concerne qu'une action, une période et un espace limités.

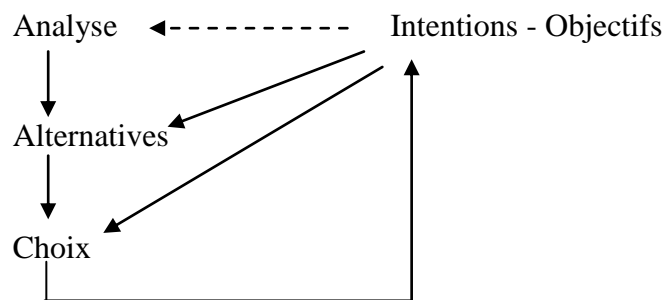
2 – Le processus stratégique

2.1 – La démarche stratégique

- **ANSOFF** propose le modèle stratégique suivant :



- La démarche stratégique est **réursive** :
 - Les intentions conditionnent chaque étape de la démarche.
 - Les conclusions de chaque étape peuvent conduire au réajustement des intentions (découverte d'une impossibilité).
 - Le choix final peut nécessiter plusieurs itérations.

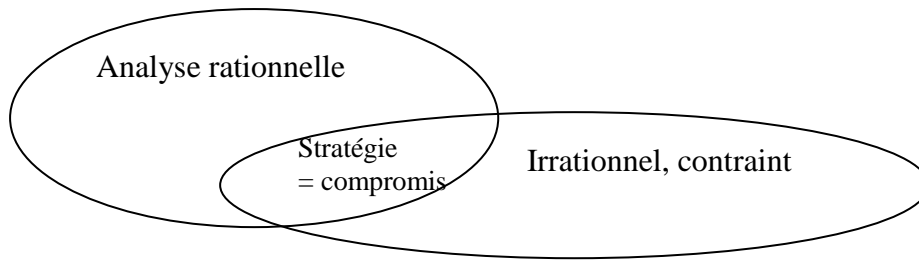


- La démarche stratégique est **prospective** (connaître le passé et construire le futur : abandon d'activités, nouvelles activités, développement ...) et **complexe** (diversité de paramètres variables : savoir-faire, technologies, concurrence, environnement, ...).
 - Elle doit fournir une réponse aux questions :
 - Que sait faire l'organisation (compétences, atouts, ressources ...) ?
 - Que veut faire l'organisation (valeurs, finalités, buts, objectifs) ?
 - Que peut faire l'organisation (menaces, obligations, règles, opportunités) ?
- L'analyse stratégique commence par un **diagnostic**, basé sur une identification pertinente des activités de l'organisation (homogénéité, importance relative).
 - Ces activités peuvent être remises en cause par les choix.
- Les grandes entreprises constituent parfois, autour du directeur général, un **comité exécutif (COMEX)** de quelques membres (souvent cinq ou six) choisis pour leurs compétences. La mission du COMEX est variable, il est généralement chargé de définir et de faire appliquer la stratégie.

2.2 – Les contraintes stratégiques

- Les **stratégies** sont canalisées, **contraintes** par des facteurs subjectifs (ressenti des dirigeants), historiques (passé de l'entreprise), environnementaux.
- Les décisions stratégiques ne sont pas autonomes, elles dépendent de divers facteurs subjectifs ou contingents :
 - attitude, rationalité des décideurs face au risque ;
 - référence de choix stratégiques passé préférée à la nouveauté ;

- choix stratégiques des concurrents, induisant des tendances ;
- cycles (produits, technologies) imposant des choix économiques ;
- contraintes de l'environnement ...



2.3 – L'ajustement des stratégies

- **MINTZBERG** et WATERS (1978) ont introduit le concept de *stratégie émergente*, formée à partir d'essais non planifiés.

→ Une stratégie émergente résulte de processus complexes.

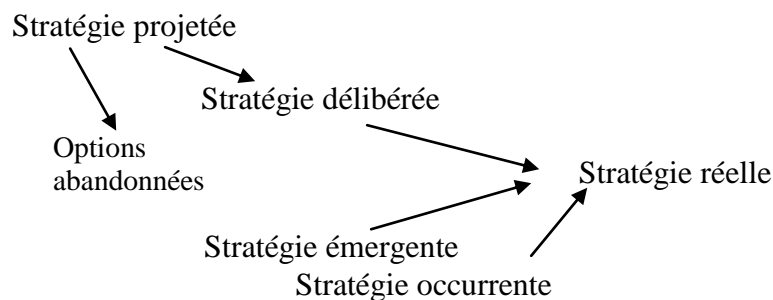
→ D'inerties (persistance d'un métier, sociale), d'évolutions de l'environnement (marché, technologies, ...), de décisions locales, circonstancielles.

- Les orientations stratégiques prévues ne sont jamais suivies à 100% :

- la *stratégie projetée* conduit à une *stratégie délibérée* ou *anticipée*;

- la stratégie réelle résulte d'une synthèse entre stratégie délibérée et stratégie émergente ;

- elle peut être radicalement modifiée par une *stratégie occurrente* (opportuniste).



- Stratégie émergente et occurrente peuvent contribuer à l'adaptation de la stratégie aux réalités.

3 – La segmentation stratégique

3.1 – Le domaine d'activité stratégique

- Le raisonnement stratégique nécessite de concentrer la réflexion sur un domaine cohérent où des critères fiables peuvent être utilisés pour évaluer les perspectives de l'organisation. Le concept de segment stratégique, développé par le cabinet Mac KINSEY pour le découpage de General Electrics en unités autonomes (1970), répond à ce besoin.

- Le **DAS (domaine d'activité stratégique)** ou *segment stratégique* ou SBU (strategic business units) :

- est une partie de l'entreprise, relevant d'une stratégie concurrentielle spécifique ;

- correspond à des compétences et une allocation de ressources permettant d'être compétitif ;

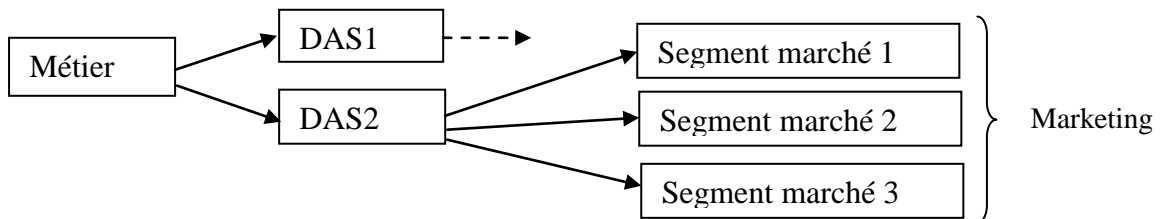
- est caractérisé par une combinaison unique de **facteurs clé de succès (FCS)** = éléments sur lesquels se fonde la concurrence et conditionnant la compétitivité.

→ Les FCS dépendent des conditions existant à l'extérieur de l'organisation, de son environnement (au sens large).

*Remarque : on parle parfois de secteur d'activité de l'entreprise pour désigner un DAS. Ce terme a alors un sens différent du **secteur d'activité** défini par l'INSEE qui « regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale (au regard de la nomenclature d'activité économique considérée) ».*

- Le DAS est un lieu de partage de ressources et de savoir-faire, il est lié au **métier** (ce que l'organisation sait faire) :
 - Il correspond à une même chaîne de valeur (**PORTER**, voir § 3.1).
 - Un métier peut correspondre à plusieurs DAS (il existe alors une synergie importantes entre ces DAS).
 - Plusieurs compétences métiers peuvent servir un même DAS.
 - Le « métier » est au centre des stratégies actuelles.
- Le DAS est différent du segment marketing qui est défini plus finement (demande homogène, cible relevant d'un même « mix » à moyen terme). Un DAS peut correspondre à plusieurs segments de marché ou segments marketing.

Illustration :



3.2 – La définition des DAS

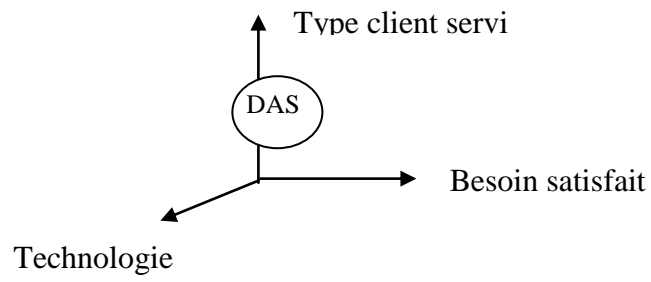
- La définition de DAS homogènes précède l'analyse stratégique.
 - Le découpage est difficile et itératif (nécessite des essais et retouches).
 - Il définit clairement le périmètre d'activité de l'entreprise (ensemble des DAS).
 - La segmentation stratégique ne doit être :
 - ni trop fine (ignorance des **synergies** entre activités, du partage des coûts) ;
 - ni trop agrégée (spécificité des compétences et des ressources négligées, manque d'homogénéité).

Remarque : la synergie est un renforcement mutuel (1+1 = 3).

- La segmentation repose généralement sur l'étude de la concurrence, de la technologie, des compétences et des modes de consommation.
 - **PORTER** (1985) définit les DAS selon la variété du produit, le type de client, le circuit de distribution, la localisation géographique du client.
 - L'ouvrage collectif STRATEGOR (HEC - 1987) propose de découper par différence et de regrouper par analogie, selon des critères d'offre et de demande: les DAS résultent d'un compromis pertinent et équilibré.

	Demande	Offre
Découpage par différence	Type de clientèle Besoin, critère d'achat Mode de distribution	Concurrence Technologie Structure des coûts
Regroupement par analogie	Substituabilité	Synergies, partage de ressources
+ Frontières géographiques (pour identification des concurrents)		

→ DESRUMEAUX (2008) définit les DAS à partir de la technologie permettant de servir le client (investissements, compétences), des types de clients (homogénéité et concurrence) et des besoins satisfaits :



- En toute hypothèse, la définition d'un DAS est liée à des produits (variété des produits, besoin satisfait, substituabilité, technologie).

8.2 – LES APPROCHES STRATEGIQUES

1 – Objectif et limites

- Les approches, méthodes ou modèles stratégiques ont comme objectif de construire une vision de la situation, de son évolution, et de définir une stratégie.
- Il n'y a pas de démarche universelle : chacun adopte la démarche et les outils les plus appropriés.

2 – L'évolution des approches stratégiques

	Années 60 - 70	Années 70 - 80	Depuis
Contexte	- Croissance soutenue - Constitution de grands groupes	- Croissance ralentie - Augmentation de la concurrence et du coût des ressources - Prise en compte du social	- Ouverture du marché boursier - Mondialisation - Emergence économique de nouveaux pays
But essentiel de la stratégie	- Définir des objectifs de développement (volume, diversification)	- Surpasser la concurrence	- Faire face à la mondialisation (taille, coûts, financement, concurrence)
Principes	- Déterminisme - Quantification - Optimisation - Diversification	- Vision globale - Gestion des incertitudes et des crises - Vision processus	- Adaptabilité, flexibilité - Intégration des parties prenantes - Gestion du changement - Approche globale et projets - Recentrage
Approches contemporaines	SWOT (LCAG – Harvard) : forces – faiblesses – opportunités - menaces	Approche concurrentielle (PORTER)	Ressources et compétences
Outils significatifs	- Plans (long terme, opérationnels) - Budgets et écarts - Cycle de vie des produits - Effet d'expérience - Economies d'échelle	- 5 forces concurrentielles - Segmentation stratégique, DAS - Chaîne de valeur - FCS - Matrices stratégiques (positionnement concurrentiel)	- DAS redéfinis (mêmes ressources et compétences) - Système d'information (TIC) - Analyse du potentiel technologique, cycle de vie technologique - Qualité totale - Analyse de compétitivité

3 – L'analyse SWOT

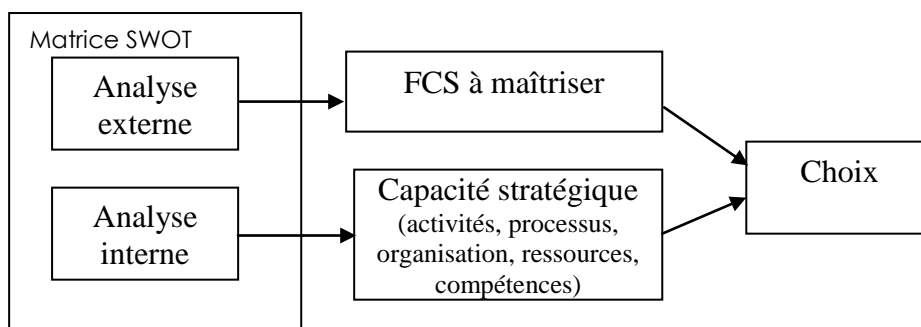
- L'*analyse SWOT* ou *LCAG* (initiales de ses créateurs à Harvard dans les années 60 : Learned, Christensen, Andrews, Guth) est une méthode :
 - basée sur la recherche des forces (*Strengths*), faiblesses (*Weakness*), opportunités (*Opportunities*) et menaces (*Threats*) ;
 - incluant la construction d'une matrice où chaque ligne est cotée et affectée d'une priorité ;
 - menée selon une démarche collective et participative (groupe de travail).
- Menaces et opportunités = environnement.
- Forces et faiblesses = facteurs internes de performance (analysés selon les dimensions commerciale, financière, productive et organisationnelle).

- La *matrice SWOT* synthétise le diagnostic :

	POSITIF	NEGATIF
INTERNE	FORCES - S1 - S2 - ...	FAIBLESSES - W1 - W2 - ...
EXTERNE	OPPORTUNITES - O1 - O2 - ...	MENACES - T1 - T2 - ...

→ La confrontation des diagnostics externe et interne suggère des choix stratégiques.

- Ultérieurement, la méthode a intégré les FCS (voir §8.1):

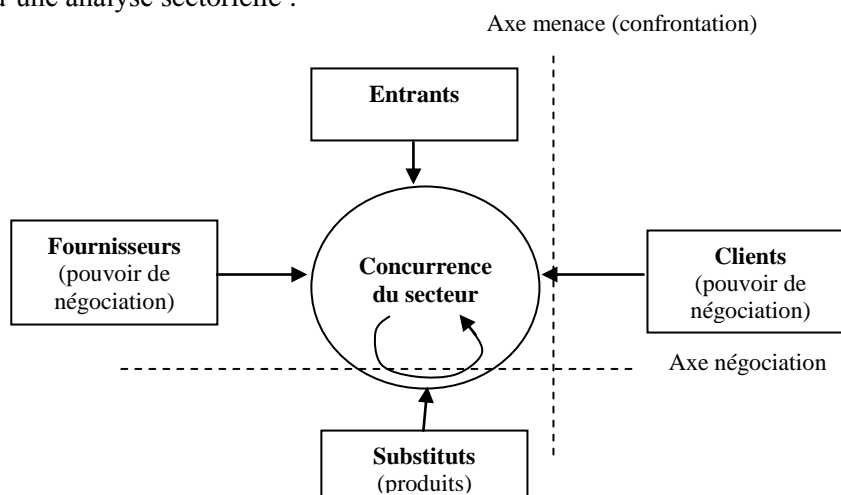


4 – L’approche concurrentielle

- **PORTER** (1985, voir §3.1) a introduit une approche concurrentielle fondée sur :

- 5 *forces concurrentielles* (approche externe) ;
- la *chaîne de valeur* (approche interne - voir §3.3).

- Les forces concurrentielles définissent l’« *Intensité concurrentielle* » d’un DAS (d’un secteur) résultant d’une analyse sectorielle :



Remarque : l'état ou la communauté intervient dans la concurrence (règles, subventions, taxes) et peut être ajouté comme une 6^{ème} force négligée initialement par le libéral Porter (cf. lobbying) => « 5+1 forces ».

- Les forces de ce schéma peuvent s'analyser ainsi :
 - **concurrence du secteur** ou **rivalités** = f (nombre, puissance des concurrents, coûts de structure, degré de différenciation des produits, taux de croissance du marché et degré de concentration de l'offre, économies d'échelle, barrières à la sortie) ;
 - **pouvoir de négociation des fournisseurs** = f (substituabilité et différenciation des produits, importance du service associé, degré de concentration des achats, force de la marque, possibilité d'intégration aval, coût de remplacement, concentration des fournisseurs) ;
 - **pouvoir de négociation des clients** = f (sensibilité prix / qualité, différenciation du produit, importance du service associé, degré d'information, concentration des achats, possibilité d'intégration amont dans l'industrie client, coût de remplacement) ;
 - **menace des produits de substitution** = f (différence technologique, de prix, de performance, coût de remplacement) ;
 - **menace de nouveaux entrants** = f (attrait du marché, importance de la marque, cycle de vie produit, effet d'expérience, accès à la technologie, économies d'échelle, coût d'entrée, incertitude du marché, puissance des entreprises, barrières à l'entrée).
 - Les **barrières** qui freinent l'entrée de nouveaux concurrents sur un DAS peuvent résulter de l'investissement nécessaire, de l'importance des charges fixes liées à l'activité, d'un effet d'expérience possédé par les concurrents, de contrainte légale...
 - Les barrières à la sortie peuvent résulter de coûts de reconversion ou de désinvestissement, d'une perte de synergie, de charges de remise en état des sites...

• **PORTER** en déduit que l'avantage concurrentiel sur un DAS s'appuie sur trois **stratégies génériques** :

- la recherche de l'avantage par les **coûts** ;
- la **différenciation** des produits, qui peut venir d'un maillon quelconque de la chaîne de valeur (produit, esthétique, après-vente, conditions de livraison, ...);
- la **focalisation** sur un marché limité (où l'un au moins des deux précédents avantages doit être trouvé).

- **PORTER** retient l'**innovation technologique** (voir § 5.4) comme vecteur d'avantage concurrentiel :
 - en phase de croissance, elle concerne surtout le produit ;
 - en phase de maturité, elle rationalise (baisse des coûts) ;
 - un « ticket d'entrée » technologique freine l'arrivée de nouveaux concurrents.

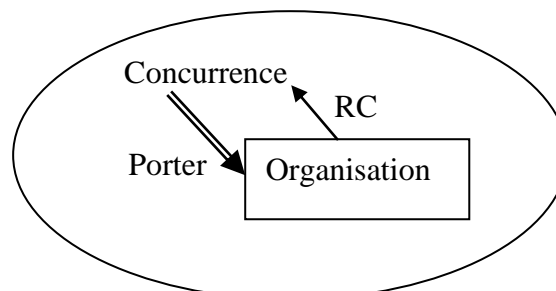
5 – L'approche ressources et compétences

• Développée entre 1984 et 1989 (WERNERFELT, BARNEY) à la suite des travaux d'Edith PENROSE (voir § 2.9).

→ Pour Barney : « les **ressources** de la firme sont tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, contrôlés par la firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficacité ».

