

RESUME

DU

COURS

« MANAGEMENT »

Chapitre 1 : L'ENTREPRISE ET LE MANAGER

I- comprendre l'entreprise(E/se) :

1- l'approche économique :

Cette approche définit une E/se selon deux disciplines : macro et micro-économique.

+macro : l'E/se est considérée comme l'agent économique chargé au niveau d'une nation de la production et des biens et services par opposition aux ménages qui sont les consommateurs.

+micro : l'E/se est une organisation structurée et autonome qui combine et rémunère des facteurs de productions afin de produire, vendre et réaliser des bénéfices (valeur ajoutée) ; ces profits sont répartis sous forme de salaires, d'apports de capitaux, de financement d'investissement et paiement d'impôts.

Valeur ajoutée (VA) = production – consommation intermédiaire

Produit Intérieur Brut (PIB) = \sum VA

2- l'approche systémique :

+Essai de définition : un système est un ensemble d'éléments ou de sous-systèmes qui en interagissant entre eux (fermé) et avec leur environnement (ouvert) participent à la réalisation d'une ou de plusieurs fonctions. Un système est souvent caractérisé par son ouverture et sa complexité.

+L'E/se, système complexe : l'E/se est un système ouvert complexe interagissant avec son environnement. Il est organisé et animé par des acteurs afin de réaliser 3 fonctions : économique, sociale et technique.

3- les objectifs de l'E/se :

+Les objectifs apparents: ces sont les objectifs énoncés dans les statuts d'une E/se, dans sa publicité...etc. Ils peuvent évoluer avec l'accroissement de l'activité de l'E/se.

+Les objectifs profonds : le profit n'est pas le seule objectif de l'E/se, elle peut aussi fixer des objectifs concernant son environnement humain et social (rémunération ; promotion sociale ...etc.)

II- le rôle du manager :

1- Définitions de quelques notions en management :

+Management : le management ou la gestion est une science qui traite l'ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable à la survie, à la progression et à la prospérité d'une organisation. Il a pour objet d'élaborer et de développer des concepts, des outils et des méthodes permettant **une combinaison optimale** des facteurs de productions.

+direction : elle désigne l'organe suprême qui décide, guide et dirige l'activité de l'E/se.

+organisation : l'organisation peut avoir deux sens : l'un descriptif qui concerne la disposition ou la structure des différentes parties ou organes de l'entité, et l'autre opérationnel qui précise l'action de mise en place des différents organes de l'E/se.

2- les rôles des managers et les caractéristiques de leur travail :

Le manager est la personne qui assure un rôle d'encadrement. Il a 3 rôles principaux :

+expert ou spécialiste +meneur d'homme (leader) +stratège

+les rôles interpersonnels :

- **symbole** : ce rôle se traduit par des gestes cérémoniels.
- **Leader** : c'est l'aptitude du manager à exercer son pouvoir sur le terrain.
- **Agent de liaison** : il assure la communication au sein et en dehors de son organisation.

+les rôles liés à l'information :

- **Observationnel** : il doit être attentif, et il doit appliquer **la veille**.
- **Diffuseur** : il doit savoir l'information à diffuser, à qui et quand la diffuser.
- **Porte-parole** : il doit représenter son groupe au sein de l'E/se, et son E/se devant les externes.

+Les rôles décisionnels :

- **Novateur** : il conduit les projets et changements dans l'E/se afin de s'adapter aux mutations de l'environnement.
- **Régulateur** : le manager doit résoudre les problèmes de l'E/se tout en prenant attention des effets négatifs que peut engendrer une fausse décision.
- **Répartiteur des ressources** : il répartit les ressources selon les objectifs fixés auparavant.
- **Négociateur** : il représente son groupe lors des négociations (syndicats, fournisseurs...etc.)

MINTZBERG réclame que dix rôles ne sont pas dissociables, ils forment ce qu'on appelle **GESTALT** :

- Le travail s'effectue généralement avec un rythme incessant
- Les activités souvent variées, partielles, brèves
- Utilisation de la communication verbale
- Conduite de plusieurs projets à la fois
- Il noue un réseau complexe de relations complexes avec plusieurs personnes externes
- La majorité des activités déterminées par des forces extérieures
- Fixation de quelques tâches quotidiennes
- Les 2/3 du temps passé dans des réunions, en plus des visites, travaux de bureaux et les appels téléphoniques.

