**Management : cadre général**Le management est un art qui consiste à mettre en pratique les principes théoriques venant de sciences divers pour mener l’organisation vers le succès.Dans le 1er temps de l’entreprise industriel a été considéré comme un patrimoine géré par son propriétaire alors que les entreprises à unités multiples étaient considérées comme un phénomène moderne.

L’apparition des techniques de gestion s’est faite au début du siècle dernier avec l’implantation du système de gestion du coût et du contrôle.

D’autre part, le changement de la taille de l’unité de production a poussé l’entreprise de passer de la logique **patrimoniale** au logique **professionnalisme managérial.**

**1- L’évolution des centres d’intérêts du management :**

**1- Productivité et unité de commandement :**

**Selon TAYLOR : le management scientifique et l’autorité dans la spécialisation (productivité)**

La préoccupation essentielle du TAYLOR est l’accroissement de l’efficacité productive et la maximisation du rendement du travail directe.

Progrès = résultats de la logique et de la productivité ceci par : centralisation, spécialisation, incitation.

**Selon FAYOL : L’unité de commandement**

La préoccupation essentielle de FAYOL est d’éviter les gaspillages due aux défauts de l’organisation :

* La rationalité des principes administratifs doit s’imposer
* L’autorité des dirigeants considérée comme naturel

Il propose un processus purement directifs de gestion des hommes.

**\*2- le contrôle de la gestion :**

Il s’est développé grâce à la mise en place des méthodes de calcul de coût. Les budgets sont élaborés grâce à l’analyse prévisionnelle et celle des écarts.

**3-la recherche opérationnelle :**

L’idée de l’utilisation de la démarche quantitative n’est pas récente, elle revient aux 18 siècles avec les travaux de BERNOUII pour l’analyse et le traitement des problèmes.

**4-Innovation, créativité et risque :**

La théorie classique du management de centre sur le problème de minimisation ou élimination du risque donc l’équilibre c’est de réaliser le profil maximum.

**Selon DRUCKER  et GELINER** : le premier teste d’obtenir un profit suffisant permettant de couvrir les risques de l’activité économique. Ils déclarent que les fonctions principales de l’entreprise sont MARKETING et INNOVATION

**5- la stratégie :**

Si la stratégie est devenue essentielle pour l’entreprise c’est parce que l’environnement est devenu imprévisible. Ainsi le management doit continuellement développer un diagnostique, anticiper l’évolution de l’environnement. L’efficacité de l’entreprise passe avant tout par la construction d’une ligne d’actions à long terme qui comprennent le choix des objectifs, l’organisation des moyens, la détermination et la mise en place de programme et du budget. **2 - Les approches du management :   
  
1\* Approche en terme de principe d’actions :**

**Selon FRANKLIN:**

Un principe peut être définit comme un **énoncé fondamental** ou une vérité fournissant un guide à la pensée et à l’action.

L’énoncé fondamental indique ce que doivent être les résultats lorsqu’on applique **les principes**.

Les principes de gestion ont été élaborés à partir d’années d’observation pour attendre facilement aux objectifs et éviter certaines erreurs. **Ces principes** reflètent le développement de la théorique et la politique dans le domaine de la gestion.

Ils sont fondamentales mais non absolues parce que il faut des recherches *(de nouveaux principes).*

Jusqu’au 70, le management repose sur 7 grandes pratiques :

* L’organisation scientifique du travail
* La décentralisation
* L’adaptation des hommes aux structures
* La formation des managers
* Le marketing
* La gestion financière
* La planification a long terme

Mais vu l’émergence des nouveaux besoins : l’innovation et changement sociologique, les 7 grandes principes ont été reformulés en 3 autres :

* La fixation de l’objectif : car il est important d’être efficace avant de décider quel sera la tâche à accomplir.
* L’établissement d’un travail productif: est une nécessité de satisfaction au travail pour toute personne de l’organisation.
* La gestion de l’impact social.

**2\* Approche en terme de processus de gestion :**

**Selon THIETART :**

* **Le management** :

**Diriger** **Feedback**

Planifier Organiser Contrôler Performances

* Le management est donc : la mise en œuvre des moyens  techniques, financiers, humaines pour atteindre certains objectifs et ceux en assumant les fonctions de : direction, planification, organisation, contrôle.
* **Processus managérial :**

L’activité de la :   
1- Planification: centrée sur les résultats.

2- L’organisation : centrée sur les moyens pour atteindre les résultats.