→ L'avantage concurrentiel vient des ressources (actifs) et compétences de l'entreprise ;

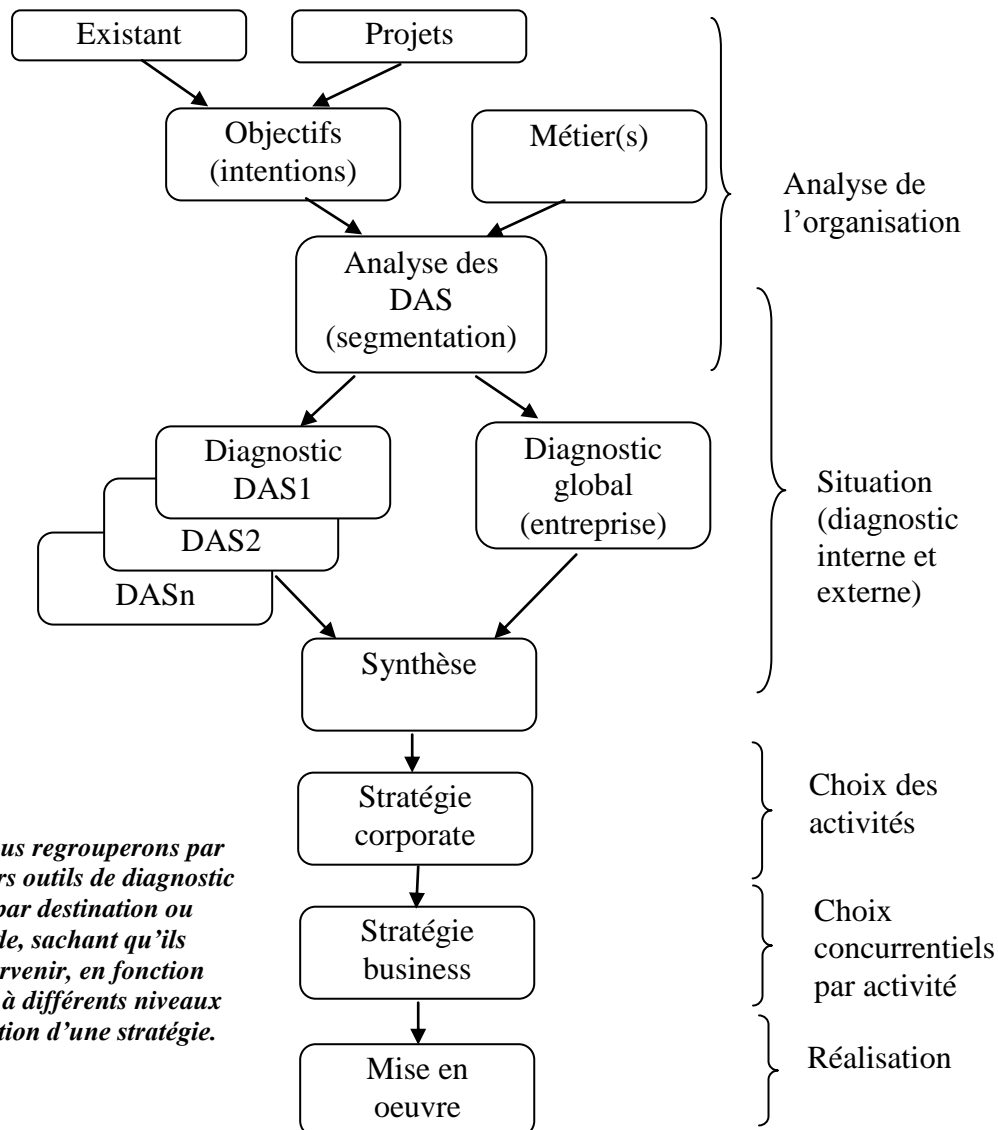
→ Il y a symétrie par rapport à l'approche concurrentielle, où la stratégie est induite par l'environnement :



- Pour Gary **HAMEL** et C. K. **PRAHALAD** (1990, voir §2.9 et §8.4) :
 - l'entreprise qui réussit n'est pas celle qui s'adapte le mieux au jeu concurrentiel imposé par l'environnement (imprévisible);
 - c'est celle qui se concentre sur ses ressources et compétences clés (« core competences »), qui sont stratégiques et doivent être développées.
- L'approche ressources – compétences ou **Ressource Based View** est un modèle de performance qui fournit peu d'outils d'analyse stratégique mais qui force un raisonnement concernant le diagnostic interne de l'organisation.

6 – Principe d'une démarche stratégique

- Nous proposons ci-dessous un schéma de principe qui reste compatible avec différentes approches. Ce schéma s'inscrit dans une démarche itérative (voir §8.1) :
 - la définition d'une stratégie corporate peut ramener au diagnostic des DAS ;
 - la stratégie business conduit à affiner l'analyse des DAS ou provoquer une retouche des étapes précédentes ...



Nous regrouperons par la suite divers outils de diagnostic stratégique par destination ou par similitude, sachant qu'ils peuvent intervenir, en fonction des besoins, à différents niveaux de l'élaboration d'une stratégie.

8.3 – LE DIAGNOSTIC EXTERNE

1 – But et principe

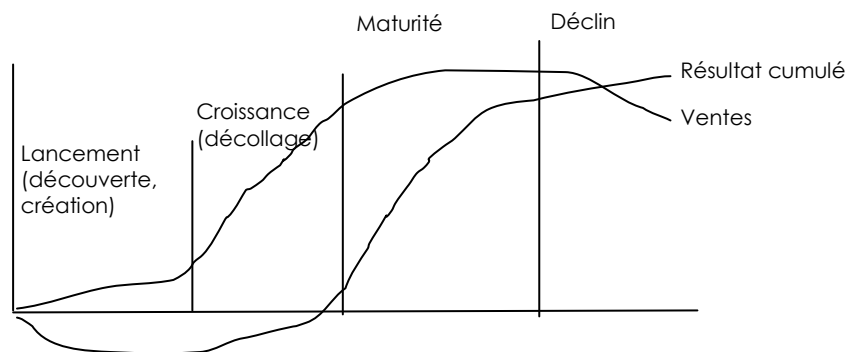
- Le diagnostic externe a pour but de déterminer l'*attractivité* des DAS :
 - repérer les *facteurs clé de succès* dont la maîtrise apporte un avantage concurrentiel décisif ;
 - déceler les *opportunités* (facteurs extérieurs favorables au succès de la stratégie) ;
 - identifier les *menaces* (facteurs extérieurs pouvant faire échouer la stratégie).
 → Détermination de ce que l'organisation peut faire et de ce qu'il faut faire.

- Le diagnostic peut suivre différentes méthodes et utiliser de nombreux outils, mais il repose essentiellement sur le jugement humain et il doit permettre :
 - de situer les métiers et les produits de l'entreprise par rapport à la concurrence ;
 - d'évaluer les effets possibles de l'environnement général sur l'activité de l'organisation.

2 – Diagnostic des activités

2.1 – Les produits, l'offre et la demande

- Il s'agit d'évaluer le potentiel des activités de l'entreprise.
- La détermination du *cycle de vie* de chaque DAS dépend des cycles des produits qui le composent. Les cycles DAS ou produit peuvent se schématiser ainsi :



→ Principales préoccupations, actions ou objectifs possibles selon la phase :

Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
- Créer le marché - Maîtriser la technologie, la distribution - Quelle est la concurrence, produits substituables ? → Protéger le produit	- Pénétrer le marché - Maintenir l'avantage (image, marque, surveillance des concurrents) - Optimiser la production - Commencer à préparer le successeur → Augmenter les ventes (stratégie de volume)	- Défendre la position - Différencier le produit - Réduire les coûts - Promouvoir le produit → Réaliser un profit unitaire maximum	- Prévoir le retrait - Surveiller la rentabilité - Simplifier la production, le produit, les services, la distribution - Baisse du prix → Arrêter au bon moment, remplacer

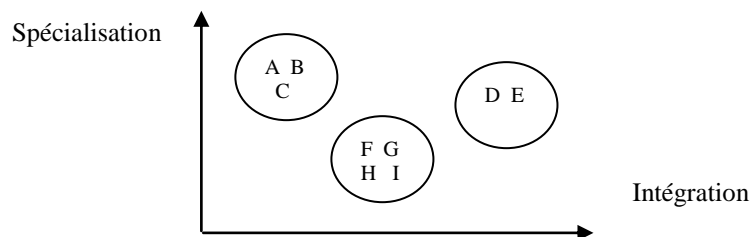
- L'analyse de la *demande* doit concerner l'ensemble de chaque DAS :
 - dimension du marché (CA, nombre de ventes par période, ...), potentiel de développement ;
 - fréquence, périodicité, montant moyen des achats ;
 - caractéristiques des acheteurs, des prescripteurs, motivations ;
 - localisation ...

- L'analyse de l'**offre** est le symétrique de celle de la demande :
 - importance de l'offre existante, saturation ou sous capacité ;
 - rôle de la technologie ;
 - existence de barrières à l'entrée ;
 - origine de l'offre, éclatement ou concentration, ...

2.2 – L'analyse concurrentielle

- L'analyse des 5+1 **forces concurrentielles** de **PORTER** (voir §8.2) permet d'évaluer l'**intensité concurrentielle** d'un DAS et de situer l'organisation dans son **micro environnement**.
 - L'analyse de l'axe fournisseurs - clients du schéma permet de déterminer les marges de négociation possibles avec les fournisseurs (conditions de vente, tarifs, délais, exclusivité, ...) et avec les clients (exigences de prix, de délais, de localisation, ...).
 - L'analyse de l'axe entrants – substituts permet d'évaluer la menace constituée par l'entrée de nouveaux concurrents ou l'arrivée de produits de substitution.
 - L'analyse de la concurrence du secteur porte sur l'état de la concurrence actuelle et ses évolutions possibles.
- Au sein du même DAS, les entreprises n'adoptent pas obligatoirement la même stratégie (prix, qualité, après-vente, ...). **PORTER** suggère d'identifier les **groupes stratégiques** formés des firmes suivant des stratégies similaires et qui sont ainsi des concurrents directs.
 - Plusieurs groupes peuvent se distinguer sur un DAS.
 - Le DAS peut être partitionné en fonction de deux critères pertinents représentant des choix stratégiques (intégration, spécialisation au sein du DAS, différenciation, volume, ...) pour schématiser les groupes et leur positionnement.

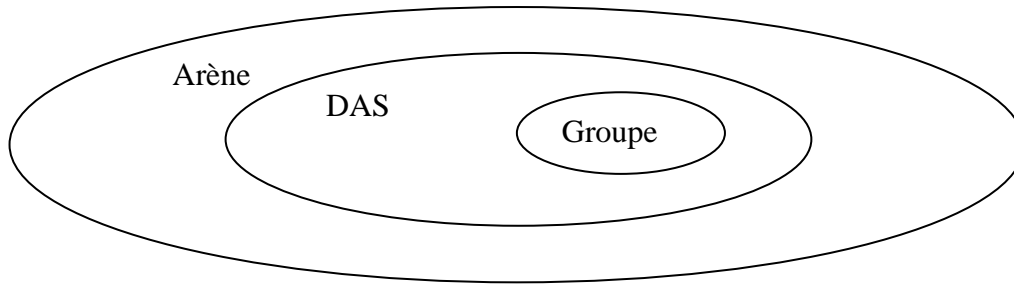
Exemple de groupes stratégiques isolés en prenant comme critère le degré de spécialisation des entreprises dans certaines activités ou leur degré d'intégration de multiples activités :



- Cette analyse sectorielle proche peut révéler des menaces (proximité d'un groupe puissant capable d'empiéter sur une activité, ou pouvant réagir durement à l'entrée d'un concurrent, possibilité de barrières à l'entrée), ou des opportunités (positionnement négligé par la concurrence, niche).
- A l'inverse, l'analyse concurrentielle peut être étendue à une **arène stratégique** intersectorielle, quand des alliances, des relations, des complémentarités ou des substituabilités entre secteurs sont possibles.
 - L'arène dépasse le DAS et la filière (il s'agit en fait de plusieurs filières juxtaposées).
 - Elle constitue une zone large, difficile à étudier.
 - Elle fait apparaître de nouvelles forces concurrentielles, plus lointaines mais pouvant se révéler actives, des possibilités de rapprochement ...

Remarque : la filière est l'ensemble des activités qui conduisent à la mise à disposition d'un produit (voir §3.1).

Illustration de la position relative des groupes et de l'arène :



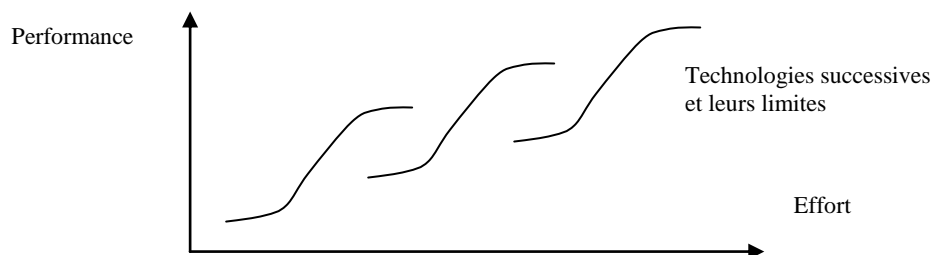
2.3 – La technologie

- La **technologie** est l'ensemble des savoirs et techniques à maîtriser pour produire.
- L'importance de la technologie dans l'avantage concurrentiel a été soulignée par **PORTER** (voir § 8.2).
 - La technologie peut être contenue dans toute activité de la chaîne de valeur, notamment :
 - dans le produit ;
 - dans le procédé de fabrication ;
 - dans le processus de gestion.
 - La technologie a un impact sur l'offre et sur la valeur du produit :
 - facteur de différenciation ;
 - facteur de coût (+ ou -) ;
 - accès aux marchés (mode de distribution, création d'une demande, droit d'entrée, ...).
- Les choix technologiques sont des composantes de la stratégie et ils doivent être effectués en fonction d'un état des lieux des technologies.
 - La technologie n'est pas bonne en soi, mais en fonction de l'avantage qu'elle apporte.
 - La technologie doit être intégrée dans le diagnostic externe (état des technologies, technologies des concurrents, évolutions).
 - Elle justifie une **veille technologique** (connaissance et anticipation des changements).

*Remarque : BIRBAUM (1995) intègre la technologie dans la décision stratégique (**matrice BCCA** – Basis of Competition and Competitive Advantage). Illustration de principe :*

	Dans quels domaines d'activité évolue l'entreprise ?	Quels sont les besoins des clients ?	Prescriptions stratégiques ?
Clients	<i>Produits offerts au client</i>	<i>Besoins actuels et futurs des clients</i>	<i>Adapter les technologies aux besoins des clients</i>
Technologie	<i>Technologies maîtrisées, parcours technologique</i>		
Concurrents	<i>Etat de l'industrie, évolution</i>		<i>Contraintes : technologie maîtrisée et technologie concurrente</i>

- Jacques MORIN (voir § 5.4) souligne que le **cycle de vie des technologies** est similaire à celui des produits :
 - émergence, croissance, maturité, saturation ;
 - saturation = limite, impossibilité d'accroître les rendements et l'avantage par cette technologie.
- FOSTER (1986) souligne la discontinuité des technologies successives et la nécessité d'un **diagnostic des technologies** avant tout investissement (mise en relation de leur performance et de l'effort à fournir pour les acquérir et les exploiter).



3 – Le diagnostic de l’environnement général

- L’environnement général (*macro environnement*) influence certains DAS ou l’ensemble de l’organisation.
- Son diagnostic :
 - fait ressortir les facteurs significatifs pour l’entreprise ;
 - hiérarchise les facteurs.
- La méthode d’*analyse PESTEL* est un guide du diagnostic de l’environnement basé sur une liste des composantes environnementales à étudier :

Politique	- Nationale (interventionnisme de l’état, politiques de soutien, restrictions, stabilité politique, ...) - Internationale (risque de guerre, d’embargo, de protectionnisme, relations diplomatiques, accords privilégiés, ...)
Economique	Evolutions économiques nationales et internationales. Influence de l’OMC, des ONG, des pays émergents, ... PNB, cycles, politique monétaire, chômage, coût des énergies, ...
Socioculturel	Démographie, évolution des revenus, mobilité, pratiques culturelles, évolution des habitudes, éducation, ...
Technologique	En rapport direct avec les activités. Influençant indirectement la demande. Dépenses publiques en RD, investissements, découvertes, ...
Ecologique	Ecologie et développement durable. RSE
Légal	Droit national, communautaire (UE), international. Règlements OMC. Fiscalité.

Nota : la méthode est parfois nommée PEST (regroupement de politique et légal, sans écologie) ou PESTE (idem avec l’écologie).

- L’environnement général étant peu prévisible, l’analyse peut être complétée par des *scénarios* :
 - recherche de facteurs ou de combinaisons significatifs ;
 - formulation d’hypothèses crédibles concernant ces facteurs (hypothèse favorable ou défavorable) ;
 - si nécessaire, scénario « catastrophe » ;
 - validation collective.

8.4 – LE DIAGNOSTIC INTERNE

1 – Bases

- Le diagnostic interne détermine les *forces* et les *faiblesses* de l'organisation.
→ On en déduit ses *capacités* stratégiques, ce que l'organisation sait faire.
→ Les capacités sont ensuite combinées avec le diagnostic externe pour choisir des alternatives stratégiques réalisables.
→ Le diagnostic interne est généralement posé en rapport avec des éléments externes.

2 – Diagnostic général

Le diagnostic général peut s'appuyer sur des actions d'*audit*.

2.1 – Diagnostic par fonction

- Le diagnostic de l'organisation peut se décliner *par fonctions*.
- Diagnostic des fonctions directement productives : fonctions commerciale, production, logistique et approvisionnements.
- Diagnostic des fonctions générales :
 - fonction financières, objet d'un diagnostic financier (capacités de financement, endettement, équilibres, position boursière, risque d'OPA, ...)
 - fonction RH (gestion prévisionnelle, pyramide des âges, formation, motivation, durée du travail, ...)
 - système d'information (adaptation, âge, exploitation des réseaux, coût, ...)
 - approvisionnements (dépendance vis-à-vis des fournisseurs, qualité, coût, ...)
 - fonction administrative et management (stabilité des équipes, répartition du pouvoir, prises de décision, ...)
 - recherche développement ;
 - gestion de la qualité.

2.2 – Diagnostic organisationnel

- Un diagnostic *organisationnel* permet d'évaluer globalement les capacités de l'organisation :
 - structures (adaptation, définition claire, ancienneté de la réorganisation, centralisation / décentralisation, ...)
 - fonctionnement (souplesse, réactivité, modes de coordination, définition des procédures, processus, projets, ...)
 - organisation du travail et social (organisation des équipes, place des groupes et des individus, spécialisations, satisfaction du personnel, négociations, climat, ...)
 - conflits ;
 - culture (forte / faible, histoire, héros, valeurs communes, sentiment d'appartenance, ...).
- L'organisation de la *veille stratégique* (commerciale, technologique, juridique, organisationnelle) permet d'estimer la capacité de détection des changements de l'environnement :
 - suivi de la concurrence, des retours clients, des innovations ;
 - observation des sociétés concurrentes, des rapports, articles ;
 - connaissance des évolutions technologiques, des technologies concurrentes, des dépôts de brevets, du coût des nouvelles technologies ;
 - suivi des lois, de la jurisprudence, capacité à peser sur la législation ;
 - actions de comparaisons (benchmarking), affiliation à un groupe de benchmarking, existence de procédures en ce sens.
→ L'*intelligence économique* est un *système de renseignement* qui permet plus généralement :
 - de maîtriser et de protéger l'information stratégique ;
 - d'anticiper les changements ;

- de protéger les informations stratégiques ;
- de fiabiliser les informations collectées par des procédures adaptées (recoupements).