3- le leadership du manager :

Le leadership est le pouvoir d'exercer une influence sur d'autres individus pour atteindre un objet spécifique, dans une situation donnée.

+Le leadership et les sources du pouvoir :

•Le pouvoir lié au poste occupé :

- pouvoir légitime : il est fondé sur l'autorité officielle accordée au manager dans l'E/se.
- Pouvoir de récompense : la capacité d'offrir un avantage quelconque à une personne pour lui faire adopter une certaine conduite. La récompense tangible ou intangible.

•Le pouvoir personnel :

- Pouvoir dû à la compétence : provient des connaissances, de l'expertise et de la crédibilité.
- Pouvoir charismatique : la capacité d'influence naturelle due à la forte personnalité.

Le leadership peut s'envisager sous deux angles l'un moral et l'autre réel.

ROJOT et BERGMAN ont dégagé quelques règles susceptibles de faciliter le rôle du manager :

- ✓ Eviter le laisser faire
- ✓ Encadrer et ne pas enfermer
- ✓ Etre constant
- ✓ Etre vigilant
- ✓ Etre participatif
- ✓ Adopter un style de direction en harmonie avec son caractère

+la fonction du leadership :

- **La finalisation** : elle consiste à faire connaître et à appliquer les objectifs généraux de l'E/se.
- **L'organisation** : c'est le processus par lequel le leader cherche à :
 - Obtenir les moyens d'actions nécessaires à la mise en œuvre des objectifs
 - Formaliser et simplifier les tâches
 - Répartir les rôles et les tâches
 - Déléguer une partie du pouvoir aux subordonnées
 - Contrôler les résultats
- **L'animation** : traduit l'attitude et la disposition du leader à :
 - Communiquer
 - Savoir négocier
 - Avoir une écoute active
 - Dynamiser
 - Connaître les gens à qui on a besoin

+les types de leader selon MACCOBY :

- **Carnassier (têtu et autoritaire)** : c'est l'homme de pouvoir et de risque
- **Craft-man (homme de métier)** : il est individualiste et travailleur aux relations motivantes avec une autorité intelligente.

- **Company-man (homme d'appareil) :** un homme prudent qui aime aller sur le terrain
- **Games-man (homme d'équipe) :** il est entreprenant, collectif, animateur...etc.

Donc le Games-man est le style de leader apte à mobiliser toutes les compétences autour des objectifs de l'organisation.

+la différence entre manager et leader :

Manager	Leader
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administre ✓ Il est une copie ✓ Assure le maintien de l'organisation ✓ S'intéresse aux systèmes et structures ✓ Se fie au contrôle ✓ Envisage les choses à court terme ✓ Se demande quand et comment ✓ Fixe son attention sur le bénéfice net ✓ Imite ✓ Accepte le statu quo ✓ Se comporte un bon petit soldat ✓ Fait bien les choses 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innove ✓ Il est un original ✓ Fait progresser l'organisation ✓ S'intéresse aux gens ✓ Inspire la confiance ✓ Envisage les choses à long terme ✓ Se demande quoi et pourquoi ✓ Fixe son attention sur l'horizon ✓ Crée ✓ Remet en cause le statu quo ✓ Prend ses propres décisions ✓ Prend les besoins initiatives.

Chapitre2 : LES ECOLES DE PENSEE EN MANAGEMENT

I- L'école classique de productivité :

1- Le courant scientifique :

+TAYLOR et l'Organisation Scientifique du Travail (OST) :

C'est lui qui se rend compte de la **spécialisation des hommes** et qu'il faut leur apprendre leurs tâches. Il a proposé l'**Organisation Scientifique** des ateliers pour augmenter le rendement (salaire au rendement).

- **Les principes :**

- L'étude des relations entre l'homme et la machine
- L'étude des mouvements de l'ouvrier afin de savoir le geste le moins fatiguant => augmentation du rendement
- Fractionnement des tâches (spécialisation)
- Séparation entre préparation et exécution
- Le principe du salaire au rendement
- Contrôle au rendement

- **Les critiques :**

La seule critique de l'OST est la **déshumanisation du travail** car on risque de créer un sentiment de lassitude chez le travailleur, et même on peut le remplacer par une machine ou un robot.