3- Contrôle : détermine si les résultats qui sont atteints.

Direction : coordonne et active les 3 précédentes pour aboutir les **performances souhaités.**

* **Le feedback :** permet des corrections adaptatives et sert à l’élaboration de nouvelle décisions stratégiques.

**Selon FRANCKLIN :**

* **Le management :**un processus spécifique consistant en activité de planification, organisation, impulsion, contrôle visant à atteindre des objectifs définis grâce à l’emploi d’être humain et à la mise en œuvre d’autres ressources.
* **Signification de la gestion :**

**Objectifs  
Résultats**

**Organisation**

**Contôle**

**Impulsion**

**Planification**

**Fonction fondamentale de la gestion**

**Ressources de base : Les 6M**

Moyens humains

Matières

Machines

Méthode

Monnaie (K)

Marchés

**La gestion** est donc une activité qui ordonne les efforts en combinant des événements isolées en relation significative. Les relations permettent à leurs tours de résoudre des problèmes et atteindre des objectifs.

* **L’approche en termes de processus de gestion :** a été enrichi par l’apport de l’analyse systémique qui consiste à la présentation des fonctions principales du processus de gestion en termes de système.
* Un système : est considéré comme un ensemble d’éléments interdépendants qui peuvent être de nature : biologique, physique, théorique formant un tour complexe.
* Dans ce cadre, la gestion doit faire une même action avec les facteurs de l’environnement
* Lorsqu’on planifie, on ne peut pas négliger les variables externes tel que : (l’étape de marché, la technologie, les pressions sociales).

Lorsqu’on dresse le pan d’un système organisationnel qui vise à aider les individus à s’acquitter de leurs fonctions, le gestionnaire sera influencé par les types de comportements que les individus se sont vus.

Les systèmes (planification, organisation, contrôle) jouent un rôle important et spécifique à l’intérieur du domaine managérial, et la fonction “ Feed-back” permet la correction et la préparation des nouvelles décisions.

Planification Organisation

Ressource :

Entrés   
 Inputs

Résultats :

Sorties  
outputs

Impulsion : Contrôle :

Les systèmes d’organisation permettent à partir de la combinaison des moyens d’atteindre des résultats d’ordre supérieure, même si on dispose de moyens d’impulsion reste importante.

Enfin, le contrôle est nécessaire dans toute organisation, le contrôle a priori constitue une anticipation de contrôler. A l’intérieur de ces systèmes on retrouve des sous systèmes (système délégation, de budgétisation)

**3\* L’approche décisionnelle :**

Les tenants de cette école (Simon, Cyert et March à affirment que la décision est le vrai travail du dirigeant et que tout gestionnaire est un preneur de décision

Ces auteurs ont étudiés les organisations par l’intermédiaire de l’examen de leurs décisions, alors que la conceptualisation moderne des décisions ne se limite pas à un domaine déterminé et ne résulte non plus d’un seul exercice.

**Pour conclure Tabatoni et Jarniou avancent que :**

* un processus de gestion met en œuvre une action humaine commune dans une organisation afin de réaliser des objectifs.
* un système de gestion est un système de processus de décisions qui finalise, organise et anime des actions de personnes ou dirigeants de personnes réalisant les activités qui leurs sont assignés dans une organisation
* la sagesse c’est deviner les conséquences à long terme des actes accomplies au quotidien, c’est aussi l’art de contrôler ce qui est contrôlable, elle consiste à penser au futur pour s’efforcer de le contrôler :

« La planification constitue l’outil indispensable ainsi elle était dans l’es années 50 une activité de type budgétaire et ensuite elle a devenu une méthode de travail au milieu des années 60 »

* La planification est actuellement utilisé dans un sens tellement différents qu’il y’a un danger de confusion, ainsi elle de développe dans beaucoup de direction différentes que les planificateurs ne peuvent plus en distinguer la forme.
* Le planificateur peut être un économiste, sociologue, architecte

**3- Définitions de la planification :**

* **Traditionnellement :** un instrument de la formalisation et la mise en œuvre des décisions stratégiques, son rôle est controversé : «  outil indispensable de management pour les uns et outil de surveillance pour les autres »
* **Strategor :** selon ce groupe : «  la planification d’une entreprise est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation de l’Etat future de l’entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre ce cette volonté »
* **Micheal Gervais :** un processus systémique et continu de préparation de l’avenir comprenant :