3 – Diagnostic des activités

- L'analyse de la **chaîne de valeur** de **PORTER** (voir §3.1) permet d'évaluer la capacité de l'organisation à créer de la valeur, par la qualité des activités et les coordinations entre activités.
 - Mise en évidence des activités clés, des goulets d'étranglement.
 - Qualité des relations entre activités principales et de soutien.
 - Capacité à produire la qualité souhaitée dans les délais
 - Coût des activités
 - Capacité de différenciation par certaines activités de la chaîne
 - Situation de la chaîne de valeur de l'organisation dans une filière (ou industrie), comparaison à d'autres entreprises (dimension, organisation ...).
- Des analyses particulières peuvent porter sur certains processus :
 - analyse des temps. Le temps est considéré par STALK (BCG – 1992, voir § 5.2) comme le principal FCS actuel = **Time Based Competition** ;
 - analyse de la **flexibilité** et de la capacité à gérer le **changement**, essentielles en période de turbulence conjoncturelle ;
 - comparaison à d'autres organisations ou à des processus similaires par le benchmarking (voir § 4.2).

4 – Diagnostic des ressources

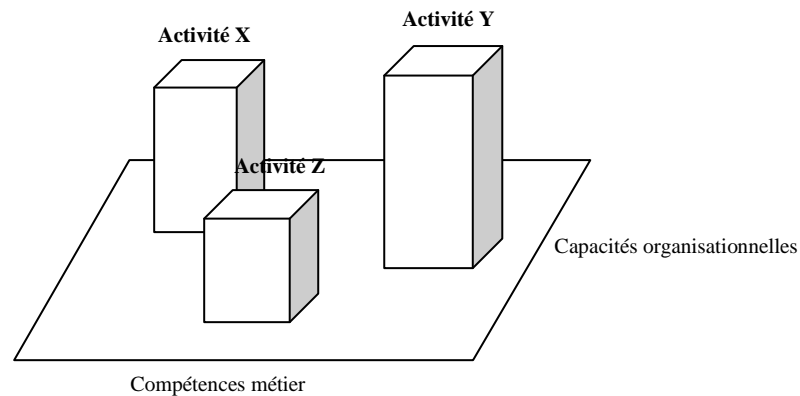
4.1 – Ressources et compétences

- La théorie du management par les ressources (ressource based management), développée dans les années 80, repose sur deux hypothèses :
 - dans un environnement changeant, la stratégie doit être fondée sur les éléments stables que sont les compétences et les ressources ;
 - ressources = équipements, technologies, personnel (RH), finances, brevets, image, ... ;
 - compétences = faculté de combiner les ressources pour créer de la valeur ;
 - l'environnement permet de déterminer les secteurs où l'organisation peut exploiter ses compétences.
- Gary **HAMEL** et C. K. **PRAHALAD** (1990, voir §2.9 et 8.2) distinguent compétences banales (de peu d'intérêt) et **compétences centrales**, fondamentales, stratégiques ou **pôle de compétences** (« core competences »), ensemble de processus donnant un avantage concurrentiel.
 - Les compétences centrales ou **distinctives** :
 - ont une valeur significative pour le client, sont difficiles à imiter et donnent accès à plusieurs marchés ;
 - elles font la singularité des organisations et constituent un FCS ;
 - elles sont constituées de compétences métier (technologiques) et organisationnelles, en particulier en matière d'apprentissage collectif.
 - Les compétences stratégiques doivent évoluer par l'expérience et l'apprentissage en fonction d'une intention stratégique.
 - L'avantage concurrentiel vient de l'utilisation des compétences pour créer l'innovation et l'innovation peut créer un besoin (on ne répond plus à une demande), cf. les secteurs de pointe.
- Les capacités internes de l'organisation sont au centre de sa stratégie, contrairement aux autres approches.
 - Ce concept dynamique recompose les DAS autour des **métiers de l'entreprise** et de ses **compétences distinctives**.
 - Le diagnostic doit faire ressortir les ressources et les compétences stratégiques.

- Une analyse de la *plateforme stratégique* des compétences métier a été développée en 1991 par le BCG.
- Le métier est au centre de l'analyse.
- Réflexion sur les compétences métier et les capacités organisationnelles.
- Toute activité doit trouver ses racines dans la plateforme.

	Caractéristiques	Contenus
Compétences métier	Assemblage unique de savoir-faire long à construire et difficile à imiter	Technologies, expertise, compréhension de la clientèle, maîtrise internationale, de la distribution, ...
Capacités organisationnelles	Condition de la qualité d'exécution, participation de toute l'entreprise, culture. Ne peuvent s'acheter.	Comportement collectif Réactivité, précision, qualité, polyvalence, capacité d'apprentissage, ...

Ce qui se traduit par un schéma du type suivant :



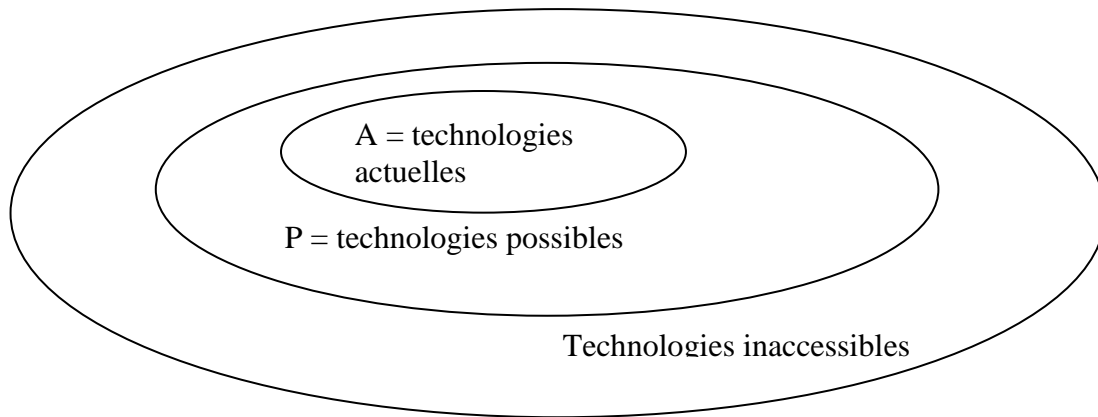
Remarque : cette représentation n'est opérationnelle que pour un portefeuille d'activités réduit (lisibilité).

4.2 – Le diagnostic des ressources technologiques

- La technologie peut toucher le produit, le procédé, la conception, la distribution, la gestion ...
- José ALLOUCHE et Géraldine SCHMIDT (1995) distinguent quatre niveaux de ressources technologiques :
 - embryonnaire (au stade de la recherche, prometteuse mais risquée), maîtrisée par de rares organisations ;
 - émergente (nouvelle, se développant, susceptible de nombreuses applications) ;
 - stratégique ou clé (sa maîtrise donne un avantage certain en coût ou qualité) ;
 - de base (banalisée, nécessaire mais maîtrisée par tous).
- Possibilité de situer les technologies présentes dans l'organisation.
- L'organisation doit recenser ses technologies et situer leur niveau de maturité pour estimer son *potentiel technologique*.
 - Le portefeuille de technologies doit être équilibré.
 - A rapprocher des cycles de vie des technologies (voir § 8.3).
 - L'importance de chaque technologie peut être évaluée (degré de maîtrise, indépendance ou dépendance d'un sous-traitant, capacité de renouvellement par la RD, compétences humaines ...).
 - Estimation d'un patrimoine technologique.

- L'évaluation des ressources et des compétences technologiques actuelles (acquises) et possibles (accessibles) d'une organisation permet de définir son *espace de compétence technologique* et ses limites :

Espace de compétence = A + P :



- Le diagnostic des technologies permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'organisation sur ce plan, sa dépendance vis-à-vis d'autres organisations et un chemin d'évolution possible.

8.5 – LA REPRESENTATION SYNTHETIQUE DES ANALYSES STRATEGIQUES

Les outils présentés permettent à la fois de synthétiser les analyses diagnostiques et de guider ces mêmes analyses en induisant un questionnement et une démarche.

1 – La matrice SWOT

• L'*analyse SWOT* (voir § 8.2) correspondait initialement à une démarche longue et systématique qui a été critiquée (subjectivité, risque de rigidité, loin de l'action, peu adaptée aux environnements instables, ...).

→ La *matrice SWOT*, établie sous une forme simplifiée pour un DAS ou l'ensemble de l'organisation, reste actuellement un moyen pratique de guider et de *résumer* un *diagnostic stratégique*.

	POSITIF	NEGATIF
INTERNE	FORCES - S1 - S2 - ...	FAIBLESSES - W1 - W2 - ...
EXTERNE (Dont PESTEL pour environnement général)	OPPORTUNITES - O1 - O2 - ...	MENACES - T1 - T2 - ...

- La matrice peut induire des choix stratégiques à deux conditions :
 - que les items ont été bien choisis et analysés ;
 - que l'importance relative des items soit bien déterminée.

2 – Les matrices de positionnement concurrentiel

• Les matrices de positionnement complètent l'analyse SWOT, elles aident à évaluer la position concurrentielle et à remplir la matrice SWOT ; elles visent le choix des activités ou des technologies.

→ Elles sont des guides du raisonnement.

→ Elles permettent d'apprécier un *portefeuille d'activités* (ensemble des activités), sa composition et son équilibre (répartition des différents types d'activité).

→ Elles aident à cibler les investissements (activités prometteuses).

→ Elles mettent en évidence les activités devant être abandonnées à terme ou celles qui sont génératrices de marge.

Remarque : les matrices sont peu utilisées en stratégie d'entreprise du fait d'une perte d'intérêt pour la diversification, mais elles encore très présentes en marketing stratégique.

• La *matrice du BCG* (Boston Consulting Group - 1969) schématise la position concurrentielle des DAS en fonction de la part de marché relative (atteinte par rapport au principal concurrent – on recherche un indice de position dominante >1) et du taux de croissance du marché correspondant :

- cette analyse est axée sur le cash flow généré par les DAS ;

- à chaque position correspondent des choix stratégiques.

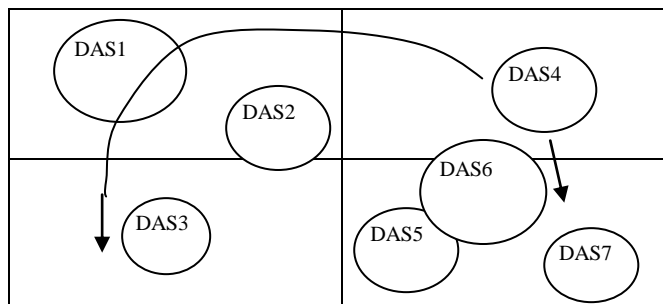
→ La matrice est difficile à établir en pratique en stratégie d'entreprise (calcul des parts de marché relatives, délimitation des marchés), mais elle est plus accessible en marketing où les marchés sont bien délimités.

→ Elle ne prend pas en compte les interdépendances entre activités, les concurrents secondaires, le cas des entreprises débutantes ou à forte différenciation des produits.

→ Elle suppose des DAS très homogènes.

Taux de croissance du marché	FORT	Produits vedettes - maintenir ou consolider la position - investir	Produits dilemmes - améliorer la position ou consolider un segment - investir - sinon abandonner
	FAIBLE	Produits vaches à lait - maintenir la position - améliorer la productivité et les marges	Produits poids morts - maintenir la position sans investir - se retirer avant les pertes
		FORT	FAIBLE
Part de marché relative (/principal concurrent)			

Exemple :



Surface des DAS = en proportion du CA généré

→ Un produit dilemme est en phase de lancement, il peut évoluer vers « vedettes » puis « vaches à lait » (parcours de réussite) ou vers « poids morts » (parcours de l'échec).

Compléments :

• **La matrice de Mac Kinsey (1972)** positionne les DAS selon l'attrait du marché (industrie ou secteur) et la force compétitive (position concurrentielle ou atouts) de l'entreprise (fonction de ses facteurs clés de succès).

→ Outil axé sur l'investissement.

→ Difficulté à juger de l'attrait du marché ou de la position.

→ Ne donne que des orientations qualitatives.

Attrait du marché		Force compétitive		
		Elevée	Moyenne	Faible
	Elevé	Activités intéressantes (investir, croître)		Dilemmes
	Moyen		Activités acceptables	
	Faible	Activités profitables	Activités perdantes (exploiter, abandonner)	

Remarque : l'attrait du marché peut être établi par un système de cotation (potentiel de croissance, de marge, risque, impact de la localisation géographique).

Les atouts peuvent être évalués par une cotation des facteurs de coût, de délai, de qualité, de localisation (proximité) et de réactivité.

• La **matrice ADL** (cabinet Arthur Doo Little – 1973) classe les activités en fonction de l'attrait du secteur ou de l'industrie (selon son cycle de vie) et de la position concurrentielle de l'entreprise (selon la maîtrise de facteurs clés de succès).

→ Approche très qualitative et synthétique.

→ Outil complet, permettant des orientations pour chaque DAS.

→ Appréciation des FCS par un système de cotation.

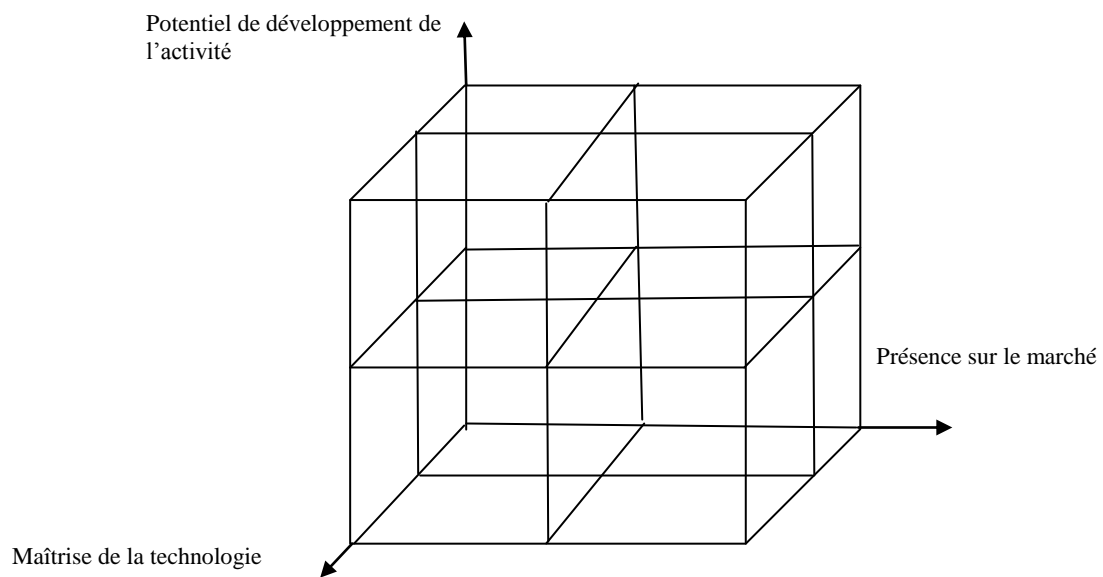
		Maturité du secteur			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentielle	Dominante	Investir, croître	Croître, dominer par les coûts, défendre, renouveler		Défendre, concentrer, renouveler
	Forte	Investir, croître, se différencier	Croître, dominer par les coûts, se différencier	Croître, dominer par les coûts, se différencier, concentrer	Niche, engranger les bénéfices
	Favorable		Investir, croître, se différencier, rattraper	Rattraper, engranger, croître, niche, renouveler	Réduire l'investissement, renverser la situation
	Défavorable (tenable)	Investir, croître, concentrer	Engranger, rattraper, renverser la situation, croître, concentrer	Engranger, renverser, niche, réduire l'investissement	Désinvestir
	Marginale (faible)	Niche, rattraper, croître	Renverser la situation, réduire l'investissement	Se retirer	Se retirer

Remarque : la position est déterminée par rapport à des facteurs comme l'image, la qualité, le réseau, la gamme, ...

• Une 2^{ème} **matrice du BCG** (1982) intègre l'approche concurrentielle de Porter en distinguant l'importance de l'avantage concurrentiel possible (écart entre le leader et l'entreprise marginale, soit différence de coût, soit différence de service) et le nombre de sources de différenciations (moyens possibles). On en déduit des orientations stratégiques :

Sources de différenciation	Multiples	Activités fragmentées (pas d'avantage durable, pas d'effet de volume, pas de barrière à l'entrée) - gestion type PME (si nécessaire isoler l'activité pour une gestion type PME) - réactivité - tenter de transformer l'activité en volume ou spécialisation	Stratégie de spécialisation (nombreux débouchés, la spécialisation accroît les marges, effet de volume sur un segment) - focaliser (niches) - poser des barrières - chercher avantage par les coûts
	Limitées	Activités en impasse concurrentielle (peu de différenciation ou de barrières à l'entrée, technologies répandues, pas de concurrent dominant) - concentration, entente - contrôler un marché local - investissement sélectif - développer SA technologie	Stratégie de volume (effet d'échelle possible, mais il faut obtenir une part de marché suffisante, produire moins cher, peu de concurrents ou concurrents marginaux) - croître vite - surveiller l'évolution
		Faible	Elevé
Importance de l'avantage concurrentiel			

- RAMANANTSOA et DUSSAUGE (1987) combinent potentiel de développement, présence sur le marché et maîtrise de la technologie pour définir l'espace **stratégique** de l'entreprise. A chaque case correspondent des prescriptions stratégiques :



8.6 – LES STRATEGIES CORPORATE

1 – Définition

• La *stratégie corporate* ou *stratégie de groupe* est la stratégie globale d'une entreprise = *stratégie primaire*.

• C'est une *stratégie d'ensemble* qui détermine les activités de l'organisation et qui fixe les options stratégiques applicables à l'ensemble des domaines d'activité, qui les encadre :

- choix des marchés, localisations géographiques ;
- modes de développement, politique de partenariat et d'externalisation ;
- détermination et affectation des ressources nécessaires (financières, humaines, technologiques) ...

→ Nous aborderons ici le choix des activités et l'internationalisation.

→ D'autres options pouvant notamment être intégrées à la stratégie corporate sont décrites dans les chapitres suivants.

2 – Le portefeuille d'activités

• Le portefeuille d'activités est l'ensemble des activités (DAS) de l'entreprise :

- il résulte d'une réflexion déterminant quelles activités abandonner, lancer ou conserver ;
- il ménage le profit et prépare l'avenir (cf. cycle de vie des DAS et des produits), le portefeuille doit être équilibré ;
- il est cohérent.

• Un portefeuille diversifié peut notamment être analysé à l'aide des matrices de positionnement (§8.5).

2.1 – La spécialisation

• La *spécialisation* est la concentration sur un seul DAS ou un nombre très réduit de DAS.

• Avantages de la concentration : accessible avec des moyens financiers limités, connaissance du marché, ciblage des ressources et compétences, effet d'expérience, baisse des coûts, réactivité, image nette, organisation simple, croissance contrôlée.

→ La compétitivité est plus facilement atteinte, ce qui rend possible le renforcement et le développement d'une activité existante.

• Inconvénients : limitation du marché et risque de la mono activité (dépendance de l'évolution du marché), baisse de l'innovation à terme et difficulté à changer d'activité en cas de nécessité.