+FORD et le modèle fordiste de la production :

Il cherche à développer une consommation de masse en baissant les prix

- **Les principes :**

- Travail à la chaîne : circulation des pièces sur une ligne de montage devant un groupe d'ouvriers fixé à leur poste de travail.
- La standardisation de la production : la production de grandes quantités d'un bien de même série ce qui permet de réaliser une économie d'échelle.
- Five Dollars a day : l'augmentation des salaires des ouvriers afin qu'ils seront eux même des consommateurs (consommation de masse)

Ce modèle était à l'origine du Boom industriel, mais il a montré ces limites pendant les deux crises pétrolières.

2- Le courant administratif :

HENRY FAYOL distingue 6 fonctions principales dans l'E/se, mais il donne plus d'importance à celle administrative (management). Les 6 fonctions sont : technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et administrative.

FAYOL met 5 principes essentielles de la gestion administrative :

+**Prévoyance** : scruter et dresser le programme d'actions

+**Organisation** : constituer l'organisme matériel et sociale de l'E/se

+**Commandement** : fixer l'ordre de la hiérarchie et de la responsabilité

- +**Coordination** : relier, unir, harmoniser tout les actes et tout les efforts de l'E/se
- +**Contrôler** : veiller à que tout se passe aux règles établies et ordre donnés

Ces 5 principes sont regroupés en 4 composantes :

- + **Planification** : définition des buts et les moyens pour les atteindre
- +**Organisation** : coordination des ressources matérielles et humaines
- +**Direction** : activation et direction des personnes de façon positive afin d'exécuter leur tâches d'une manière efficace et efficiente.
- +**Contrôle**

3- **Le courant bureaucratique de WEBER :**

Il estime selon une approche bureaucratique que l'établissement des structures et l'existence des procédures et de règles formalisées dans des documents participe à :

- +l'instauration d'un système de gestion rationnel
- +l'utilisation efficace des ressources

- **Les caractéristiques :**
 - Clareté de la hiérarchie
 - Respect d'une discipline stricte
 - Liberté du personnel
 - Séparation entre l'homme et la machine
 - L'emploi contractuel
 - Système de compétence
 - Sélection des candidats aux emplois
 - Salaire fixe
 - Promotion selon le jugement

On reproche à ce système **sa rationalité** selon laquelle : « tout peut être calculé et l'incertitude est éliminée »

L'école classique perçoit l'organisation comme une machine et l'homme comme un pion

II- **L'école des relations humaines :**

1- **MAYO et « l'effet HAWTHORNE » :**

Il a mené avec une équipe de chercheurs plusieurs recherches sur les hommes au travail. L'enquête la plus connue est celle du « **test room** » réalisée dans les ateliers de la Western Electric à HAWTHORNE.

+**Objectifs** : étude des liens entre la productivité d'un groupe expérimental (6ouvriers) et les conditions de travail.

+**Résultats** : en comparant les résultats du groupe expérimental à ceux d'un autre groupe témoin qui a bénéficié des mêmes améliorations, on a observé que le 1^{er} groupe a pu maintenir le même niveau de productivité car les ouvriers ont senti leur importance (motivation).

+**Conclusions** : la productivité dépend des relations sociales existantes entre les membres du groupe et entre le groupe et la direction.

+**Théories des relations humaines** :

- La productivité des ouvriers est déterminée par leur capacité sociale
- La motivation non seulement économique
- La spécialisation n'est pas la façon efficace de la division du travail
- Les travailleurs réagissent en groupes

2- MASLOW et la pyramide des besoins :

MASLOW classe les besoins de l'être humain sous forme d'une pyramide dont la base représente **les besoins prioritaires** et le sommet celui **des besoins plus élevés**. Quand les **besoins primordiaux** d'une personne sont satisfaits celle-ci cherchera à satisfaire **les besoins supérieurs**.

Mais parmi les limites de cette théorie c'est que le classement des besoins diffère d'une personne à une autre selon plusieurs critères tels que la culture ; la personnalité ; ...etc.

3- LEWIN et la dynamique de groupe :

Son étude avait pour but d'analyser **le style du leader et son comportement** lorsqu'il s'agit de :

- + prendre des décisions
- + répartir les tâches
- + structurer son groupe en sous-groupe
- + évaluer le travail réalisé
- + participer aux activités du groupe

LEWIN distingue 3 types de leader :

+**Autoritaire** : il utilise des ordres pour diriger son groupe tout en restant loin de celui-ci.