1. Appréciation de l’évolution de l’environnement
2. Mesurer des possibilités de l’entreprise
3. Une volonté d’action d’objectifs généraux et stratégique adaptés
4. Mise en œuvre des choix effectué ainsi qu’un contrôle de leur réalisation

* **Tabatoni et Jarniou :** distinguent entre la planification et le plan : l’activité de planification au sens étroit consiste à produire des plans d, des systèmes de plan et les différents plans entre eux pour finaliser d’une façon cohérente le l’organisation.
* Un plan : signifie une configuration voulue de futur ainsi que les principes de mise en œuvre de cette volonté (définir les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser ainsi que les contraintes à respecter)
* un plan spécifie les organes et les personnes responsables ainsi que les modes de coordination.

**4- Caractéristiques :**

**La planification n’est pas la prévision :**

C’est une prévision plus une volonté d’actions pour tirer la meilleure partie des possibilités que recèle l’avenir.

**Planification et futur**

**1- La planification ne permet pas d’éviter le risque :**

Elle permet simplement de prendre en conscience le risque que l’on pourraient à s’engager dans telle voix et pas une autre pour obtenir un tel niveau de performances, elle précise la nature du risque en cours et essaie de mesurer son importance mais ne l’élimine pas.

**2- la planification consiste à penser au futur :**

Pour pouvoir effectuer un travail il faut planifier on peut le faire d’une façon informel et quelque minutes avant exécuter le travail, on parlera don de la planification aussi bien lorsqu’il s’agit de mener les tâches des quotidiens que lorsqu’il s’agit de prendre des décisions stratégiques.

**3- la planification c’est contrôler le futur :**

Planifier c’est concevoir le futur et les moyens permettant les réaliser c’est créer un changement contrôler dans l’environnement

Toutes les actions qui ont des conséquences futures sont les actions planifiées, on peut dire à peine que la non-planification existe.

**4- un plan signifie la volonté du décideur :**

Dans une organisation les décideurs sont conseillés par des spécialistes (planificateur) qui préparent les éléments de la décision.

Ils proposent des diagnostics et des pronostiques identifiant divers problèmes et proposent des solutions et si le décideur n’oriente pas ne critique pas et ne contribue pas à l’analyse son choix final donc est prédéterminer pars ces experts.

**5-la planification est une prise de décision par anticipation :**

Il s’agit de décider ce qu’on va faire et comment on va le faire avant d’agir. On doit prendre les décisions nécessaires avant d’entreprendre une décision qui va influencer les résultats.

* *Planifier c’est décider :* les activités qui ont pour préoccupations de déterminer à l’avance quels actions et quelles ressources sont nécessaire pour atteindre les objectifs relèvent de la planification.

**Un plan est un ensemble intégré de décisions :**

La planification est nécessaire dans le cas ou l’Etat future qu’on désire atteindre exige un système de décisions inter-relié plutôt que des décisions elle-même

Le facteur principale de complexité en la planification consiste en la corrélation que existe entre les décisions plus que des décisions elle-même

**La planification est une procédure formalisé qui a pour but de produire un résultat articulé sous forme d’un système intégré de décisions :**

La formalisation consiste à rendre systématique le phénomène auquel la planification doit s’appliquer. Formaliser donc faire 3 choses :

* Rationalité : afin d’atteindre les objectifs souhaités les plans doivent être le plus possible objectifs, logiques et réaliste. Le plan donc doit être le résultat d’une démarche.
* Décomposition : si le processus est réductionniste, l’important alors c’est de caractériser la planification par la nature de processus qu’elle met en œuvre et non par les résultats.
* Articulation : le plan doit être représenté de façon claire et explicite. Cependant si la planification ce distingue essentiellement par son caractère formalisé cela ne veut pas dire qu’elle soit rigide.

**Un plan doit être flexible :**

La flexibilité d’un plan et sa propriété d’être modifié pour l’adapté au changement observé ou prévu, ainsi il faut éviter que le système de planification et son administration ne devient plus important que le contenu du plan.

**Le processus de planification est plus important que le plan humain :**

**5- les philosophies de la planification :**

**1- la philosophie de satisfaction :**

La planification satisfaisante : est une expression forgée par SIMON, elle établie des objectifs dont on croit qu’ils sont à la fois souhaitables et réalisables.

Cette approche de la planification par l’argument selon laquelle il vaut mieux faire un plan réalisable mais non optimale plutôt qu’un plan optimale mais non réalisable.