• Stratégies de spécialisation types :

	Position concurrentielle faible	Position concurrentielle forte
Marché en croissance	Niche	Chercher l'effet de volume (coûts)
Marché mûr	Tenir la position, extension géographique	Tenir la position, envisager un nouveau créneau (diversification)

2.2 – La diversification

• La diversification consiste à élargir les activités (le « périmètre d'activités ») :

- nouveaux produits ;
- nouveaux marchés ;
- nouvelles technologies.

• **ANSOFF** (1958, voir §7.4) définissait la diversification selon les axes produit et marché et précisait les formes de diversification :

	Produit	
	Existant	Nouveau
Marché		
Existant	Pénétration de marché	Développement de produit
Nouveau	Développement de marché	Diversification

	Nouveaux produits	
	A technologie connexe	A technologie différente
Clientèle		
Clientèle de même type que la clientèle existante	Diversification horizontale (nouveaux produits sur une même base commerciale) Ex : légumes frais → en conserve → surgelés	
Clientèle de l'entreprise	Diversification (intégration) verticale (nouveaux débouchés, intégration amont aval) Ex : moteurs → tondeuses → joints	
Similaire à la clientèle existante	Diversification concentrique ou liée (par étapes : nouveaux produits, nouveaux clients ...) Ex : matériaux bois → meubles → installation particuliers → mobilier d'entreprise → agencement professionnel	
Nouveau type de clientèle		Diversification hétérogène, totale, non liée ou conglomérale (activités distinctes, liens financiers) Ex : verre, produits chimiques, boissons, construction

- Les formes de diversification couramment utilisées actuellement sont :

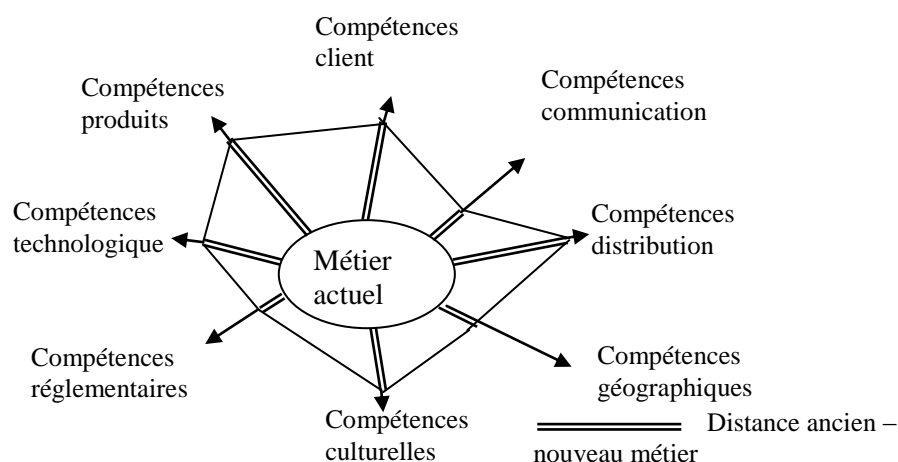
Diversification (sous entendu horizontale)	Logique d'extension du portefeuille d'activités (diversification de marché, géographique ou diversification de produit). Cette diversification peut être liée.
Diversification liée ou concentrique	S'appuie sur une base existante et ajoute des maillons à la chaîne de valeur : - nouveau besoin, nouvelle clientèle sur un savoir faire technologique existant (diversification commerciale) - nouvelle technologie sur une base commerciale existante (diversification technologique ou technique)
Diversification totale ou conglomérale	Sortie de la base technologique et commerciale existante et création d'une chaîne de valeur indépendante (diversification technologique ET commerciale)

- Avantages généraux de la diversification : saisir des opportunités de développement, répartir le risque, assurer la croissance, répartir des surplus financiers, redressement, développer de nouvelles compétences.

→ La diversification exploite des **synergies** (commercial, image, production, logistique, SI, organisation, finances).

- Inconvénients : hétérogénéité des stratégies et de l'organisation, dispersion des ressources, investissement important, image de marque diluée, évolution du métier.

→ L'**étoile de la diversification** illustre les effets d'une évolution du **métier** :



- DETRIE et RAMANANTSOA proposent une analyse des motifs de la diversification :
 - de **placement** (investissement dans des métiers attractifs par leurs perspectives, l'activité actuelle étant par ailleurs rentable) ;
 - de **redéploiement** (pour assurer la continuité de l'activité, notamment en prévision du déclin d'un produit) ;
 - de **survie** (par exemple en cas de déclin rapide d'un DAS vital, urgence) ;
 - de **confortement** (activités complémentaires sans beaucoup d'investissement).
- S'y ajoute la diversification de croissance.

2.3 – Le recentrage

- Le **recentrage** est l'abandon de certaines activités (retour à la spécialisation ou réduction de la diversification).
 - Elimination d'activités peu rentables ou risquées.
 - Allègement de structure.
 - Concentration des ressources et génération d'économies d'échelle (voir § 8.7).
 - Exploitation des compétences clé.
 - Recherche d'une meilleure création de valeur.
 - Clarification pour satisfaire les marchés financiers (lisibilité de l'activité).
- Le recentrage peut être :
 - L'externalisation (voir §8.8) de certaines activités qui sortent de la chaîne de valeur bien que le produit final soit conservé.
 - L'abandon pur ou la cession d'activité.
 - **Offensif** (volonté de croissance, d'accentuer un avantage concurrentiel, de se concentrer sur un métier, d'améliorer la performance).
 - **Défensif** ou de **dégagement** (problème financier, DAS non rentable, contrainte légale).
- Inconvénients possibles : perte de CA, parfois suppression d'emplois, image, coûts de sortie de certaines industries (remise en état de site ...).

Remarque : l'essaiimage (création d'activités indépendantes par des salariés sur incitation de leur ancienne entreprise) est une technique accessoire permettant le dégagement de certaines activités simultanément à un plan social. Le créateur, initialement sous-traitant de son ancienne entreprise, devra trouver rapidement son indépendance via de nouvelles activités.

2.4 – L'intégration

Remarque préliminaire : l'intégration est fréquemment une problématique liée aux modalités stratégiques qui est traitée au niveau d'un DAS, et qui est alors un choix de stratégie business (voir § 8.7).

- L'**intégration** est une forme de diversification qui consiste à intégrer de nouvelles activités complémentaires aux activités existantes.
 - Ce terme est le plus souvent utilisé dans le cas d'une **intégration verticale** = intégration au périmètre d'activité de DAS de la même filière initialement dévolus aux fournisseurs (amont) ou aux clients (aval).
 - Parfois intégration d'une activité commune à plusieurs DAS.

*Remarque : le terme **intégration horizontale** est parfois utilisé pour désigner une diversification par intégration au périmètre d'activité de DAS complémentaires pour l'entreprise, mais de filières différentes.*

- Avantages et inconvénients de l'intégration :
 - sécurisation des approvisionnements, des débouchés, accroissement de la VA, domination d'une filière, rationalisation, synergie, réduction des coûts de transaction, indépendance.
 - complexification de l'organisation, dilution des compétences ou des performances, coûts, investissements, sensibilité aux fluctuations d'une filière.

3 – L'internationalisation

- La stratégie internationale détermine la dimension des DAS et l'organisation de la chaîne de valeur.

Remarque préliminaire : les choix d'internationalisation sont parfois effectués dans le cadre de la stratégie business des DAS (voir § 8.7).

- L'**internationalisation** est une extension des activités à l'étranger.
 - En réponse à la saturation des marchés locaux, pour chercher un effet de volume ou une baisse du coût de certains facteurs.
 - Rendue possible par la mondialisation : libéralisation des échanges, OMC, division internationale du travail, baisse du coût des transports.
 - Généralement réalisée par étapes : exportation, implantation commerciale, transfert de savoir-faire, joint-venture puis implantation industrielle.

- Formes d'internationalisation (d'après Desrumeaux, Lecocq, Warnier – *Stratégie – Pearson Education 2008*) :

Production à l'étranger	NON	OUI
Investissements directs à l'étranger		
NON	Opérations commerciales sans invest. direct (export direct ou indirect)	Opérations productives sans invest. direct (licence, contrat, clés en main)
OUI	Opérations commerciales avec invest. direct (filiale commerciale, stocks, services)	Opérations productives avec invest. direct (unités productives, participations, sous-traitance)

- Le modèle **OLI** (DUNNING – 1981) pour le choix du mode d'internationalisation suggère des stratégies en fonction d'avantages possédés dans trois catégories :

Avantages spécifiques (O)	Avantages de localisation (L)	Avantage d'internalisation (I)
Propriété technologique	Ecart de coûts	Contrôle (fabrication, débouchés)
Produits différenciés	Qualité des facteurs	Entente possible
Economies d'échelle	Coûts de transport	Négociation avec les pouvoirs locaux
Ressources en capitaux	Proximité des marchés	Etc.
Expérience internationale	Etc.	
Etc.		

O = « ownership » – pouvoir sur le marché, L = avantage à délocaliser, I = avantage à garder le contrôle des unités délocalisées

=> Par exemple, investissement productif direct si $O+L+I$, exportation si $O+I$, licences ou intermédiaires si O .

- Une adaptation au contexte local est nécessaire, tant au niveau du marché (adaptation à la clientèle) qu'au niveau de la production (relations avec les fournisseurs, gestion RH, ...) ou au plan légal.
 - Il est souvent nécessaire de recourir à des spécialistes des pays concernés, agents, bureaux, ...
 - Les expatriés expérimentés constituent une ressource stratégique.
 - Pour HOFSTEDE (1980, voir §7.5), 4 *dimensions culturelles nationales* influencent le management (distance hiérarchique, individualisme ou communautarisme, relation à l'incertitude, valeurs masculines ou féminines).
- On distingue plusieurs types d'entreprises à activité internationale :
 - *multinationale* = filiales autonomes gérant leur activité locale (adaptation aux pays concernés) ;
 - *transnationale* = activités nationales coordonnées pour profiter des avantages locaux (adaptation aux pays conservée) ;
 - *globale* = centralisée, avec maillons de la chaîne de valeur répartis sur le globe, réseau mondial intégré et production optimisée (faible adaptation aux pays). La mondialisation favorise la globalisation.
- Avantages et inconvénients de l'internationalisation :
 - coût des facteurs de production optimisé, économies d'échelle, cycles de vie des produits allongés, élargissement du financement, avantages fiscaux, flexibilité, accès aux ressources naturelles locales, opportunités de négociations locales ;
 - coordination difficile, taille (lourdeur), risques et contraintes liés aux pays (politiques, fiscaux, protectionnisme, ...), intégration des cultures difficile, évolution du coût des transports, contextes sociaux évolutifs / investissements, change, ONG antimondialisation, respect de la RSE.

8.7 – LES STRATEGIES BUSINESS

1 – Définition

• L'objectif est de définir une stratégie métier sur chaque DAS = *stratégie secondaire, concurrentielle*, de *domaine* ou *stratégie d'activité*.

→ Comment trouver un avantage concurrentiel ?

→ Comment améliorer la chaîne de valeur, la technologie, l'innovation, la flexibilité.

• Voir les stratégies génériques de **PORTER** (coût, différenciation, focalisation, § 8.2).

2 – Le coût et la différenciation dans la stratégie

2.1 – La stratégie de coût

• La domination par les coûts permet de pratiquer des prix inférieurs à la concurrence.

→ Elle repose sur une baisse des coûts de production, d'approvisionnement, de distribution.

→ Elle peut soutenir une stratégie de conquête (si la qualité persiste).

→ Elle est favorisée par une position forte sur le marché, qui permet une baisse des prix tout en conservant une marge.

• Moyens :

- *effet de volume*, économies d'échelle, pouvoir de négociation, effet d'expérience ;

- amélioration de la productivité par la technologie, le recentrage ;

- optimisation de la chaîne de valeur (rationalisation des processus, impartition, délocalisation).

• L'*effet d'expérience*, formalisé par le BCG en 1968, est un paramètre fondamental des stratégies de volume. En effet, les coûts baissent quand la production cumulée croît. Il y a à ceci trois explications :

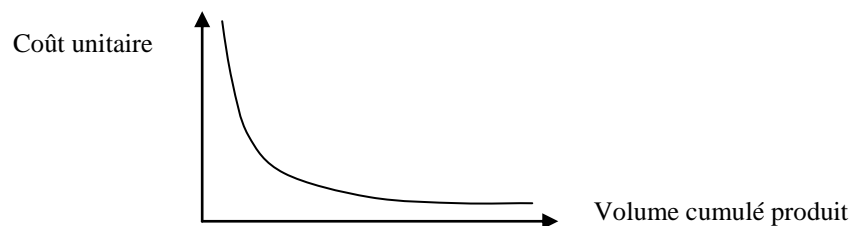
- un *apprentissage* amélioration de la productivité, spécialisation ;

- des *économies d'échelles* (baisse des coûts fixes par unité produite) ;

- l'*innovation* qui améliore le produit ou les procédés de fabrication.

→ L'effet d'expérience constitue une barrière à l'entrée des concurrents non expérimentés.

→ Le coût unitaire d'un produit baisse d'un pourcentage fixe chaque fois que la production cumulée double.



• Inconvénients de la domination par les coûts :

- peu durable (obsolescence des produits, des technologies, réaction de la concurrence) ;

- effet négatif en cas de guerre durable des prix ;

- investissement parfois important.

→ La conservation de l'avantage de coût suppose une flexibilité sur plusieurs plans (financière, RH, organisation).

Remarque : la guerre des prix face à un concurrent puissant conduit à une réduction généralisée des marges. Elle peut être temporaire et faciliter l'élimination d'un concurrent plus fragile, d'un entrant sur le marché.

2.2 – La stratégie de différenciation

- La différenciation crée un avantage perçu comme unique par le client : qualité, fonctionnalité, esthétique, image, délai d'obtention, SAV, ... On distingue :
 - la différenciation **par le haut** (sophistication du produit, coût élevé, valeur élevée), qui génère un surcoût mais permet l'acceptation d'un prix plus élevé par le client ;
 - la différenciation **par le bas** (épuration du produit, coût bas, valeur réduite), qui s'accompagne d'une baisse du prix de vente.
 - la différenciation **de rupture** (changement du standard de l'offre, prix compétitif).
- Conditions de réussite :
 - innovation, technologie (différenciation par le haut, différenciation de rupture) ;
 - analyse de la valeur (notamment pour la différenciation par le bas) ;
 - protection efficace des innovations et procédés.
 - communication (faire connaître la différence).
- Avantages et inconvénients de la différenciation :
 - marges préservées, barrières possibles à la concurrence, création de niche ou créneau, possible sur des marchés étendus, fidélisation des clients ;
 - risque d'**imitation**, banalisation, mauvais dosage du rapport qualité / prix ou de la différence de coût, difficulté à convaincre (voir § 5.4), nécessité d'une innovation permanente.
 → Pour BARNEY (1991), l'imitation est difficile quand la différence est le résultat d'une histoire (culture d'entreprise) et d'interactions complexes, de savoirs tacites.

2.3 – Les choix stratégiques

- L'analyse des possibilités d'effet de volume et de différenciation sur un DAS permet de définir son univers concurrentiel et d'en déduire des options stratégiques (voir la 2^{ème} matrice du BCG au § 8.5).

	Effet de volume faible	Effet de volume important
Possibilité de différenciation élevée	Marché fragmenté (la différenciation est possible mais n'offre pas d'avantage durable) => flexibilité, adaptation rapide	Stratégie de spécialisation (des créneaux rentables sont accessibles, la maîtrise d'une technologie distinctive est nécessaire)
Possibilité de différenciation faible	Impasse concurrentielle (technologie accessible à tous, débouchés faibles)	Stratégie de volume (produits homogènes, taille et volume de production sont FCS, économies d'échelle)

- Un mix coûts – différenciation est possible en cas d'évolution de gamme (domination par les coûts puis stratégie de montée en gamme).

3 – La focalisation

- **PORTER** a défini la **focalisation** (ou **concentration**) comme l'exploitation des stratégies de coût et/ou de différenciation sur un marché étroit (voir § 8.2).
 - La focalisation consiste à attaquer une partie d'un secteur d'activité (zone géographique, produit, clientèle) pour une adaptation optimale au besoin clients.
 - La stratégie de **créneau** est commune aux PME (domaine bien délimité : produit, innovation, zone géographique, clientèle ciblée).
 - La stratégie de **niche** est une concentration extrême permettant de se protéger de la concurrence, qui a peu à gagner à investir le segment de marché concerné.

Remarques :

- créneau et niche sont similaires (la niche peut être plus étroite, et le terme créneau peut désigner un segment de marché resté libre, qui donc n'est de fait jamais très étendu).*
- une entreprise peut être diversifiée et faire de la focalisation sur un de ses DAS sous contrôle d'une petite filiale.*

4 – Autres composantes de la stratégie business

- Voir l'intégration et l'internationalisation présentées au § 8.6.

8.8 – LES MODALITES ET LES CONTRAINTES STRATEGIQUES

Sont abordés ici des éléments ou des choix de moyens qui peuvent concerner la stratégie corporate comme la stratégie business. Ces choix sont parfois regroupés en tant que *stratégie de mise en œuvre*.

1 – La croissance

• **Développement** (croissance) = accroissement d'une dimension de l'entreprise :

- quantitatif (CA, résultat, actifs, effectif, capacité de production, ...);
- qualitatif (introduction de technologies, structures, géographie, nouveaux marchés, reconnaissance, ...).

• Sauf dans des situations transitoires où l'objectif principal est la survie, l'entreprise cherche généralement à se développer, pour orienter le cours de ses actions (qui dépend notamment des cash-flows futurs), pour maintenir ou accroître sa position sur ses marchés, avoir un poids suffisant par rapport aux concurrents, accroître sa capacité de négociation, satisfaire l'ambition de ses dirigeants ...
→ La croissance peut concerner l'ensemble de l'entreprise ou certains DAS (filiales).

1.1 – La croissance interne ou « organique »

• Basée sur des ressources internes (production, RD, réseau commercial, ...).

→ Investissement (appuyé sur l'actionnariat, l'autofinancement, l'emprunt), développement de l'outil productif ou commercial.

→ Indépendance de l'entreprise.

→ Evolution graduelle, assez lente.

→ Limitation de la capacité à entrer sur de nouveaux marchés (barrières, compétences ou délai d'acquisition, financement).

• Objectifs accessibles :

- domination par les coûts sur un marché porteur ;
- innovation (différenciation) ;
- spécialisation stratégique.

• Favorise la cohérence, la culture d'entreprise.

1.2 – La croissance externe

• Basée sur l'intégration d'entreprises.

→ Achats, prises de participation, fusion.

→ Dépendance des opportunités (entreprises cibles).

→ Evolution rapide.

→ Limitations par les capacités financières, les réactions défensives face à une OPA ou OPE.

→ Incertitude du résultat, difficulté d'évaluation de l'entreprise cible.

→ Difficultés organisationnelles (culture, double emplois, conflits), coût souvent élevé.