+**Laisser-faire** : il est peu impliqué et ne participe pas beaucoup dans les activités, mais il reste à la disposition de son groupe.

+**Démocratique** : il participe dynamiquement aux activités du groupe afin de créer une sorte de motivation et d'encourager les membres de ce groupe à poser des suggestions.

4- HERZBERG et la théorie « bifactorielle » des besoins :

Ces études ont porté sur la motivation des hommes en se basant sur la théorie de MASLOW.

Il distingue deux de besoins :

+**extrinsèques (court terme)** : les avantages que l'E/se offre à ses collaborateurs (salaire...etc.)

+**intrinsèques (motivation)** : ils répondent aux besoins internes permettant au personnel de travailler de façon **plus optimale**.

III- Synthèse des courants contemporains du management :

1- L'école Néoclassique ou empirique :

L'école empirique est considérée comme un prolongement de l'école classique, elle se situe dans une optique à la fois **empirique** et **normative**.

+**ALFRED SLOAN et le concept de décentralisation** :

Il a mis les concepts des E/ses décentralisées et des structures multidivisionnelles. Il a publié un ouvrage intitulé « my years in General Motors » où il explique la restructuration de cette E/se en divisions décentralisées agencées elles-mêmes en département autonomes.

Les apports de l'auteur aux pratiques managériales sont nombreux, ils concernent :

- La stratégie planifiée
- La décentralisation par division
- Structure multidivisionnelle
- Le contrôle de gestion par division
- Les débats contradictoires

+Peter Ferdinand DRUCKER et les tâches principales du management :

Il est considéré comme le « **pape du management** », il a fixé les trois tâches majeures du management :

- **Fixation d'objectifs clairs** : opérationnels ; motivants ; permettant la répartition du travail
- **Etablissement d'un travail productif** : une satisfaction au travail de toutes les personnes de l'E/se
- **Gestion des impacts et des responsabilités sociales** :

Pour compléter, DRUCKER a adressé 5 principes d'actions dédiés aux dirigeants à savoir :

- Déterminer les objectifs
- Analyser et organiser le travail en structures
- Assurer un rôle motivationnel et communicationnel
- Former les acteurs
- Piloter avec des normes élaborées

Il a mis en cause les principes tayloriens en préconisant des méthodes motivationnelles comme **la direction par objectifs**. On reproche à DRUCKER le fait de ne pas intégrer des approches physiologiques et ceux de la théorie des systèmes.

+Octave GELINIER et les fondements de l'efficacité des E/ses :

Il a fixé trois règles de base pour l'efficacité des E/ses : la concurrence, l'innovation, la finalité humaine. En plus de ces trois règles, l'E/se doit clarifier **la politique générale** et le chef doit bien diriger son groupe. L'auteur a souligné qu'il faut fixer des objectifs propres à chaque niveau hiérarchique avec une certaine complémentarité et en détaillant chaque objectif, en plus de l'instauration d'un dialogue entre les membres du groupe et leur chef.

+BURNS & STALKER et la théorie de la contingence :

Ils ont étudié l'influence de l'environnement sur l'E/se, et ils ont pu recenser 5 types d'environnement selon leurs effets sur l'E/se, en liant le taux de changement de la technologie et du marché de l'E/se à la stabilité ou la mouvance de l'environnement.

Ils ont distingué deux types de structures d'E/se et d'organisations :

- **Mécanique** : adapté à des conditions d'environnement stables.
- **Organique** : adapté à des conditions environnementales dynamiques.

2- L'école systémique :

+Ludwing Von BERTALANFFY et la théorie générale des systèmes :

Il estime qu'il existe dans la nature des lois générales qui peuvent s'appliquer à tous les systèmes => analyse de phénomène complexes dont les éléments sont reliés.

Son hypothèse est que chaque entité est considérée comme un système composé de parties indépendantes et on peut distinguer deux types de système : **ouvert** ou **fermé**.

+L'approche systémique et le management des organisations (FORRESTER ; LUSSATO ...) :

Cette théorie essaie de convergence entre les différentes écoles de pensées et sciences. Selon cette approche, toute organisation est assimilée à un système ouvert de différents éléments cherchant à réaliser les objectifs fixés, et dont le fonctionnement dépend des interactions entre les éléments ou entre eux leur environnement. Cette approche met l'accent sur le « **tout** ».