Cet argument peut être réfuté par ce qui suit : Mieux vaut peut être accomplir approximativement un plan optimale, que d’accomplir exactement un plan simplement satisfaisante.

**2- la philosophie d’optimisation :**

La planification optimisant correspond à la recherche systématique d’objectifs qui optimise les décisions, elle est liée au progrès de la recherche opérationnelle.

L’optimisateur :

* Il essaie de formuler les objectifs de l’entreprise en terme quantitatifs et de les combiner en une mesure unique qui en couvre la performance globale de l’entreprise.
* Il a tendance à mettre du côté les objectifs qu’il ne peut quantifier, cela peut fausser la valeur de son travail et créer un malaise dans les idées des responsables qui veut pondérer les résultats quantitatifs avec leurs jugements qualitatifs sur des problèmes qui n’ont pas été pris en considération.
* Cherche les meilleurs politiques, programmes et procédures en utilisant les mathématiques
* Sa réussite dépend de la façon dont ces modèles représentent complètement le système et de la façon dont il pourra trouver des solutions.

**3-la philosophie d’adaptation :**

* Elle se base sur la croyance : la principale valeur de la planification réside dans l’élaboration des plans et non pas en eux même. La planification doit être faite par les responsables de l’entreprise.
* La plupart des problèmes de planification : proviennent du manque de direction et de contrôle. Ils sont d’origine psychologique.
* La connaissance de l’avenir peut être classée sous 3 rubriques :
* 1) **Certitude / l’engagement** : lorsque les aspects de l’avenir sont certains on peut élaborer une planification engagée avec des contrôles qui tiennent compte des possibilités d’erreurs.
* 2) **Incertitude/Opportunités** : Il y’a des aspects de l’avenir dont on est pas certaine mais on sait que certaines éventualités sont susceptibles produit donc il faut préparer un plan pour chaque éventualités pour qu’on puisse exploiter rapidement tout les possibilités offertes à l’entreprise.
* 3) **Ignorance / flexibilités** : il ya des aspects de l’avenir qu’on ne peut pas anticiper. On peut s’y préparer par le billet de planification flexible, une telle planification consiste à élaborer un système pour dé.. rapidement les séparations par rapport aux prévisions et y remédier efficacement.

**6) Système classique de la planification :**

La planification n’est pas une idée neuve « Fayol » l’a déjà défini en 1916 sous le terme « prévoyance » mais malgré cette définition déjà moderne la planification reste instable. Après la 2ème guerre mondiale la croissance économique et le développement rapide des marchandises exige de la part des entreprises une attention soutenue à l’évolution de leur environnement.

1. **Planification à long terme :**

Le premier type de planification englobent l’ensemble des activités de l’entreprise apparait dans les années 50 est caractérisé par une forte pression dans la demande, le problème majeur de l’entreprise est d’assurer une croissance rapide que celle du marché.

**Objectifs :**

Vente

Profits

Rendement

**Budget :**

Par (n+1)

**Programme   
d’actions**

**Contrôle**

**Prévisions :**

(De n à n+5)

La préoccupation à laquelle répond la planification à long terme est de faire mieux de ce qu’on sait déjà faire. Elle consiste en un système intégré depuis les prévisions jusqu’à aux budgets annuels qui alimente les systèmes de contrôle.

Ces caractéristiques sont les suivants :

* L’horizon : de 3 à 5 ans
* L’environnement : pris en compte est limité aux marchés sur lequel l’entreprise est présente
* Les prévisions : sont des extrapolations de passé elles comprennent des tendances estimés de la demande des prix et des comportements concurrentiels.
* L’accent : est souvent mis sur les contraintes fins
* Les méthodes quantitatives : les gestions prévisionnelles sont largement utilisées.

1. **La planification stratégique:**

1)

**1.1) Le modèle de base ou modèle de l’école de conception :**

Il est appelé :

Modèle  FFOM ou Modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth) qui suggèrent un cadre d’analyse qui consiste à articuler les forces et les faiblesses de l’entreprise aux opportunités et menaces de l’environnement, cadre qui deviendra par la suite l’outil classique de diagnostique en matière de planification stratégique.