• Objectifs :

- Accéder à une technologie, un marché ;
- Atteindre une taille critique, dominer un marché (*fusion horizontale* = fusion avec des concurrents) ;
- Maîtriser les coûts, accroître la création de valeur (*fusion verticale* = fournisseurs, clients) ;
- Synergie (*fusion concentrique* = avec des entreprises de secteurs différents mais ayant des complémentarités, diversification liée) ;
- Optimisation financière (*fusion conglomerale* = avec des entreprises différentes, synergies financières, géographiques, diversification du risque).

• La croissance externe est favorisée par la mondialisation et la libéralisation des marchés financiers.

Remarque : la combinaison des croissances interne et externe permet d'équilibrer les risques et les avantages. Un cheminement classique est : croissance interne jusqu'à une taille suffisante, puis croissance externe.

2 – Les stratégies interentreprises.

2.1 – La stratégie d'impartition

- L'**impartition** (voir § 5.2) consiste à « faire ensemble », ou « faire faire » dans une logique partenariale.
 - C'est un principe qui oriente la stratégie et qui peut conduire à externaliser certaines activités comme à les réinternaliser.
 - C'est une option de la stratégie corporate dès lors qu'elle est systématisée ou qu'elle concerne un ou plusieurs DAS ciblés.
 - Elle peut aussi être mise en œuvre au niveau business et décidée par le responsable du DAS.
- L'impartition peut se décliner sous diverses formes et peut notamment revêtir les formes suivantes :
 - sous-traitance ;
 - cotraitance (association ponctuelle sur un projet, pour répondre à un appel d'offres) ;
 - co-entreprise ou **joint venture** (mise en commun de compétences pour un projet important) ;
 - accords de distribution : franchises, concessions, agrément.
- Les avantages et les inconvénients généraux qu'il y a à confier certaines activités à l'extérieur sont :
 - un recentrage sur le métier, une réduction de certains coûts (structure, transactions en certains cas), le bénéfice d'un savoir-faire extérieur, une simplification organisationnelle.
 - le risque lié au partenaire (fiabilité, coûts, concurrence), le risque social, la perte de compétence, la dépendance, le coût d'une éventuelle ré-internalisation, des coûts cachés.
- L'**externalisation** (outsourcing) est en principe le fait de confier une activité initialement interne à une organisation extérieure (voir § 2.8, 5.2, 5.5 et 5.6).
 - Forme de sous-traitance durable et contractuelle, coopération entre partenaires complémentaires.
 - Parfois transfert d'actifs et de personnel.
 - Concerne surtout les activités qui ne sont pas source d'avantage concurrentiel, notamment les activités de soutien.
- L'**internalisation** est l'opération inverse de l'externalisation, le fait de rapatrier une activité dans l'organisation.

Remarque : par abus de langage, le terme externalisation est parfois utilisé pour désigner des activités qui n'ont jamais été prises en charges dans l'entreprise. De même et inversement pour l'internalisation.

- Le choix d'internaliser ou d'externaliser affecte la chaîne de valeur :
 - sont externalisées en priorité les activités les moins génératrices de marge ;
 - les activités jugées stratégiques sont rarement externalisées.

	Avantages	Inconvénients
Internalisation	Plus de valeur ajoutée Maîtrise (qualité, délais) Secrets de fabrication conservés Evite des coûts de transaction et les comportements opportunistes	Dispersion Structures faisant perdre de la flexibilité Risque conjoncturel (baisse d'activité) Coûts de coordination
Externalisation en général	Flexibilité Partage du risque conjoncturel Bénéfice d'une compétence extérieure Centrage sur le métier ou les activités rentables Moins d'investissements Contrats négociables	Maîtrise incertaine (qualité, délais) Dépendance Risque de défaillance Conflits d'intérêts, risque de hold-up opportuniste Marge du prestataire Pas d'apprentissage
Externalisation auprès d'un équipementier	Grande spécialisation, qualité, coûts Economies d'échelle Innovation de l'équipementier	Transfert de spécifications, risque de piratage Coordination Poids du fournisseur dans la négociation Marge fournisseur
Partenariat : relation de long terme, équilibrée, pouvant prévoir le partage des gains de productivité, des innovations, les évolutions de prix.		

2.2 – Les arrangements institutionnels

- Le tableau précédent suggère notamment des alliances, de façon à accéder aux technologies (joint venture ou alliance d'entreprises dans des situations complémentaires).

- **WILLIAMSON** (voir §2.8) a considéré les collaborations inter entreprises comme des *arrangements institutionnels* permettant de limiter les coûts de transaction externes (recherche de fournisseurs, contrôle, synchronisation, ...), ce qui rend l'externalisation économiquement intéressante au regard des coûts de coordination internes.

→ La collaboration entre entreprises complémentaires est un *partenariat*.

→ La collaboration entre concurrents est une *alliance*.

- Des *alliances stratégiques* entre concurrents peuvent en particulier être conclues pour constituer une force suffisante face au marché (effet taille, élargissement rapide et sans investissement des compétences ou des capacité technologiques).

→ Ces alliances sont réversibles (en principe) et se font sans engagement financier important.

→ Elles peuvent viser une *croissance conjointe* par le partage de ressources.

- La collaboration entre entreprises peut introduire des synergies et des économies d'échelle.

3 – La stratégie technologique

- L'innovation technologique peut :

→ Concerner le produit (conception, fonctionnalités, esthétique).

→ Influencer les coûts (procédés de fabrication, de diffusion).

→ Introduire une *rupture* qui rend les autres produits obsolètes, offrir une opportunité de conquête.

→ Etre *incrémentale* donc permanente pour conserver un avantage de différenciation.

→ Elle doit être relayée par la communication.

- Le cabinet Arthur D. Little propose un modèle d'*orientation des stratégies technologiques* combinant position concurrentielle et position technologique sur un secteur aux attraits déterminés (les cases indiquent les comportements stratégiques possibles vis-à-vis des technologies) :

		POSITION TECHNOLOGIQUE		
POSITION CONCURRENTIELLE		Forte	Favorable	Défendable
	Forte	Innovateur <i>Innovateur</i>	Innovateur <i>Suiveur</i>	Suiveur <i>Acquisition</i>
	Favorable	Innovateur <i>Créneau</i>	Suiveur ? ----- ? Créneau	Acquisition <i>Rationalisation</i>
	Faible	Créneau <i>Joint venture</i>	Joint venture <i>Rationalisation</i>	Rationalisation <i>Liquidation</i>

Deux cas distincts sont condensés sur ce tableau :

- DAS en démarrage ou début de croissance (caractères droits) ;
- DAS en fin de croissance ou début de maturité (caractères **italiques gras**, dont ?).

4 – Le cas des PME

- Les **PME** ont des spécificités : management familial, rôle central du dirigeant, manque de ressources financières stables, RH peu formalisées.
 - Evolution radicale des compétences difficile mais effet d'expérience et adaptabilité accentués.
 - Marchés à barrière inaccessibles, stratégies de coûts peu adaptées, choix de la différenciation.
 - Concentration sur le métier, externalisation des fonctions annexes, préférence des produits à forte valeur ajoutée.
 - Croissance interne plutôt qu'externe (risque de perte de contrôle).
 - Peu adaptée aux marchés en forte croissance (car investissement limité), risque de rachat.
 - Stratégies de spécialisation, de niche.
 - Coopération (franchises, réseaux).

8.9 – LA MISE EN ŒUVRE DES STRATEGIES

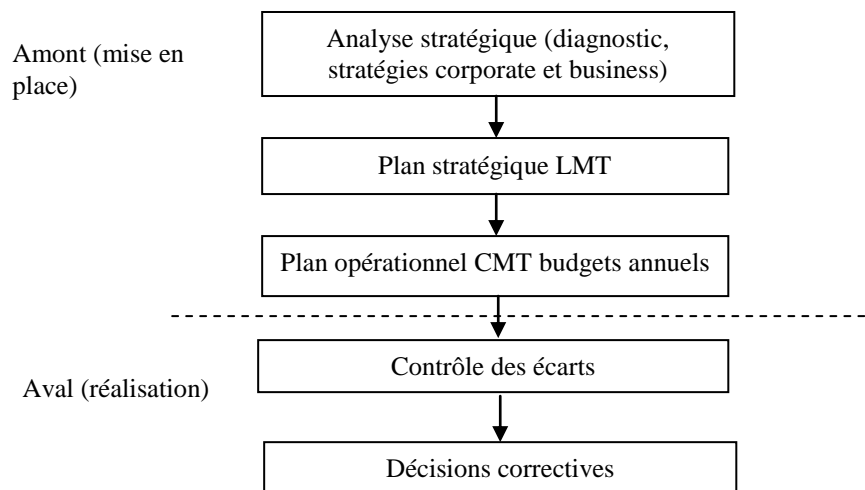
1 – L’objectif

- Mettre en pratique les choix stratégiques.
- Trois dimensions essentielles :
 - faire adhérer les acteurs (financiers, personnel, partenaires, clients ...)
 - concrétiser les choix, les rendre « lisibles » ;
 - contrôler (piloter) les réalisations.

2 – La planification

- La planification est une démarche descendante (on part du sommet stratégique), ascendante (les unités font des propositions agrégées au niveau direction) ou les deux : la direction lance la procédure, les unités donnent un avis, la direction synthétise (démarche en « V » ou en « W » si plusieurs aller-retour sont prévus).

→ Elle traduit la stratégie en un ensemble d’objectifs concrets et contrôlables.



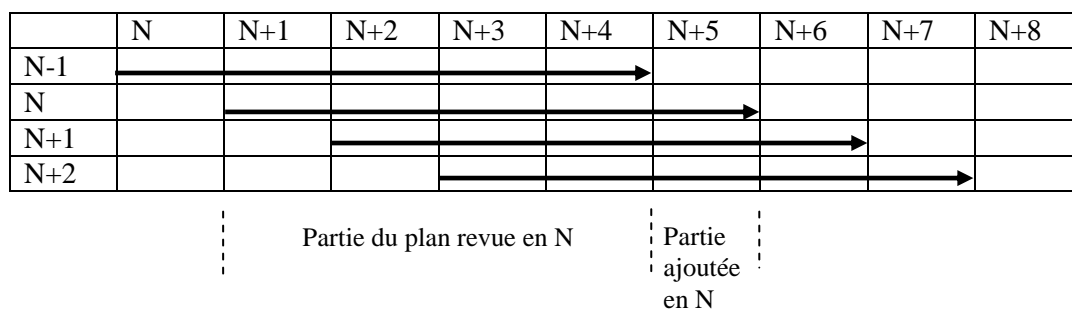
2.1 – Le plan stratégique

- Le plan stratégique est l’aboutissement de la démarche d’analyse stratégique (du diagnostic aux choix). C’est une **approche globale et qualitative** qui traduit les orientations stratégiques :
 - en mettant en évidence les objectifs et priorités à LMT;
 - en intégrant les choix stratégiques en un ensemble cohérent, lisible, conforme au but de l’organisation.

→ Le plan est un élément de communication et de motivation, un cadre d’action, une référence.

- Inconvénients de la planification stratégique des années 60 (**MINTZBERG**) :
 - erreur de prédétermination = rigidité du plan inadaptée en environnement instable, la transposition du passé ne permet plus de prédire le futur, la planification ne peut déterminer la stratégie ;
 - erreur de détachement = plan stratégique déconnecté des réalités opérationnelles (réflexion de la seule direction générale) et empêchant l’émergence d’une stratégie adaptée au réel, pragmatique ;
 - erreur de formalisation = procédure de planification formalisée supplantant souvent l’intuition.

- Evolution de la planification stratégique :
 - associer les directions opérationnelles ;
 - ne pas générer de rigidités ;
 - plans d’actions à horizon limité (souvent entre 3 et 5 ans), revus chaque année (**plan glissant** = correctifs, couverture permanente de l’horizon).



2.2 – Le plan opérationnel

- Le **plan opérationnel** est une programmation quantitative à court et moyen terme (pluriannuelle – ex : 2 ou 3 ans) des actions et des moyens s’inscrivant dans le plan stratégique :
 - objectifs intermédiaires, chiffrés, avec des échéances précises (résultats à obtenir et délais) ;
 - construction d’un cadre pour l’action ;
 - définition des responsabilités (centres, directions, divisions) ;
 - établissement d’un plan de financement (faisabilité, **business plan**) ;
 - allocation des moyens ;
 - établissement en association avec les responsables opérationnels.
- Il y a contrôle général périodique prévisions / réalisations (annuel ou biannuel).

3 – Le contrôle de la mise en oeuvre

- Les moyens de donner des repères pour l’action, de décentraliser les responsabilités, de contrôler (dérives, correctifs) sont :
 - le contrôle de gestion (voir §5.5 – Fonction comptable) ;
 - les budgets ;
 - les tableaux de bord ;
 - les tableaux de bord prospectifs ;
 - la contractualisation (gestion sans budget).
- Le **budget** est la prévision annuelle chiffrée des éléments d’un programme d’action (recettes et dépenses).
 - Un budget = **un responsable** opérationnel. Le budget général d’un programme se décompose en plusieurs budgets détaillés (par action, service ou nature).
 - Le budget fixe un cadre à l’action, c’est un outil de décentralisation.
 - Le budget résulte d’une décision centralisée ou négociée (optique contractuelle).
 - Les budgets sont liés et conduisent à des synthèses prévisionnelles (trésorerie, résultat).
 - Des écarts prévision / réalisation sont calculés périodiquement (souvent mensuellement) et ceux qui sont significatifs sont analysés avec les responsables concernés pour décider de mesures appropriées.
- Un **tableau de bord** est un ensemble d’indicateurs synthétiques permettant de juger des performances de l’organisation ou d’une entité de l’organisation (centre de responsabilité).
 - Information périodique (souvent mensuelle) du management.
 - Outil d’alerte, de pilotage.
- Un **tableau de bord prospectif** ou **balanced scorecard** (voir § 5.5) est une modélisation de la stratégie guidant les opérationnels.
 - Information descendante (top-down).
 - Articulé en 4 axes intégrés : finance, client, processus internes, innovation et apprentissage.
 - Déclinaison des objectifs pour chaque axe, les FCS et les mesures de performance associés.
 - Moyen d’incitation, de contrôle a posteriori (évaluation des performances) et de pilotage.

• La gestion à **budget base zero** ou **BBZ** (voir § 5.5) est une méthode plaçant chaque responsable dans la situation d'un entrepreneur.

→ Découpage en unités décisionnelles.

→ Chaque unité doit chiffrer et justifier ses coûts.

→ Démarche contractuelle, responsabilité de création de valeur et du résultat au niveau opérationnel.

4 – Séquence stratégique et structures

• Alfred D. **CHANDLER** (voir §2.7) a observé de grandes firmes.

→ L'évolution des stratégies se fait par phases successives (**expansion, intégration, diversification**).

→ Il y a dépendance entre stratégie et structure :

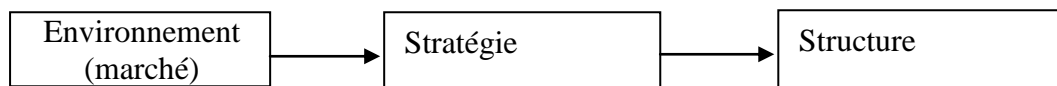
1 – L'entreprise nouvelle, peu structurée, assurant une seule fonction (production, distribution, ...) cherche l'expansion du volume d'activité pour fonder sa croissance.

2 - Après une implantation mono-site, l'entreprise cherche l'expansion géographique dans son DAS initial => renforcement de la coordination administrative ;

3 - Intégration verticale => mise en place d'une organisation par grandes fonctions ;

4 - Croissance par diversification des DAS => organisation par divisions.

→ La structure suit la stratégie (création / suppression de filiales, réorganisations internes) :



- le manager doit provoquer les évolutions de structure étayant la stratégie ;

- mais la structure change généralement après de mauvais résultats et un changement de direction.

→ L'évolution de la structure suit un cheminement du type :

Nouvelle stratégie → Nouveaux problèmes administratifs → Baisse des résultats

→ Nouvelles structures → Hausse des résultats

• En réalité, la structure peut aussi influencer la stratégie (orientation des choix).

• **CHANDLER** distingue les structures en **U (Unitaire)**, **M (Multidivisionnelle)** et **H (Holding)**

- U= structure fonctionnelle, séparation entre unités opérationnelles et stratégiques, spécialisation horizontale fonctionnelle (économies d'échelle, rationalisation) ;

- M= divisions autonomes (produits / régions) avec structure fonctionnelle décentralisée, séparation entre direction générale (coordination, planification) et divisions, division horizontale stratégique ;

- H= sociétés autonomes, la holding (mère) assure la coordination stratégique et financière.

9.1 – LA COMMUNICATION (Voir UE 13)

1 – Caractéristiques de la communication

- La **communication** (au sens commun) est le fait de transférer de l'information (voir § 5.6) d'une entité à une autre :
 - d'une personne à une autre (communication *interpersonnelle*);
 - d'un ordinateur à un autre ;
 - d'une organisation à une autre ;
 - d'une personne à un groupe ou inversement (communication *de groupe*) ;
 - vers un nombre important de personne et passant par un média (communication *de masse*) ...
- Communiquer suppose que l'information soit correctement comprise et intégrée par son destinataire.



- Norbert WIENER (1894 – 1964), mathématicien, fondateur de la **cybernétique** (science des mécanismes de communication et de régulation des systèmes).
 - The human use of human beings (1950).

→ Wiener imagine une société régulée par les flux d'information, notamment grâce aux ordinateurs. L'information doit supplanter violence et oppression.

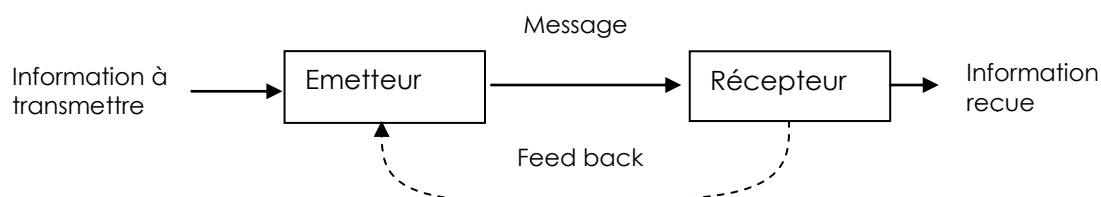
- La communication est à l'origine de la vie sociale, de l'évolution des connaissances et des comportements.
 - L'information accumulée sans être jamais communiquée d'une façon ou d'une autre est stérile.
 - Le transfert d'information entre personnes et entres générations permet le développement des connaissances, des savoir faire, des jugements et la constitution d'une culture.
 - La communication est un facteur de régulation sociale.

- Les formes de communication sont extrêmement variées et elles dépassent largement le plan cognitif :
 - le langage en est la forme construite la plus élaborée, qui permet de communiquer toutes sortes d'informations (mais plus difficilement ce qui relève de l'affectif) ;
 - les mimiques, les postures physiques, les expressions, les rituels sont des vecteurs de communication héritées de lointains ancêtres n'ayant pas de langage oral développé ;
 - le son, la voix, les cris sont des formes de communication ;
 - l'odorat est un puissant vecteur de communication, qui agit comme récepteur de molécules chimiques dont le sens est gravé dans la mémoire collective (alerte, attirance, phéromones, ...).
 - les cinq sens sont de fait des récepteurs de communication, et le corps un émetteur multiple.