Selon **FORRESTER** le système de l'E/se peut être analysé à travers 6 propriétés : **concret, finalisé, organisé, dynamisé, régulé, de commande**. Pour la régulation il précise 3 modes pour éviter les dysfonctionnements : **par anticipation, par alerte, par erreur**.

Selon **J.MELESE**, il faut présenter une méthodologie de description de l'organisation (**Analyse Modulaire des Systèmes « AMS »**) afin de cerner et saisir tous les problèmes de l'E/se qui est constituée de plusieurs parties (modules) interreliées.

Selon **MINTZBERG**, chaque organisation est constituée de 5 parties principales :

- **Le noyau opérationnel** : accomplit le travail de base de l'E/se
- **Le sommet stratégique** : composé des cadres supérieur
- **La ligne hiérarchique** : constituée des cadres assurant le lien entre les deux autres parties
- **La technostructure** : composé des personnes clés de la production, des finances, du personnel
- **Le soutien fonctionnel** : composé d'unités spécialisées qui fournissent un soutien à l'E/se

Ces 5 composantes de l'organisation sont interreliées par 5 liens complexes :

- **Le système d'autorité formelle** : relevant de l'organigramme de l'E/se
- **Les systèmes des flots régulés d'activités** : le flot du travail opératoire, de contrôle, de l'information fonctionnelle
- **Le système de communication informelle**
- **Le système de constellations de travail** : liens entre les membres d'un même groupe
- **Le système des processus de décisions** : selon la nature de décision implique des individus à des niveaux hiérarchiques différents

3- L'école Japonaise du Management par la Qualité :

Après la deuxième guerre mondiale le Japon était tout détruit, mais à cause de l'aide américain il a pu évoluer. **ISHIKAWA** lui aussi a emprunté **le cycle de contrôle de la qualité** de **DEMING**, appelé aussi **PDCA (Plan, Do, Check, Action)**

+ISHIKAWA et les sept outils de la qualité :

Il mettait l'accent sur la qualité comme une sorte de **mouvement de masse** au sein de l'E/se.

Selon **ISHIKAWA** il y'a 7 techniques de résolution des problèmes :

- **Les feuilles de relevés** : collecter et organiser les données existantes ou issues d'observation
- **Les histogrammes** : représentation du fonctionnement d'un procédé, surveiller la conformité, suivre procédé.
- **Le diagramme de PARETO** : fait apparaître les priorités
- **Les cartes de contrôle de SHEWART** : observer, améliorer, en continu un procédé.
- **Le diagramme causes-effets** : identifier, analyser et classer les causes d'un effet
- **Le diagramme de corrélation** : déterminer l'existence d'une relation commune entre 2 groupes
- **Les graphiques** : traiter les données, rendre l'information visible et claire et présenter les résultats

+TAGUSHI et les dimensions optimales :

Il propose des méthodes permettant de mieux déterminer les dimensions optimales des pièces et la conception optimale des processus de leur fabrication. Pour lui, tous les écarts par rapport à l'optimum peuvent entraîner des problèmes.

+UENO et l'analyse de valeur :

Il a importé l'analyse de la valeur au Japon dans les années 60, cette analyse étudie les fonctions que doivent assurer des produits et des services afin d'améliorer ces fonctions tout en diminuant leur coûts.

Chapitre 3 :

L'ORGANISATION DES STRUCTURES

L'organisation désigne le processus de composition des groupes de travail, de distribution des ressources et de structuration et coordination des activités afin de réaliser les objectifs fixés auparavant.

I- Quelques concepts fondamentaux en organisation :

1- L'organigramme :

Un graphique représentant de façon synthétique l'ensemble de la structure d'une E/se, il représente le cadre formel d'une organisation.