**Evaluation Externe Evaluation Interne**

**Forces et faiblesses dans l’organisation**

**Menaces et opportunités dans l’environnement**

Création des stratégies

Compétences distinctives

Facteurs Clés  
de Succès

Valeurs des managers

Responsabilité sociale

Evaluation et le chois de la stratégie

Mise en œuvre de la stratégie

Sur la base de schéma qui présente la réflexion de l’école de Harvard, la stratégie est crée par l’intersection d’une appréciation externe (menaces opportunités) et internes (forces et faiblesses). Ils sont prise on considération à la fois dans les stratégies et dans l’évaluation qu’on fait pour choisir la meilleur des valeurs du leader aussi bien que le type de la société et autre aspect «la responsabilité sociale»

**1.2)**

La littérature sur la planification s’est développée en conjonction avec la littérature de l’école de la conception. Le modèle de base de la planification LCAG a servit la seule différence étant une insistance sur la définition d’objectifs formels à la place de l’incorporation implicite des valeurs de la direction.

Si pour l’école de la conception, il s’agissait d’un cadre de référence conceptuel dont les éléments étaient délimités, la littérature sur la planification, y voyait une procédure hautement formalisé décomposé en une séquence élaborée d’étapes soutenues par des techniques à la limite exécuté de façon presque mécanique.

* **Les prémices de l’école de la planification peuvent être résumées comme suit :**
* La formation de la stratégie doit être un processus de conseille contrôlé et conscient aussi bien que formalisé et détaillé, décomposé en état distinctes chacune d’elle étant délimité par des listes et soutenues par des techniques.
* La responsabilité du processus doit rester dans les mains de la direction générale, la responsabilité pour son exécution et en pratique entre les mains des fonctionnelles de la planification.
* Les stratégies doivent être originales : les meilleurs résultats d’un processus de conception créatif
* Une fois que ces stratégies sont complètement formulés, elles doivent être mise en œuvre à l’aide d’un ensemble de mécanisme administratifs à savoir (les budgets, planning, programme… etc.)

En 1965, la publication du livre « CORPORATE STRATEGIE » par IGOR ANSOFF fut un événement majeur dans le monde de la gestion. Pour ANSOFF le produit finale de la décision stratégique est une simple combinaison de produit et de marché sélectionnée pour l’entreprise, en arrive à cette combinaison par une addition des produits de marché nouveaux, des investissements des anciens investisseurs et d’une expansion à partir de la position présente.

L’auteur a caractérisé son modèle comme une cascade de décision partant de celles qui sont les plus agrégés et procédant jusqu’à plus spécifique, cela donne une apparence de résoudre le problème plusieurs fois à la suite mais avec des résultats de plus en plus précis.

La première étape du modèle consiste à décider dans quel mesure il faut ou non diversifier l’entreprise, la seconde consiste à choisir un spectre large de couple produit-marché, la troisième étape consiste à affiner ce spectre.

**Deux concepts sont centraux dans le modèle d’ANSOFF :**

**L’analyse des écarts :**

La procédure à l’intérieur des chacune des étapes de la cascade est similaires :

1. On établie un ensemble d’objectifs
2. On estime la différence (l’écart entre la position courante de l’entreprise et les objectifs)
3. On propose une ou plusieurs trajectoires d’action (stratégie)
4. On teste ces trajectoires d’actions pour ce qui concerne leurs propriétés de réduction d’écarts
5. Une trajectoire est acceptée si elle réduit l’écart de façon significative sinon d’autres alternatives sont essayées.

**L’effet de synergie :**

Ce concept est devenu par la suite si populaire en gestion qu’il constitue probablement la contribution la plus remarquable dont l’apport d’ANSOFF. Il est appelé l’effet de 2+2=5 pour représenter le fait que l’entreprise recherche une position produit-marché permettant d’obtenir une performance combinées qui est plus grande que la somme de ces parties.

**2) la hiérarchisation des composantes de la planification objectifs, budget, stratégie et programme :**

**1) hiérarchie des objectifs :**

**2) hiérarchie des budgets :** les budgets sont conçus essentiellement pour le contrôle et ils ont tendance à être appliqués à chaque sous unités de l’organisation et de façon similaires. Ils ont tendance à être développés sur une base régulière

**3) hiérarchie des stratégies :**

**4) hiérarchie des programmes :** un programme est considéré comme un groupement ad-hoc d’activité pour mettre sur le marché un nouveau produit pour réaliser l’expansion d’une usine …etc. habituellement avec les spécifications des dates et des durés appelés planning, et même les relation hiérarchique peuvent paraitre claire, l’intérieur des programmes peut se situer à n’importe quel niveau de la hiérarchie se qui laisse entendu l’existence des flux remontant la hiérarchie