2 - Les théories de la communication

2.1 – le modèle de Shannon

- La communication de l'information se fait par transmission d'un message d'un **émetteur** vers un **récepteur**, (modèle de **SHANNON**). En y ajoutant le **feed-back** introduit par WIENER (la communication devient alors bi directionnelle), on obtient le schéma de principe suivant :



- L'émetteur peut toucher simultanément plusieurs récepteurs, selon un schéma identique.
- L'information est transmise grâce à un **signal** porté par une **voie** ou **vecteur de communication** (l'air pour une vibration sonore ou une odeur, un fil métallique pour un signal électrique, une fibre optique pour un signal lumineux ...).
- L'information détenue par l'émetteur est transformée en un **message** compatible avec la voie de communication disponible, ce qui impose un **codage**.
- Le récepteur doit être en mesure de **lire** le message sur la voie de communication puis de le **décoder** pour en déduire une information reçue.

• Le schéma suggère les origines possibles d'une mauvaise communication :

Problème	Conséquence	Remèdes
Le récepteur n'est pas à l'écoute ou la voie de communication est coupée	Message non reçu	L'émetteur alerte le récepteur avant d'envoyer le message et il s'assure que la voie de communication fonctionne.
L'émetteur ou le récepteur applique mal la règle de codage	Information à transmettre et information reçue sont différentes	<ul style="list-style-type: none"> - Le récepteur se doute du problème. Il demande des précisions à l'émetteur (feed-back) - Les deux référentiels se rejoignent après plusieurs échanges
L'émetteur et le récepteur ne disposent pas des mêmes règles de codage : <ul style="list-style-type: none"> - différence de langage ; - différence de référentiels de valeurs - récepteur influencé (culture, préjugés) 		
La voie de transmission déforme le message (coupures, parasites, déformation). Des bruits perturbateurs s'ajoutent au message transmis.	Le message reçu est manifestement altéré ou jugé peu fiable	<ul style="list-style-type: none"> - Feed-back : le récepteur envoie un message au récepteur (accusé) pour lui indiquer la qualité de ce qu'il reçoit. Il peut lui demander de répéter. - L'émetteur attend périodiquement l'accusé de réception pour continuer. - L'émetteur introduit des redondances dans son message pour permettre au récepteur d'en reconstituer le sens.

=> Les défauts de communication sont CERTAINS quand on transfère une information complexe.

- Redondance et feed-back sont indispensables à la communication (même informatique). Par son feed-back, le récepteur a donc, comme l'émetteur, une responsabilité dans la communication.
- Dans un contexte antagoniste, ou si le récepteur n'a pas de raison d'accepter a priori le message qu'il reçoit, l'émetteur doit mettre en œuvre tous les moyens possibles (légaux et moraux) pour que le récepteur ne puisse se retrancher derrière des défauts de communication.

Exemples :

- sonnerie téléphonique, décroché, « Allô » ;
- la parole est un signal sonore transformé en signal électrique lors d'une communication téléphonique ;
- un appel depuis une artère parisienne très fréquentée est troublé par des bruits parasites, mais le récepteur peut toujours demander la répétition du message ;
- la situation est plus grave si émetteur et récepteur maîtrisent inégalement la langue utilisée, ou s'ils ont des références et des préjugés différents sur le sujet abordé. Dans ces derniers cas,

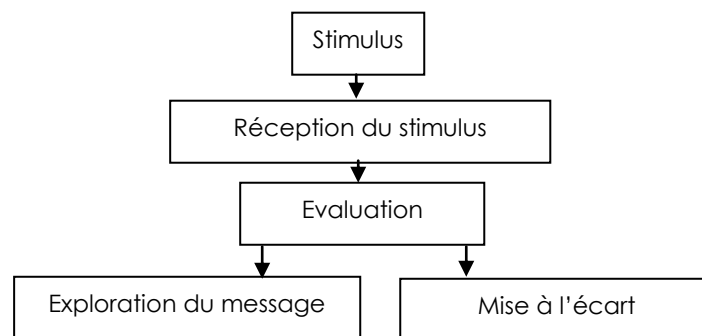
*faute d'un feed-back sémantique important, il est fort probable qu'il subsiste un écart entre l'information initiale et l'information reçue ;
- courrier recommandé avec accusé de réception.*

2.2 – La sémiotique

- La **sémiotique** est l'étude des signes permettant la communication.
- Chaque signe se décompose en :
 - **signifiant** (expression du signe) ;
 - signifié, **sens** ou **sémantique** (contenu du signe).
- Un signifiant peut avoir plusieurs sens (par exemple un sens commun et un sens technique, issu d'un jargon spécialisé).
- Le choix des signes peut introduire des erreurs ou des confusions.
- La prise en compte de ces aspects permet d'avoir plusieurs lectures d'un même message et, inversement, de préciser le message envoyé en utilisant des signes concordant avec son contenu et son contexte.

2.3 – La théorie de l'attention

- Pour que la communication soit effective, le message doit tout d'abord attirer l'attention du récepteur.
- L'**attention** portée au message est fonction :
 - de la forme du message, de sa capacité à être remarqué ;
 - du nombre de sollicitations concurrentes (courrier, téléphone, méls, revues, ...) ;
 - de la capacité de tri du récepteur et des critères qu'il utilise pour juger de la pertinence du message ;
 - de critères de tri qui sont parfois subjectifs ;
- Faute d'attirer l'attention, le message est mis en attente, parfois ignoré.
- L'attention est un processus qui peut se schématiser ainsi :



- Le message ayant retenu l'attention est ensuite l'objet d'un travail cognitif qui le rend compréhensible au récepteur.

2.4 – L'école de Palo Alto

- L'école de PALO ALTO (voir § 6.4) regroupe des chercheurs en psychiatrie dont les travaux prennent le contre-pied de la psychanalyse en considérant les interactions entre le malade et son environnement.
- Ces travaux conduisent à une vision des phénomènes de communication plus complexe que le modèle de **SHANNON**, trop simple pour représenter les communications sociales et tenir compte des particularités de la communication interpersonnelle.

Thèse proposée	Conséquences	Dans l'organisation
Communication = interaction	La relation entre interlocuteurs est aussi importante que le message. Les interactions permettent de partager des significations. La communication dépend de la perception qu'a chaque acteur de sa relation aux autres.	=> Importance des relations dans l'organisation
Le message a un contenu explicite et un contenu implicite	Le contenu implicite se situe au niveau des relations, des habitudes, des concepts, des interprétations ... La communication peut être paradoxale (opposition de l'explicite et de l'implicite). Communication explicite et interprétation se complètent.	=> Importance des relations, de la culture d'entreprise.

• On en déduit qu'il est socialement impossible de ne pas communiquer. Toute attitude est interprétée : le refus d'un message est un acte de communication et l'absence de communication est porteuse d'un message.

3 – Les enjeux de la communication pour l'organisation.

3.1 – La communication et la persuasion

- La communication permet le fonctionnement de l'organisation.
 - Au niveau opérationnel : transfert de directives, déclenchement et synchronisation des actions.
 - Au niveau du management :
 - régulation et contrôle (communication d'objectifs, remontées du terrain, retour d'informations synthétiques, motivation ...)
 - compréhension de la stratégie, des décisions par le personnel ;
 - cohésion, développement d'un sentiment d'appartenance, d'une culture commune, d'une certaine convivialité (discussions libres) ;
 - éviter les rumeurs (qui se développent quand l'information est défailante).
- Dans l'organisation, la communication doit généralement provoquer une action ou un certain comportement, elle doit donc bien souvent **convaincre**, être persuasive (faire adhérer à une nouvelle tâche, changer une attitude ou une méthode, accepter une nouvelle règle ...).
 - La **persuasion** nécessite l'adhésion à un message, qui doit être :
 - sans ambiguïté ;
 - en phase avec d'autres messages lancés simultanément (attitude de l'émetteur sévère plutôt que légère pour une remise en ordre, sourire pour la remise d'une récompense, ...)
 - acceptable par le récepteur, qui fera siens les arguments communiqués après confrontation aux informations qu'il possède déjà.
 - Selon MAC GUIRE (1969, 1972), l'intelligence est liée positivement à la réception et négativement à l'acceptation : le message est bien reçu, mais son acceptation peut être plus difficile.
- La communication persuasive dépend de nombreux autres facteurs :
 - des sentiments (qui peuvent parfois faire économiser de longs arguments) ;
 - de l'émotion, de la peur, de l'humeur ;
 - d'un amorçage affectif permettant d'attirer l'attention ...

3.2 – L’image de l’organisation et la communication

• L’**identité de l’organisation** (les caractéristiques qui permettent de la distinguer) résulte de sa culture, de la communauté qui la compose et de son historique. Elle comprend plusieurs facettes, qui peuvent diverger :

- identité professée (voulue, montrée par les dirigeants) ;
- identité projetée (présentée dans les médias) ;
- identité vécue (par les membres) ;
- identité manifeste (correspondant au vécu, aux caractéristiques stables de l’organisation) ;
- identité attribuée (par les acteurs, sa réputation).

• L’**image** de l’organisation est conditionnée par son identité acquise au fil du temps.

→ Une communication cohérente, interne et externe, permet de faire converger les facettes identitaires et donc de mieux maîtriser l’image de l’organisation (l’image d’une organisation est conditionnée par son identité).

→ La communication contribue à la construction d’une image de l’organisation valorisante, différenciée, stable, vis-à-vis des parties prenantes extérieures, clients, fournisseurs, banques, actionnaires, ... et de ses salariés.

9.2 – LA COMMUNICATION INTERNE

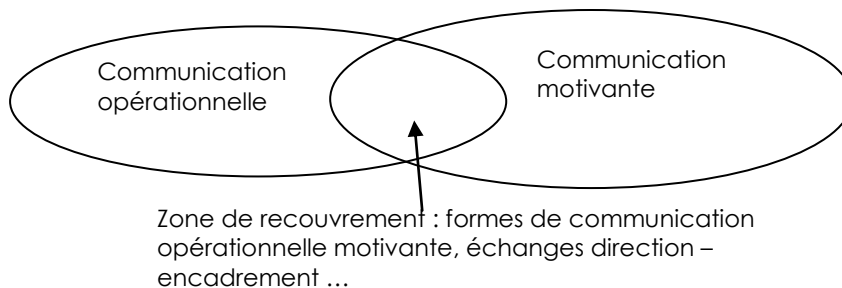
1 – Caractéristiques des communications internes

1.1 – La justification des communications

- Les communications internes se sont développées avec la taille et la complexité des organisations.
→ Adam SMITH (18^{ème} siècle) soulignait la nécessité des communications pour diviser le travail.
→ La spécialisation des tâches préconisée par les classiques implique une articulation par la communication interne.
- L'école des relations humaines a montré l'importance des communications informelles et transversales, et leur rôle dans la motivation du personnel.

1.2 – La nature des communications

- Les informations communiquées dans l'organisation sont de natures extrêmement variées. On peut globalement distinguer deux types de communication maîtrisables par l'organisation :
 - **communication opérationnelle** (ordres, instructions, synchronisations d'origine hiérarchique ou fonctionnelle et permettant d'exécuter les tâches usuelles) ;
 - **communication motivante** ou de **direction** (mobilisation, fédération du personnel, développement du sentiment d'appartenance, explication de l'entreprise, des objectifs).
- Systèmes de communication différents et complémentaires.



→ La communication motivante a pour cible les salariés ou différentes unités (cas des groupes), parfois situées dans différents pays.

- La communication opérationnelle peut schématiquement se faire :
 - **verticalement** (transmission de consignes, conseils et compte rendus par la ligne hiérarchique) ;
 - **horizontalement** (régulation, synchronisation, ajustement mutuel dans des relations de collaboration au même niveau hiérarchique ou au sein d'une équipe, communication généralement informelle).

- Daniel KATZ et Robert L. KAHN (voir § 2.6) distinguent (1978) les communications verticales descendante et ascendante.

→ La communication **descendante** cadre le travail à accomplir ou permet la coordination des intervenants (directives pour l'exécution du travail, explication de la tâche, de son rôle, politiques et valeurs de l'organisation, retour d'information sur les travaux accomplis).

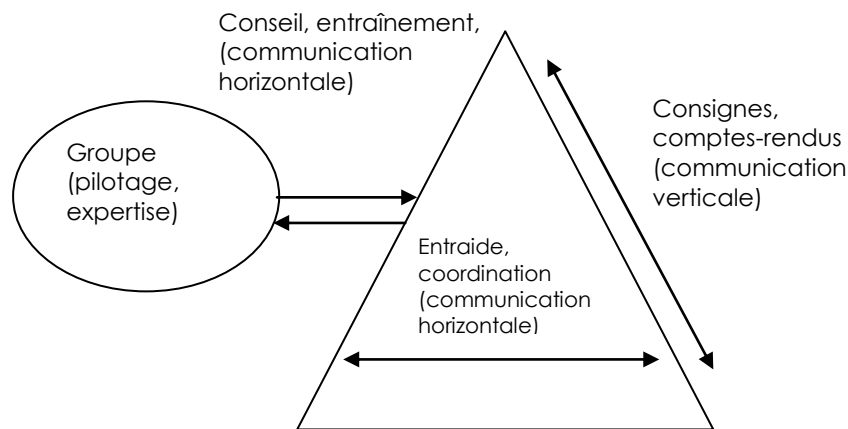
→ La communication **ascendante** permet la remontée des problèmes, un retour sur l'efficacité des méthodes ou de l'organisation.

=> Communication descendante et ascendante sont nécessaires à l'organisation.

- Dans certaines situations complexes, la constitution d'un **groupe** de réflexion, d'un groupe de perfectionnement, d'un groupe de pilotage ou d'un **comité** de liaison en marge de l'organisation établie (en position fonctionnelle), peut intervenir dans les communications :

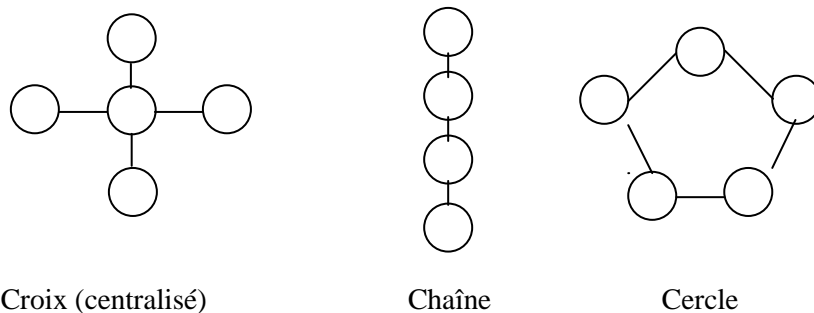
- en synthétisant et en formalisant les échanges horizontaux ;
- en dynamisant, en entraînant et en régulant l'activité grâce à la communication.

- Les communications dans l'organisation peuvent très schématiquement se résumer ainsi :



1.3 – Les réseaux de communication

- Un **réseau de communication** est formé d'un ensemble de voies de communications utilisées régulièrement.
- Alex BAVELAS et Harold J. LEAWITT ont expérimenté l'efficacité de réseaux de communication types pour la réalisation de tâches simples, notamment :



- La forme du réseau conditionne l'apparition d'une organisation stable (rapide dans la croix, plus lente dans la chaîne et très rare dans le cercle).
- Le nombre d'erreurs commises est également lié au réseau (plus faible dans la croix, plus élevé dans le cercle où, toutefois, les erreurs sont mieux corrigées que dans les autres réseaux).
- => La centralisation est un facteur d'efficacité (mais elle présente des inconvénients, comme la saturation du pivot central ou le risque de ne pas corriger une erreur).

- Un **réseau formel** correspond aux structures officielles de l'organisation. Il doit canaliser l'essentiel des flux d'information.
- Un **réseau informel** est composé de voies de communication spontanées, qui peuvent parfois se pérenniser.
 - Il complète ou concurrence les réseaux officiels.
 - Il repose souvent sur des liens personnels ou des intérêts communs.
 - Il est facteur d'efficacité, en raccourcissant les chaînes de communication ou en suppléant aux insuffisances des réseaux formels.
 - Il peut toutefois diffuser des informations imprécises, peu fiables ou émotionnelles comme les **rumeurs** (communication incontrôlée généralement porteuse de craintes et nuisant à la motivation).

- L'existence de réseaux formels efficaces limite les effets indésirables des réseaux informels.

1.4 – Les vecteurs de communication interne

- Aucun support de communication n'est bon ou mauvais dans l'absolu. Un vecteur doit être choisi selon les circonstances et éventuellement combiné avec d'autres.

	Exemples de support	Contraintes
Ecrit	Document de travail : note, rapport, explication, ...	=> Compétences techniques et organisationnelles courantes
	Outil de dialogue : boîte à idées, tableau d'affichage, enquête, ...	=> Choix du moment, de l'emplacement, exploitation, feed-back
	Presse interne : journal, feuille d'information	=> Compétences spécifiques (journalistiques, composition graphique), charte graphique
Oral	Tête à tête, rencontre formelle ou non, réunion, téléphone	=> Compétences techniques et organisationnelles courantes
	Ligne téléphonique ouverte	=> Enregistreur ou réponse directe, exploitation, feed-back
Audio-visuel	Diaporama, vidéo, visioconférence, film ou reportage d'entreprise	=> Equipements, soin des présentations (pédagogie), compétences spécifiques pour les films d'entreprise
Informatique	Messagerie, blogs, forums, plateformes collaboratives, intranet, ...	=> Equipements, formation (éventuellement en ligne), charte d'utilisation

2 – Les problèmes de la communication interne

- La longueur d'une **chaîne de communication** (enchaînement d'un acteur à un autre jusqu'à l'utilisateur final de l'information) conditionne la qualité des transmissions :
 - chaque transmission introduit des déformations (biais de perception, perte de données, interprétation, volonté de retenir certaines informations, ...);
 - dans le cas de messages oraux, l'information est très nettement déformée après 3 à 5 transmissions, ce d'autant qu'il n'y a pas de feed-back.

- La **possibilité de feed-back** (rétroaction) fiabilise la communication et favorise l'acceptation des messages.
 - L'absence de feed-back (**communication unidirectionnelle**) convient aux transmissions simples. Erigée en système, elle nuit à la motivation.
 - Le feed-back (**communication bidirectionnelle**) impose une disponibilité suffisante de l'émetteur du message.

- La **quantité d'information** à transmettre peut limiter l'efficacité de la communication.
 - Le récepteur traite en priorité les informations courtes et synthétiques.
 - Une information trop copieuse est difficile à analyser, peut être mal interprétée ou interprétée partiellement.
 - Il faut toujours cibler l'information (pertinence, volume, exhaustivité) en fonction de son utilisation et du destinataire.
 - Prévoir éventuellement, plusieurs niveaux de lecture (résumé, complet, annexes).

- Les **positions hiérarchiques** relatives de l'émetteur et du récepteur influencent la communication.
 - Le message d'un émetteur de position élevée est plus facilement accepté comme crédible.
 - Les « remontées » d'information sont souvent décrédibilisées a priori (mais pourtant importantes pour connaître l'état réel sur le terrain).