2- L'éventail de subordination :

Il est défini comme le nombre de subordonnées placées sous la supervision directe d'un supérieur hiérarchique. On distingue généralement deux types de structures :

+ **La structure plate** : la surface de contrôle est large, on dit encore « **structure en râteau** »

+ **La structure pointue** : l'éventail de subordination est faible, on a une structure « **haute** » ou « **pointue** »

3- La décomposition horizontale et verticale de l'organisation :

+ **la décomposition horizontale** : se fait par la division du travail entre unités spécialisées. Il y a 6 fonctions principales de l'E/se sont :

- Fonction de production
- Fonction commercial ou marketing
- Fonction logistique
- Fonction administrative
- Fonction comptable et financière
- Fonction des ressources humaines

+ **La décomposition verticale** : réalisée par la coordination des tâches et la hiérarchisation des différents membres de l'E/se. On distingue 4 niveaux hiérarchiques :

- **Niveau stratégique** : prend les décisions à long terme
- **Niveau tactique** : prend les décisions à court et moyen terme
- **Niveau opérationnel** : prend les décisions quotidiennes et appliqué les objectifs fixés
- **Niveau d'exécution** : pas de prise de décisions juste l'exécution des ordres

4- La coordination :

La coordination permet de converger les efforts et d'articuler les activités des groupes. Selon MINTZBERG peut être assurée par 5 mécanismes à savoir :

- +Ajustement mutuel
- +Supervision directe
- +Standardisation du travail
- +Standardisation des produits
- +Standardisation des qualifications

5- La décentralisation :

Elle consiste à déléguer une partie ou la totalité du pouvoir de décisions à des niveaux hiérarchiques inférieurs (vertical) ou à des niveaux similaires (horizontal).

6- La décision collégiale :

La décision prises par des personnes de même niveau hiérarchique, mais de différentes unités.

7- La spécialisation :

L'action de découper l'activité de l'E/se en plusieurs tâches ou fonctions affectées à des individus (poste de travail).

8- La formalisation :

Un moyen de coordonner les activités dans la mesure de spécifier par écrit plusieurs actions de l'E/se et les réguler. Elle présente un moyen de coordination, de contrôle et d'équité.

II- L'organisation des structures :

La structure est le cadre stable d'une organisation qui désigne la répartition des tâches et les relations entre les différents niveaux hiérarchiques afin d'atteindre un objectif déterminé.

1- La structure Linéaire ou Hiérarchique :

Dans cette structure, le subordonné reçoit les ordres de son chef seulement. Il y'a 3 genres :

- **Structure numérique :** elle est composée d'effectifs répartis sur plusieurs niveaux hiérarchiques où le responsable délègue une partie de son pouvoir à ses subordonnés.
- **Structure géographique :** elle est appliquée lorsque l'effectif augmente sur un espace assez large. On distingue une structure géographique **par régions et par usines.**
- **Structure par produit :** l'E/se se structure **par produits** ou **famille de produits.**

avantages	inconvénients
+simplicité et clarté de la répartition des tâches	- organisation autoritaire
+rapidité de transmission des ordres	-mauvaise circulation de la communication
+contrôle aisé	-coordination et collaboration difficiles
	-relations verticales et filtrés
	-surcharge de travail pour les cadres supérieurs

2- Autres structures :

Structures	avantages	inconvénients
<u>Fonctionnelle :</u> Repose sur le principe de la spécialisation. L'E/se est découpée en plusieurs directions spécialisées.	+compétence dans son domaine +le regroupement de spécialiste=>accroît l'efficacité +peu de niveaux hiérarchiques	- risque de conflit - structure de pouvoir peu claire - communication difficile
<u>Divisionnelle :</u> Se compose de plusieurs divisions autonomes et responsables chacune d'un territoire, d'une gamme, d'une clientèle.	+souplesse dans un environnement dynamique +concentration de l'expertise sur des secteurs précis. +la facilité de modification de la taille de l'E/se	- privilégier les objectifs divisionnels - augmentation des coûts - lenteur des réactions structurelles - rivalité entre les divisions - la surcharge du sommet de la structure avec l'accroissement des décisions
<u>Mixte « Staff & Line » :</u> Elle vise à rattacher la ligne de décision et celle de conseil	+organes opérationnels (non prise de décision) +échange entre opérationnels et fonctionnels	- risque de conflit - fonctionnels décident sans responsabilité - multiplication des commissions
<u>Matricielle :</u> Elle consiste à croiser la structure fonctionnelle et divisionnelle, elle est adoptée par les grandes E/ses opérant dans un contexte complexe et un environnement peu stable	+décentralisation +coopérations entre fonctionnels et divisionnels +communication rapide +accroissement de la flexibilité +résolution efficace des problèmes	- risque de conflit - l'insécurité des cadres face à leur multiplicité
<u>Informelle :</u> Constituée de rapports non officiels		

Chapitre 4 : DE LA PLANIFICATION AU CONTROLE

I- La planification :

1- Qu'est ce que la planification ?

La planification est un processus volontariste par lequel on cherche à déterminer les objectifs de l'organisation, les actions à mettre en œuvre pour les atteindre et les ressources et moyens nécessaires pour les réaliser.

Pour planifier, il faut prendre en considération 5 dimensions :

+**Durée** : court terme=>moyen terme =>long terme=>infini

+**Domaine** : ressources humaines =>équipement =>acquisition =>marketing =>finance
=>développement =>recherche =>production

+**Nature** : mission =>objectif =>stratégie =>procédure =>programme =>budget

+**Niveau** : produit =>département =>division =>fonction =>filiale =>société

+**Caractéristique** : du plan indicatif au plan formalisé

avantages	inconvénients
+ indique l'évolution de l'organisation	-fausse prévisions
+représente un cadre général de réflexion et de décision	-processus long et difficile
+ la convergence des plans opérationnels et stratégiques	-coût de mise en œuvre très élevé
+gestion des changements	
+contrôle facile	
+réalisation des économies	

2- Le processus de planification :

La planification est un processus interactifs d'aller-retour constant entre les fins et moyens, d'essais et d'erreurs.

+ L'analyse de la situation :

- **Environnement** : permet de juger les opportunités et menaces de l'environnement, économie, technologie, concurrence, social, juridique, ...etc.
- **Organisation** : cherche à établir un diagnostic des forces et faiblesses (audit), permet :
 - Appréciation de la fonction commerciale
 - Contrôle de la situation financière

- Mesure des capacités de production
- Appréciation du climat social

+ **La formulation du plan stratégique :**

C'est le fait de déterminer les objectifs généraux, puis établir les stratégies et ensuite les ressources nécessaires par les dirigeants.

- **Les objectifs :** sont des sous-ensembles des buts fixés à savoir : la survie, la croissance et le profit. Il existe 3 types d'objectifs :
 - Stratégiques : énoncés par la haute direction définissant les grandes orientations de l'E/se (long terme).
 - Tactiques : énoncés par les cadres intermédiaires, ils sont plus détaillés et concernent plusieurs divisions (moyen terme).
 - Opérationnels : énoncés par les cadres subalternes et parfois intermédiaires, ils sont précis et génèrent des résultats mesurables (court terme).

Un objectif doit être réaliste, motivant, précis, mesurable, réalisable, inscrit dans le temps,...etc.

- **Plan stratégique :** établit une orientation générale qui porte sur ses besoins à long terme (+3ans).
 - Prévisions : l'ensemble des hypothèses sur les quelles une stratégie se fonde.
 - Le gap stratégique : l'écart entre les objectifs à atteindre et la prévision qui est extrapolation du passé. Il faut que les dirigeants analysent ce gap tout en cherchant les causes réelles et profondes.

+**L'établissement des plans opérationnels :**

Il consiste à transformer le plan stratégique en programmes d'actions à court et moyen terme dans des domaines précis par des cadres opérationnels (directeurs de production, ...etc.) en appliquant la hiérarchie des objectifs.

+**La détermination du budget :**

Elle vise à traduire les actions établies en termes quantitatifs et monétaires. Le budget est un plan à court terme chiffré définissant les responsabilités des opérationnels chargés de sa mise en œuvre. Il est un moyen de coordination, de concrétisation et de contrôle.

+**L'évaluation des résultats et révision de la planification :**

Elle consiste à mesurer les écarts entre la réalisation et la prévision des objectifs, moyens, évolution de l'environnement et le calendrier d'exécution.

La révision de la planification réduit les écarts entre le plan et la réalisation soit par :

- **Le rattrapage :** augmentation de la quantité ou de la qualité des ressources utilisées.
- **La révision du plan :**
 - Réajuster quantité par rapport à la qualité <= erreur de prévision
 - Rectifier <= plan initial dépassé
 - Plan glissant <= prolongement du plan

3- La planification et la prise de décision :

+ **Niveau de décisions :**

Ils sont relatifs aux objectifs fixés par l'organisation :

- Objectifs stratégiques —> décisions stratégiques —> long terme
- Objectifs tactiques —> décisions tactiques —> court et moyen terme
- Objectifs opérationnels —> décisions opérationnels —> court terme

+Le processus de prise de décisions :