3 – La stratégie de communication interne

- Un *état des lieux* de la communication interne (générale ou concernant un poste de travail) peut être utile :
 - en cas de dysfonctionnement, afin de valider ou de modifier les modes de communication en cours ;
 - lors de l'arrivée dans un nouveau poste de travail, notamment d'encadrement, pour évaluer l'information qui sera disponible et envisager des évolutions ;
 - périodiquement (notamment dans les périodes de changement).
- Ce *diagnostic* peut prendre la forme d'un audit (généralement confié à une entreprise spécialisée), d'une enquête interne (notamment par sondage d'opinion) ou d'une simple observation :
 - quels sont les *acteurs* de la communication, leur position, quel en est le cadre officiel, comment s'organisent les communications informelles, quelles sont les places de la communication verticale, horizontale, bidirectionnelle, quels supports sont utilisés, ... ?
 - comment s'articulent communication interne et externe ?
- Des améliorations sont ensuite proposées et testées.

9.3 – LA COMMUNICATION EXTERNE

1 – Place de la communication externe

1.1 – Les cibles et la communication

- Les **cibles** de la communication externe sont, de manière générale, les **parties prenantes externes** à l'organisation. Notamment les clients (**communication commerciale**), les apporteurs de capitaux (**communication financière**), la société civile.
- La **communication institutionnelle** ou **communication corporate** vise la promotion de l'organisation dans son ensemble, notamment pour en promouvoir l'image.
- La **communication de recrutement** tend à se développer pour attirer de nouveaux collaborateurs, notamment de jeunes diplômés.
- Ces différentes formes de communication peuvent être plus particulièrement rattachées à des fonctions de l'organisation :

Communication	Fonction concernée au premier plan
Institutionnelle	Direction (voir § 7.1 à 7.5)
Commerciale	Commerciale (voir § 5.1)
Financière	Comptable (voir § 5.5)
Recrutement	RH (voir § 5.8)

1.2 – L'organisation de la communication externe

- La communication externe s'organise :
 - en fonction d'**objectifs** précis (recherche de notoriété, lancement d'un produit, préparation d'une augmentation de capital, ...)
 - dans le cadre d'un **budget** ;
 - par **campagnes** au calendrier précis (sauf pour certaines communications continues).
- Chaque communication s'articule autour d'un **message clair** et simple (on ne peut tout dire) construit en fonction d'une cible.
 - Le message et sa forme sont adaptés au public visé.
 - La campagne doit être planifiée pour ne pas communiquer à contretemps (saison, période, événement, ambiance générale, ...).
 - Elle suit un **axe de communication** (thème, porté par un message essentiel et récurrent).

2 – La communication commerciale

2.1 – Les cibles

- La **communication commerciale** cherche à rapprocher produits et clients (ou clients potentiels). Elle comprend une **communication produit** destinée à faire connaître et à promouvoir les produits et elle peut viser :
 - une cible générale de consommation (toutes les personnes susceptibles d'utiliser le produit) ;
 - une cible de communication précise (les acheteurs ou un segment de clientèle particulier).
- Sont notamment des cibles, en plus des clients :
 - les **prescripteurs** et préconisateurs, qui conseillent le client et l'orientent vers un produit (Ex : médecin).
 - les distributeurs (le produit n'est pas vendu s'il n'est pas présenté aux clients).

Exemple : les produits pour bébé nécessitent une communication vers les mères.

2.2 – Les formes de communication commerciale

• La communication commerciale passe par des vecteurs qui sont sélectivement intégrés dans un plan de communication ou *communication mix* (voir le §5.1) :

Vecteur de communication	Observations, rôle
Le produit lui même	Aspect (forme, emballage, ...) qui suscite l'attention
La marque, le logo	Image de marque
La publicité	Générique, de gamme, de produit
	Publicité médias, publicité sur le lieu de vente (PLV), publicité internet
La promotion des ventes	Echantillons, bons de réduction, concours, incitation des vendeurs, remises, stands, animations, ...
Le marketing direct	Exploitation d'un fichier de prospects E-Mailing, courrier, téléphone, visite, relances
La force de vente (vendeurs, représentants)	Communication directe (les vendeurs sont formés, disposent d'un argumentaire)
L'organisation d'événements, relations publiques, dossier de presse, ...	Relayés par les médias
Le mécénat, le parrainage	
Le merchandising (merchandising)	Présentation des produits en rayon

• La communication par internet permet de réaliser facilement le suivi statistique de son impact :
 - nombre d'ouvertures d'une page, de retours (réponses), d'abonnements aux « news letters » ou aux services gratuits ;
 - nombre et volume des commandes, CA généré quand une vente en ligne est proposée simultanément.

• Le retour sur investissement publicitaire est généralement difficile à évaluer.
 → Voir la progression des ventes.
 → Exemple de ratio : (CA généré – frais publicitaires) / (frais publicitaires)

3 – La communication institutionnelle

3.1 – L'image de l'organisation

• Le développement des moyens d'information et de communication audiovisuels a introduit une relation forte et immédiate entre l'organisation et le public.

→ L'opinion publique est mieux informée, plus rapidement.

→ Les citoyens sont attentifs à l'action des organisations (erreurs, emploi, délocalisations, pollution, ...).

• L'ouverture des marchés financiers a rendu les entreprises dépendantes de la vision qu'en ont les investisseurs.

⇒ L'*image* de l'organisation, et spécialement de l'entreprise, est un paramètre stratégique qui peut conditionner son avenir.

3.2 – La démarche

• L'organisation forge son image et son identité (voir § 7.5 et § 9.1) par une politique de *communication globale* pour :

- expliquer ses missions, ses engagements ;

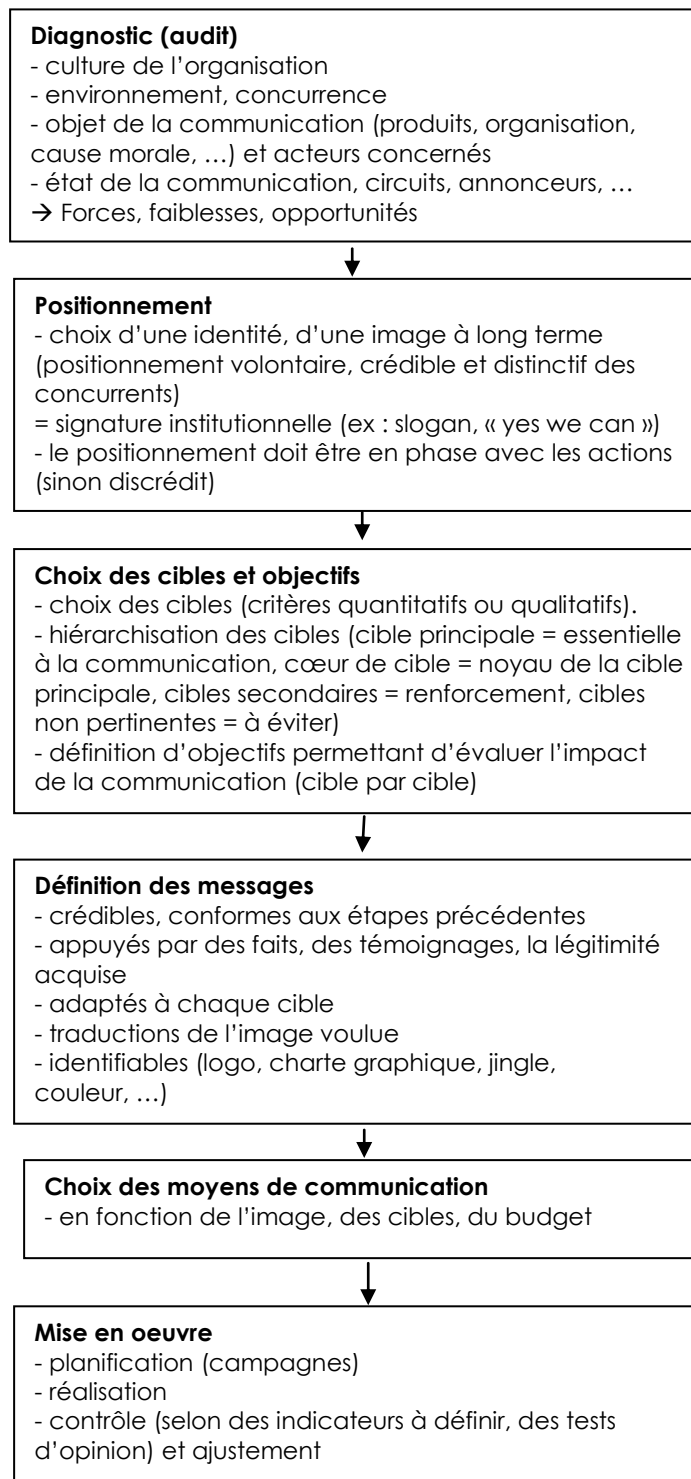
- montrer sa réponse aux exigences sociales (emploi, développement durable, écologie) ;

- montrer la pertinence de sa politique industrielle et de sa stratégie boursière.

→ Une réflexion stratégique globale sur l'image et la mise en cohérence de la communication à tous niveaux (interne et externe) sont donc nécessaires.

- => Partir du projet de l'organisation.
- => Construire un ensemble de signes cohérents.

• La démarche de principe est la suivante :



• La communication de crise (voir § 9.4) est un volet particulier de la communication qui peut impacter fortement la communication institutionnelle planifiée.

4 – La communication financière

La communication financière est pour l'essentiel externe (voir cependant certaines formes de communication interne destinées aux salariés).

4.1 – Le besoin de communication financière

- Le poids croissant du **financement boursier** des entreprises, l'ouverture des marchés financiers, la mondialisation et l'importance des investisseurs institutionnels (fonds de pension, fonds souverains) imposent une communication financière performante (voir § 5.5).

→ L'entreprise doit montrer la crédibilité de ses choix stratégiques.

→ Elle doit afficher sa capacité à valoriser le capital et à distribuer des dividendes.

Remarque : les fonds de pension représentent environ 35% de la capitalisation boursière des entreprises du CAC 40.

- La communication financière doit montrer un cap clair.

→ Elle doit mettre en avant un gouvernement d'entreprise qui gère le risque et met l'organisation à l'abri d'une catastrophe.

→ Le concept de **gouvernance** (voir § 7.2) concerne les actionnaires (shareholders) mais aussi l'ensemble des parties prenantes.

- La **communication financière** donne les résultats financiers, montre les perspectives de croissance et de rentabilité afin de créer un climat de confiance.

→ Elle concerne les actionnaires, mais aussi les salariés, les clients et les fournisseurs.

→ Elle doit **éclairer** les restructurations internationales des grands groupes (dont la logique est souvent peu évidente).

→ Elle concerne des publics très différents et doit donc être **accessible** à différents niveaux de technicité, notamment :

- aux **professionnels** (banques, fonds de pension, sociétés d'investissement), qui souhaitent disposer d'informations techniques et détaillées ;

- aux **particuliers** et petits porteurs, qui sont majoritairement intéressés par une information plus commerciale, plus attrayante et facile à interpréter.

→ Elle doit rester **cohérente** dans sa diversité.

- Au centre de la communication financière se situe le titre ou l'**action**, produit « marketing » que l'entreprise doit vendre sur un marché concurrentiel (et supposé parfait).

→ L'action a une valeur d'usage (cours + dividende) et son prix résulte d'un équilibre offre / demande.

→ Elle a une valeur d'image (celle de l'entreprise).

→ Elle porte un risque en capital.

=> Sa **valeur subjective** varie d'un actionnaire à un autre.

4.2 – Les cibles de la communication financière

- La communication financière doit choisir ses cibles et s'adapter à la diversité des « clients » (les actionnaires) :

- particuliers (petits porteurs, plus ou moins avertis, agissant directement en bourse via internet ou par l'intermédiaire d'une banque ou d'un courtier) ;

- banques, sociétés d'investissement, intermédiaires financiers ;

- fonds de pension ;

- petits actionnaires pouvant peser sur l'assemblée générale ;

- actionnaires disposant d'une capacité à contrôler le management ;

- dirigeants actionnaires ;

- salariés (épargne salariale, actionnariat salarié) ;

- personnes morales réalisant un placement ;
- sociétés de capital risque (investissant en fonction de projets innovants) ...

• La communication concerne aussi des **prescripteurs** :

- **analystes financiers** (conseils salariés des banques, des sociétés de bourse), qui sont des prescripteurs directs ;
- **journalistes spécialisés** et **agences de notation** (organismes indépendants notant la santé financière des entreprises), qui sont des prescripteurs indirects.

• Sont également des cibles de communication :

- les **organismes de contrôle** des marchés, qui doivent être informés des événements marquants (Ex : AMF – autorité des marchés financiers en France) ;
- les **pouvoirs publics** (déclarations annuelles, information sur les grandes opérations boursières, les restructurations, ce qui affecte l'emploi ou l'environnement) ;
- **représentations du personnel** (comités d'entreprise, syndicats) ;
- certains **fournisseurs** dont on souhaite obtenir la confiance (qui peuvent accorder des facilités de paiement, ou être des partenaires réguliers) ...

4.3 – Les formes de communication financière

4.3.1 – La communication obligatoire

- **Comptes annuels** (comptabilité générale, plan comptable) : bilan, compte de résultat, annexe.
→ La rigueur comptable permet certaines variantes qui doivent être justifiées dans l'annexe.

*Remarque : la **comptabilité créative** consiste à utiliser toute marge de manœuvre légale pour orienter les comptes dans un sens voulu par la direction :*

- *provisions ;*
- *lease-back (vente d'actif puis exploitation en crédit-bail pour améliorer la trésorerie) ;*
- *ajustement du périmètre de consolidation dans les groupes ;*
- *opérations commerciales croisées ...*

*=> Mise en place d'une **politique comptable** pour contrôler le résultat, le versement de dividendes, donner une image flatteuse en bourse ou ne pas attirer l'attention des concurrents.*

- Les sociétés cotées sont tenues à des **publications légales** pour informer les marchés (avis financiers à paraître au **BALO – bulletin des annonces légales obligatoires**) :

- publication annuelle des comptes attestés par un commissaire aux comptes, de l'affectation des résultats ;
- rapport d'activité semestriel.

- La publication de toute information pouvant influencer le cours du titre doit être faite auprès de l'AMF et dans un journal de la presse financière.

- Un dossier doit être soumis à l'AMF et proposé au public pour chaque **introduction en bourse**.

- Le **rapport annuel** ou **document de références**, de présentation libre, est une communication financière obligatoire.

→ Comptes sociaux, diverses informations (social, environnement notamment).

→ Forme papier, électronique, généralement disponible en plusieurs langues sur le site internet de l'entreprise.

→ Pour tous publics (il ne présente souvent que des informations assez vagues).

→ Volume variable (jusqu'à plus de 200 pages).

→ Présentation « commerciale » et attrayante indispensable.

=> Conception, réalisation et diffusion sont fréquemment sous-traités.

Exemple : articulation du rapport 2003 du groupe Pinault tiré en 18 000 exemplaires (242 pages) dont 5000 en anglais (voir le site www.ppr.com pour actualisation).

Destinataires du rapport annuel	Information attendue
Actionnaires	Résultats, distributions de dividendes Déroulement de l'exercice Projets de l'entreprise, perspectives Equilibres financiers Evolution de l'équipe de direction
Salariés actionnaires	Comme les actionnaires Développement des emplois Climat et projets sociaux
Salarié non actionnaire	Explication de l'entreprise, de ses évolutions et projets Développement des emplois Climat et projets sociaux
Analystes, journalistes	Résultats Informations synthétiques, vite lues mais exhaustives: objectifs, stratégie, changements, ...
Investisseurs (actionnaires potentiels)	Comme les actionnaires Présentation générale des activités
Concurrents	Toute information reflétant la santé de l'entreprise, ses projets, son évolution (le rapport doit donc garder certaines données secrètes) Elément de comparaison à sa propre entreprise.
Fournisseur	Toute information permettant de juger de la fiabilité du client ou partenaire

4.3.2 – Les communications libres

- **Lettre aux actionnaires** (quelques pages destinées aux petits porteurs), annuelle à trimestrielle.
- **Publicité financière** par les médias (notamment dans la presse spécialisée).
 - Prolongement possible de la publication légale.
 - Pouvant être périodique pour consolider la perception de l'entreprise.
- Communication avec la **presse** (point de presse, communiqués, dossiers de presse, interview, ...).
 - Construction d'une relation régulière, de confiance.
 - Communication sur des événements particuliers.
 - Préparation de l'opinion (pour éviter le choc d'un mauvais résultat).
 - **Profit warning** (alerte sur résultat), consistant à annoncer plusieurs semaines avant la clôture des comptes que les résultats ne seront pas conformes aux prévisions : CA surévalué, charges imprévues, provisions, événements imprévus, hausses de cours, ...
- Volet investisseurs ou actionnaires du **site internet**.
- Réunion d'analystes et d'investisseurs (**road show**) pour expliquer une opération financière importante.
 - Communication destinée à attirer les investisseurs.
 - Animé en présence du dirigeant (ou par lui-même).

9.4 – L'ORGANISATION DE LA COMMUNICATION

1 – La recherche de cohérence

- Une communication cohérente (les contradictions introduisent une perte de crédibilité) suppose que la communication soit organisée.
 - Communications interne et externe doivent se correspondre (sachant que les salariés échangent avec leur entourage, par la presse en cas de conflit, et qu'ils peuvent accéder aux messages de la communication externe).
 - Les actionnaires s'intéressent aux rapports annuels, mais aussi aux informations de sources diverses.
 - Les autres parties prenantes disposent également de plusieurs sources d'information qui doivent donner des signaux clairs, en phase.
- Cette organisation a un coût (équipements, rémunération de cabinets spécialisés, temps passé par le personnel, ...) qui peut se traduire dans un ***budget de communication*** autonome.

2 – Les structures de la communication

- La qualité de la communication est l'affaire de tous. Chaque message a des conséquences internes ou externes d'ampleur variable.
 - Tous les employés participent, à leur niveau, au système de communication.
 - L'encadrement a un rôle particulier (impulsion de la communication, exemple, information du personnel, limitation des rumeurs, ...).
 - Mais le contrôle de la communication est un enjeu managérial qui repose sur des ***compétences spécifiques***.

2.1 – Le management et la communication

- Le ***directeur général*** est la « figure de proue » de l'organisation (emblème visible) et joue un rôle particulier dans la communication :
 - interne (il porte le projet d'entreprise et son identité, chaque salarié est attentif à ses déclarations) ;
 - externe (ambassadeur et porte parole).
 - Dans des situations exceptionnelles, la direction communique souvent après un travail préparatoire collectif, notamment avec des spécialistes de la communication.
- Dans les organisations d'importance suffisante, une ***direction de la communication*** peut être créée.
 - La direction de la communication est chargée d'organiser une communication externe cohérente (plan de communication, construction d'une identité et d'une image, régulation de la communication externe, porte parole quand la direction le souhaite).
 - Elle peut être chargée de la communication interne (assistance aux directions, conception des supports d'information, pilotage du système de communications, information des salariés, écoute et remontée des informations provenant des salariés).
 - Dans les PME, le responsable de la communication est plus souvent le dirigeant de l'entreprise.
- La communication interne nécessite compétences relationnelles, ouverture et maîtrise des techniques de communication. Quand un responsable de la communication n'en est pas chargé, cette responsabilité incombe généralement à la DRH.
- Des personnels salariés peuvent intervenir de manière ciblée dans le cadre d'une stratégie de communication ou au sein de la direction de la communication. Ce sont, par exemple :
 - un ***chargé de communication*** ;
 - divers ***personnels spécialisés*** quand une communication continue est nécessaire (attaché de presse, chargé des relations publiques, chargé de la communication financière, ...).