- **Détection du problème** : on cerne le problème—> mesure les composantes —> distingue les intérêts. Il faut éviter de se concentrer sur les symptômes, et ne pas trop généraliser.
- **Conceptions des solutions** : réunir les informations—> les analyser—> les énumérer —>les évaluer en avantages et inconvénients.
- **Sélection de la solution appropriée** : choisir entre les différentes solutions déterminées lors de la conception. La meilleure solution sera choisie grâce à l'analyse des coûts-bénéfices.
- **Action** : mettre en action la solution choisie (étape d'orientations et de résolution de problème). Il y'a 2 types d'action : rapide, étiré dans le temps.
- **Evaluation des résultats** : comparer les résultats aux objectifs tout en évaluant au moment du déroulement du plan d'action.

4- Les outils de planification :

+ L'arbre de décision :

Une technique d'analyse de décision dont la représentation graphique ressemble à un arbre et qui permet d'identifier toutes les solutions possibles d'un problème.

+Le diagramme de GANTT ou le planning par histogramme :

Il visualise sous forme de graphe l'enchaînement dans le temps des projets ou la mise en œuvre d'une série de plans d'une organisation.

+Le planning PERT :

Il décompose un projet complexe en tâches agencées en fonction des « antériorités » et définit le cheminement qui permet la réalisation du projet dans les délais les plus courts.

II- Le processus de contrôle :

Le contrôle est le processus qui permet d'évaluer le rendement des actions mises en œuvre et d'intervenir afin d'obtenir les résultats désirés. Il existe une corrélation entre ce processus et les autres processus du management.

1- La détermination des normes ou standards :

Ils sont des éléments de comparaison des résultats, et sont déterminés à partir des objectifs fixés. On peut distinguer deux types de normes à savoir :

+**intrants** : mesurent les efforts investis en évaluant la quantité du travail requise pour réaliser la tâche.

+**extrant** : mesurent les rendements (production, coût, temps, qualité).

Chaque norme doit être concrète, mesurable, relative au résultat désiré, associée à un responsable précis, concentrée sur toutes les étapes, synthétique, ... etc.

2- La mesure des résultats :

+Les qualités de la mesure :

- Utile : simple d'analyse et adaptée au responsable concerné=> évaluer le résultat

- Fiable : résultats mesurés de manière précise et homogène=> comparaison temporelle
- Actuelle : tardives basées sur des observations obsolètes présentent des intérêts mineurs.
- Economique : coût faible + importante information=> échantillon statistique

+Les méthodes de mesure :

- L'observation des méthodes quantitatives :
- L'utilisation d'indice « prémonitoires » : utilise des indices annonciateurs d'ennuis plus sérieux (**taux d'absentéisme**) et vigilantes (**symptômes externes**).
- L'observation directe et le contact personnel : elle permet un contrôle du système de contrôle lui-même en confrontant ses confrontations aux informations qui lui sont communiquées.
- La prévision : c'est une forme de « **contrôle anticipé** » qui permet et une réaction rapide.
- L'échantillonnage et le contrôle statistique : il s'agit de prélever sur une population ou un échantillon représentatif et de l'examiner en détail.

3- L'analyse et la communication des résultats :

+L'analyse des résultats obtenus :

Elle commence par la détermination de l'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus dépassants la marge de tolérance, puis la déduction des causes et enfin la communication et la prise de mesures correctives par les responsables.

+ La communication du résultat : elle dépend de 3 critères :

- Les supports de communication : ils sont différents et doivent être faciles, visuels, mémorisables, reproduits, ...etc.
- Les personnes concernées : sont les personnes qui peuvent agir immédiatement, sans s'adresser au supérieur hiérarchique sauf cas où le problème est compliqué.
- Les délais de communication : varie selon la performance du système d'information.

4- L'action corrective :

Elle vise à corriger les écarts dépassant la marge de tolérance ou améliorer le rendement, cette action doit être rapide, adaptable, et modérée, mais tout dirigeant a 5 possibilités pour faire face à toute situation défavorable :

- Prendre des mesures de contrôle anticipées (**préventives**).
- Intervenir au moment de l'exécution de l'activité =>réduction des écarts.
- Influencer sur les réalisations futures en bénéficiant des expériences antérieures.
- Modifier la norme fixée.
- Maintenir le **statu quo**.

**NB : ce résumé doit comporter plusieurs schémas important.
Veuillez les voir dans l'ouvrage.**