- Les managers intermédiaires ou opérationnels sont des acteurs essentiels de la communication interne, mais leur rôle n'est pas (sauf mission particulière) de participer à la communication externe qui nécessite des compétences spécifiques.

→ En règle générale, la communication externe n'est pas assurée par des personnels sans expertise dans ce domaine, ou qui n'ont pas été préparés à cette mission.

2.2 – Les intervenants extérieurs

- Des intervenants extérieurs peuvent contribuer aux communications (conception de documents, de site, mise en place de systèmes informatiques, conseil en communication, audit, ...).

- Le domaine de la communication rassemble de nombreuses professions auxquelles l'organisation accède directement ou par l'intermédiaire d'une **agence conseil** :

- créateurs indépendants (logos, musiques ou jingles, plaquettes de présentation, sites internet, ...)

- conseils indépendants (notamment « coaching » en communication) ;

- sociétés d'études (réalisation d'enquêtes et de tests) ;

- sociétés de production (réalisation d'enregistrements sonores et de films) ;

- médias (presse, affichage, radio, télévision, cinéma) ;

- régies publicitaires (gestion d'espaces publicitaires de médias) ;

- centrales d'achat d'espaces publicitaires ;

- prestataires de diffusion (poste, messageries, presse, centres d'appel, ...) ...

→ Rares sont les organisations qui intègrent ces services.

→ Le recours à des organismes extérieurs favorise la créativité, permet d'optimiser le coût d'activités souvent très fluctuantes.

- Les actions de communication prévisibles, quelle que soit leur nature, sont fréquemment conçues en ayant recours à des agences ou des cabinets spécialisés.

→ L'agence prend en charge une **campagne de communication** ou apporte un conseil d'expert.

→ Elle peut elle-même coordonner et sous-traiter des réalisations spécifiques (maquette de document, impression, réalisation d'un site internet, enquêtes, publication).

→ Les agences conseil peuvent se spécialiser : publicité commerciale, communication financière, politique, ...

- Les choix de communication restent cependant, au final, ceux de la direction et de ses éventuels services spécialisés.

→ L'organisation doit contrôler le déroulement des actions (et leur effet, dans la mesure du possible).

2.3 – L'exploitation des TIC

- Le développement des réseaux (**internet**, **intranet**, **extranet** voir § 5.6) introduit de nouvelles formes de communication qui permettent :

- d'assurer une présence sur un marché, d'être réactif et faire face à la concurrence ;

- de réduire certains coûts (catalogue, transaction en ligne, suivi, plateformes collaboratives, échanges avec les partenaires ...) ;

- d'accentuer la cohésion de l'organisation (nouvelles internes, formation, forums, échanges d'expériences, ...).

→ Ces nouvelles formes de communication imposent de réagir rapidement face aux crises (les mauvaises nouvelles et les rumeurs se propagent beaucoup plus vite).

- La puissance des ordinateurs et des réseaux permet de généraliser la communication des images vidéo, qui appuient et illustrent la communication orale.

→ Les **vidéos** permettent de diffuser discours, séances de formation, modes d'emplois clients, ...

→ La **visioconférence** permet de limiter les déplacements.

- La généralisation des TIC nécessite la définition de règles d'usage (*charte d'utilisation*) et la mise en place d'un dispositif de *régulation* ou de *modération* pour éviter la diffusion d'informations indésirables ou les comportements excessifs.
 - Les limites institutionnelles et légales doivent être clairement connues des employés.
 - Le contrôle doit éviter la censure et ne pas être instrumentalisé par l'encadrement comme un moyen de surveillance, de façon à conserver la qualité des communications.

3 – La communication de crise

3.1 – La notion de crise

- La *crise* est une situation qui perturbe l'organisation et sa relation à son environnement.
 - La crise n'est généralement ni souhaitée ni attendue.
 - Elle crée une situation d'urgence.
 - Elle peut déboucher sur un renouveau salutaire.
- Dans ses formes les plus caractéristiques, la crise peut se caractériser par *trois* « *D* » :
 - *déferlement* de difficultés ;
 - *dérèglement* du fonctionnement de l'organisation ;
 - *divergences* fondamentales (sur les choix passés, sur les solutions à adopter, ...).

3.2 – Les réactions face à la crise

- La *communication de crise* est indispensable, mais elle ne peut résulter d'une réaction totalement spontanée.
 - La crise est souvent identifiée tardivement pour diverses raisons :
 - événement inaugurateur jugé anodin ;
 - excès de confiance (« c'est impossible ») ;
 - réflexe de fuite ...
 - => Elle est traitée à un stade où la complexité de la situation mérite réflexion.
 - La communication a commencé de façon désordonnée, sans perspective globale et la communication de crise devra redresser cette période floue.
- En situation de dérèglement, le premier réflexe est le mutisme (attente d'information sur la situation réelle).
 - Mais les nouveaux moyens de communication peuvent alimenter très rapidement des rumeurs alarmistes qu'il faut stopper d'urgence par une réaction appropriée.

3.3 – La gestion de la communication de crise

- Préparation et développement possible de la communication de crise :

Anticipation	Système de veille (détection des signaux annonciateurs d'une crise possible) Prévoir des scénarios de crise et de communication Prévoir la réunion d'une cellule de crise
Urgence	Couper court aux rumeurs (recentrer sur les faits). Organisation de la communication (argumentation, planification, attitudes, actions, ...). Montrer une capacité de réaction crédible (prendre toute mesure possible). Rassurer. Utiliser les moyens de communications appropriés (presse, internet, ...).
En interne	Expliquer au personnel, maintenir la cohésion, évacuer l'angoisse.
En externe	Communiquer des informations précises, rassurer, organiser l'attente, ...
Développement, résolution	Analyser la crise, annoncer un plan de sortie de crise. Mettre en œuvre le plan (phase initiale). Exploiter la crise comme vecteur publicitaire (si la réaction était exemplaire). Communication de suivi.

→ Les sociologues montrent que, face à une crise, une **réponse rationnelle** et argumentée est peu efficace (l'opinion publique n'est pas modifiée par un langage de raison).

→ **Trois attitudes** sont dès lors possibles :

Acceptation sans équivoque (reconnaître le problème et accepter sa responsabilité, si elle est avérée, prendre immédiatement des mesures concrètes)	- Très efficace (maintien de la confiance) - Risqué (parfois conséquences inconnues au moment du déclenchement de la crise)
Refus (dénier de responsabilité accompagné d'une communication bien orchestrée, report de la culpabilité sur d'autres, déplacement du problème, évocation d'un complot)	- Efficace et très employée. - Risque de retournement brutal si les responsabilités deviennent évidentes.
Silence (renvoi à une enquête, à une décision de justice, ...)	- Payant quand l'actualité est chargée, si l'enquête ne peut aboutir à des conclusions claires, si la source d'accusation est peu crédible. - Risqué (révélation par un tiers, aveu implicite).

• Trois grandes options de communication sont envisageables (qui ne concernent d'ailleurs pas que les situations de crise) :

	Avantages	Inconvénients
Communication minimale	Mise en œuvre facile Solution aux crises mineures et brèves, masquées par l'actualité	Position non durable A terme : frustration, rumeurs, hypothèses ...
Communication maîtrisée (informer au coup par coup) = la plus pratiquée.	Contrôle de l'évolution, adaptation aux situations Précision des actions Maîtrise des médias (qui attendent l'information) Modulation ouverture / fermeture de l'information.	Technique difficile (=> stratégie, coordination, discrétion) Risque d'erreur contre-productive
Communication totale (transparence)	Mise en œuvre facile Climat de confiance Reconnaissance des médias Bonne option sur une longue période	Impossible dans l'absolu (on bute toujours sur un secret) Efficacité limitée (technicité, compréhension de la presse, du public, saturation).

PRINCIPALES NOTIONS PAR AUTEUR

Adams	6.2	Théorie de l'équité
Alchian	2.8	Droits de propriété
Alderfer	6.2	Théorie ESC, compensation
Allouche	8.4	Niveaux de ressources technologiques
Ansoff	1.2, 7.4, 8.1, 8.5	Modèle stratégique
Archer E.A.	7.4	Modèle empirique de décision
Archier	2.4	Entreprise du 3 ^{ème} type, 0 mépris
Argyris	2.3, 2.9	Conflit organisation / individu, échec psychologique, potentiel, apprentissage organisationnel (double boucle)
Atkinson	5.8, 6.2	Forces motivationnelles (incit. / consom.)
Bandura	6.2, 6.3	SEP, apprentissage social (vicariant)
Barnard	2.5, 7.1	Entreprise système de coopération, légitimité
Barney	8.2, 8.7	Approche ressources et compétences (RBV), imitation
Bavelas	9.2	Efficacité des réseaux de communication
Bennis	2.3, 7.2	Qualités du manager
Berle	2.8	Séparation managers / propriétaires (théorie du contrôle managérial)
Bertalanffy	2.5	Théorie des systèmes
Birch	6.2	Forces motivationnelles (incit. / consom.)
Blake	2.3, 7.2	Grille managériale hommes / tâches (modèle fonctionnel)
Blau	2.7	Taille et différenciation des structures
Boltanski	2.6	Théorie des conventions
Burns	2.7, 4.1	Structures mécaniste / organiste (techno. / env.)
Champy	4.2	Reconfiguration (reengineering)
Chandler	2.7, 4.1, 8.1, 8.9	Liens entre stratégie et structure
Coase	2.8, 5.2	Firme / Coûts de transaction
Coch	6.3	Normes de groupe, résistance au changement
Cohen	7.4	Modèle de la poubelle (décision)
Crozier	2.6, 6.3, 7.1	Analyse stratégique, jeux d'acteurs.
Cyert	2.5, 2.9, 7.1, 7.3, 7.4	Approche politique de l'organisation, coalitions, quasi-résolution des conflits, slack organisationnel
De Rosnay	2.5	Théorie des systèmes
Deci	6.2	Autodétermination, motivation intrinsèque / extrinsèque
Delavallée	7.1, 7.2	Approche contractuelle du leadership. Ressources du pouvoir (5)
Deming	5.7	Approche qualité : roue de Deming (PDCA)

Demsetz	2.8	Droits de propriété
Drucker	1.2, 2.4, 5.4, 7.1	DPO, 7 sources d'innovation
Dubois	5.1	3 couches caractérisant le produit (matérielle, fonctionnelle, symbolique)
Dunning	8.6	Modèle OLI
Ecole d'ASTON	2.2, 2.7	Configurations bureaucratiques (4)
Ecole de Palo Alto	6.4, 9.1	Communication interpersonnelle à deux niveaux
Emery	2.5, 5.2	Ecole sociotechnique , organisation des postes de travail, autonomie et rémunération collective
Eymard-Duvernay	2.6	Théorie des conventions
Favereau	2.6	Théorie des conventions
Fayol	1.2, 2.2, 4.1, 7.1	Administration, unité de commandement, PO3C
Festinger	6.1, 6.3	Dissonance cognitive , comparaison sociale
Fiedler	7.2	Modèle contingent du leadership
Fisher	6.4	Conflits d'objectifs, cognitifs, affectifs
Follett	2.3, 6.4	Organisation lieu d'interrelations, de conflits, partage de l'autorité
Ford	2.2	Chaîne de production
Forrester	2.5, 5.6	Dynamique des systèmes, modélisation
Forsyth	6.4	Développement d'un conflit (désaccord, confrontation, escalade, désescalade, résolution)
Foster	8.3	Discontinuité des technologies
Freeman E.	2.8, 3.2	Parties prenantes
Freeman J.H.	2.9	Modèle écologique des populations d'organisation
French	6.3	Normes de groupe, résistance au changement
Freud	6.1, 6.3	Inconscient
Friedberg	2.6, 6.3, 7.1	Analyse stratégique, jeux d'acteurs
Galbraith J.	4.1	Rapport décision (fonction, produit) / structure
Gélinier	2.4, 3.4, 7.1, 7.2	DPPO, éthique d'entreprise
Gomez	2.6	Entreprise convention d'efforts
Greenberg	6.2	Justice organisationnelle (distributive, procédurale)
Hamel	2.9, 8.2, 8.4	Théorie des compétences clés (core, RBV)
Hammer	4.2	Reconfiguration (reengineering)
Hannan	2.9	Modèle écologique des populations d'organisation
Heider	6.1, 6.2	Attribution causale
Herzberg	2.3, 5.8, 6.2	Théorie bi-factorielle (motivation, hygiène)
Hofstede	7.5, 8.6	4 dimensions culturelles nationales
Inst. Tavistock	2.5	Recherche action, modèle sociotechnique
Ishikawa	5.7	Diagramme causes effets
Janis	6.3	Censure implicite en décision groupale

Jensen	2.8	Relation et coûts d'agence
Jung	6.1	Inconscient collectif, typologie
Kahn	2.6, 6.4, 9.2	Systèmes de rôles, conflits de rôle, communication A/D
Kanfer	6.2	Autorégulation objectifs / résultats
Kaplan	5.5	BSC (balanced scorecard)
Katz	2.6, 9.2	Systèmes de rôles, conflits de rôle, communication A/D
Kotler	5.1	3 couches caractérisant le produit (matérielle, fonctionnelle, symbolique)
Latham	6.2	Théorie des buts
Lawrence	2.7, 4.1	Différenciation / intégration selon environnement
Leawitt	9.2	Efficacité des réseaux de communication
Lewin	2.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.2	Théorie des champs, dynamique de groupe, 3 types de leadership (démocratique, autoritaire, laisser faire)
Lickert	2.3, 7.2	4 styles de management (autoritaire, paternaliste, consultatif, participatif)
Lindblom	7.4	Modèles de décision instrumentaliste, incrémentaliste
Livian	7.1	5 capacités pour les relations de pouvoir
Locke	6.2	Théorie des buts
Lorsch	2.7, 4.1	Différenciation / intégration selon environnement
Mac Clelland	6.2	Besoins acquis (pouvoir, appartenance, réalisation)
Mac Gregor	2.3, 6.2	Théorie X-Y, expression du potentiel individuel
Mac Kinsey (cab.)	8.1, 8.5	Segment stratégique, positionnements
Mag Guire	9.1	Intelligence et communication
March	2.5, 2.9, 7.1, 7.3, 7.4	Modèle de la poubelle (décision). Approche politique de l'organisation, coalitions, quasi-résolution des conflits, conflits d'intérêt, slack org.
Marris	2.8	Opposition valeur de l'action / croissance
Maslow	2.3, 5.8, 6.2	Besoins en 5 niveaux (pyramide)
Mayo	2.3, 6.2, 6.3	Effet des relations interpersonnelles sur la productivité
Means	2.8	Séparation managers / propriétaires (contrôle managérial)
Meckling	2.8	Relation et coûts d'agence
Meleze	2.5	Théorie des systèmes
Merton	2.2, 7.1	Limites de la bureaucratie, déplacement des buts
Milgram	6.3	Soumission à l'autorité dans les groupes
Mintzberg	1.2, 2.7, 4.1, 4.3, 5.4, 7.1, 7.3, 7.4, 8.9	Facteurs contingents, configurations organisationnelles, coordinations, réalité de la tâche des managers, stratégie émergente
Moreno	6.3	Sociogramme

Morin J.	5.4, 8.3	Management des technologies, patrimoine technologique, cycle de vie des technologies et type (base, clé, émergente)
Morin P.	7.1, 7.2	Approche contractuelle du leadership. Ressources du pouvoir (5)
Mouton	2.3, 7.2	Grille managériale hommes / tâches (modèle fonctionnel)
Munier	7.4	Modèle CDR (cognitif) de décision
Nelson	2.9	Théorie évolutionniste, contrainte de sentier
Nonaka	2.9, 5.8	Spirale de la connaissance (modèle SECI)
Norton	5.5	BSC (balanced scorecard)
Ohno	2.4	Toyotisme, 5 zéros
Olsen	7.4	Modèle de la poubelle (décision)
Ouchi	2.6, 7.3, 7.5	Culture de clan, théorie Z
Penrose	2.9	Compétences et connaissances au cœur de la croissance
Peters	2.4, 5.4	Modèle de l'excellence, partage de valeurs
Porter 3.1, 5.1, 5.3, 5.4, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.7		Chaîne de valeur, forces concurrentielles, 3 stratégies génériques (coût, différenciation, focalisation)
Prahalad	2.9, 8.2, 8.4	Théorie des compétences clés (core, RBV)
Ramanantsoa	8.6	Motifs de diversification
Reynaud	2.6	Théorie de la régulation sociale par les règles
Ryan	6.2	Autodétermination, motivation intrinsèque / extrinsèque
Sainsaulieu	2.6, 6.2, 7.5	Identité au travail (4 formes), culture professionnelle
Schein	2.6, 7.5	Culture d'entreprise et management
Schmidt W.H.	7.2	Leadership situationnel, continuum (7 niveaux)
Schmidt G.	8.4	Niveaux de ressources technologiques
Schön	2.9	Apprentissage organisationnel (double boucle)
Schumpeter	2.9, 5.4	Entrepreneur innovateur, destruction créatrice
Serieyx	2.4	Entreprise du 3 ^{ème} type, 0 mépris
Sfez	7.4	Théorie du surcodage
Shannon	9.1	Théorie de la communication (base)
Sherif	6.3	-----
Shingo	2.4	Toyotisme, 5 zéros
Simon	2.5, 7.4	Rationalité limitée, processus IMC, intelligence artificielle
Skinner	6.1, 6.2	Théorie du renforcement

Sloan	2.4, 4.1	Divisionnalisation
Smith	2.2, 2.8, 9.2	Spécialisation des tâches productives
Stalk	5.2, 8.4	Maîtrise du temps (Time Based Competition)
Stalker	2.7, 4.1	Structures mécaniste / organiste (techno. / env.)
Starbuck	2.7	Age de l'organisation et changement
Stinchombe	2.7	Date de naissance de l'organisation et structure
Takeuchi	2.9, 5.8	Spirale de la connaissance (modèle SECI)
Tannenbaum	7.2	Leadership situationnel, continuum (7 niveaux)
Taylor	2.2, 4.1	Organisation scientifique du travail, mécaniste
Thévenet	2.6, 5.4, 5.8, 6.2, 7.5	Management de proximité et innovation, audit culturel, implication au travail
Thévenot	2.6	Théorie des conventions
Thomas	6.4	5 comportements face à un différend
Trist	2.5, 5.2	Ecole sociotechnique
Von Neumann	7.4	Théorie des jeux
Vroom	6.2	Théorie des attentes (V x I x E)
Waterman	2.4, 5.4	Modèle de l'excellence, partage de valeurs
Waters	8.9	Stratégie émergente
Watson	6.1	Behaviorisme
Weber	2.2, 7.1	Bureaucratie, 3 formes d'autorité (charismatique, traditionnelle, légale)
Wernerfelt	8.2	Approche ressources et compétences (RBV)
Wiener	2.5, 9.1	Feed-back, cybernétique
Williamson	2.8, 5.2	Firme / Coûts de transaction, arrangements institutionnels
Winter	2.9	Théorie évolutionniste, contrainte de sentier
Woodward	2.7, 5.2	Relations entre technologie et structures, production unitaire, série, continu