

DCG 7

Management

L'essentiel en fiches

3^e édition

Jean-Luc CHARRON

Professeur agrégé en classes préparatoires au DCG

Sabine SÉPARI

Maître de conférences à l'ENS Cachan

Françoise BERTRAND

Professeur agrégé en classes préparatoires au DCG

 EDITIONS
**FRANCIS
LEFEBVRE**
La solution juridique

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014
ISBN : 978-2-10-071053-9

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

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

Table des matières

Fiche 1	Entreprise et organisation	1
Fiche 2	Gestion et management	9
Fiche 3	Environnement des entreprises	17
Fiche 4	Organisation : représentation mécaniste	23
Fiche 5	Organisation : représentation système complexe	29
Fiche 6	Structures	37
Fiche 7	Direction et pouvoir	47
Fiche 8	Décision et mode de prise de décision	55
Fiche 9	Individu et groupe dans l'organisation	63
Fiche 10	Communication de l'entreprise	71
Fiche 11	Fonctions et systèmes d'information de l'entreprise	79
Fiche 12	Gestion de la production	87
Fiche 13	Gestion des approvisionnements et de la logistique	95
Fiche 14	Gestion de la qualité et de la maintenance	103
Fiche 15	Gestion commerciale	109
Fiche 16	Gestion des ressources humaines	117
Fiche 17	Gestion financière	127
Fiche 18	Stratégie et diagnostic stratégique	133
Fiche 19	Choix stratégiques	141
Fiche 20	Mise en œuvre et contrôle des stratégies	149

Entreprise et organisation

1

- 1 L'entreprise
- 2 L'organisation
- 3 Les organisations sont nécessaires
- 4 Les différents types d'organisation
- 5 La prise en compte des parties prenantes

1 L'entreprise

Ce terme évoque des représentations différentes en fonction des domaines (juridique, économique, etc.) auxquels on se réfère. Il est parfois remplacé par firme, société, institution, organisation.

Société	Ce terme privilégie l'aspect juridique d'une activité économique car il n'existe pas de définition juridique de l'entreprise. En droit, on oppose l'entreprise individuelle qui s'identifie à celui qui la dirige (commerçant, artisan) à l'entreprise sociétaire créée par le contrat de société.
Entreprise	Terme économique pour désigner un acteur économique produisant des biens et des services à destination d'un marché.
Firme	Terme anglo-saxon, usité dans les théories économiques mais pas en gestion, que l'on retrouve parfois actuellement dans la dénomination sociale : « firme service ».
Institution	Ensemble de structures définies par la loi ou la coutume pour répondre aux intérêts collectifs d'un groupement, d'une région, d'un pays : les institutions bancaires par exemple.

Les entreprises prennent en compte les règles des institutions, de leur environnement, tout en cherchant à les influencer dans le respect du droit.

Les moyens et les actions des entreprises selon leur statut

	Entreprise	Association à but non lucratif	Secteur public
Moyens Contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières libres • Objectifs « libres » • Marge de manœuvre de la gestion des ressources • Environnement concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources par dons • Objectifs fixes • Peu de marge pour la gestion des ressources • Pas de pression concurrentielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières contraintes par l'État • Obligation de but de service • Compétences et RH pas maîtrisées • Concurrence possible
Actions Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Manœuvres stratégiques ouvertes • Nombreuses parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie concurrentielle pour récupérer des fonds • Influences externes politiques, sociétales 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie pour rentabiliser les investissements publics • Stratégie d'alliances pour atteindre objectifs sociaux

2 L'organisation

Une **organisation** est « un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants ». (S.P. Robbins.)

Terme générique actuellement privilégié pour rendre compte des approches interne et externe de l'entreprise. La définition proposée par S. P. Robbins peut s'appliquer à toutes les formes d'entreprises.

Toute organisation impose donc :

- une **division** et une **coordination** des tâches et des activités ;
- une **formalisation** des règles et des procédures de fonctionnement ;
- une **hiérarchie** et un **contrôle** ;
- une **stabilité** relative.

L'organisation peut être perçue comme :

- une activité, l'action de structurer différentes composantes pour en assurer le bon fonctionnement, en fonction d'un but, d'une finalité ;
- un objet : le résultat attendu, la manière dont l'ensemble est constitué ;
- une entité sociale : groupement humain qui a une existence propre, distincte de celle de ses membres.

Le terme d'organisation désigne toutes les entités économiques quels que soient leur finalité, leur statut juridique.

Depuis le début du ^{xx}e siècle, de nombreuses études ont permis d'approfondir la notion d'organisation.

Images de l'organisation

Une organisation est un(e)					
machine (1910-40)	organisme vivant (1950)	cerveau (1960-70)	système politique (1960-70)	prison mentale (1950-70)	culture (1985)
Un mécanisme dont les rouages doivent être huilés et où chacun doit être à sa place.	Un système qui s'adapte à son environnement.	Un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande aux organes.	Un lieu de gouvernement, où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts.	Un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse.	Un groupe qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance.
Mécanique	Biologique	Biologique Cybernétique	Politique (la cité)	Psychologique	Anthropologique

...



<ul style="list-style-type: none"> • F.W. Taylor (1911) • H. Fayol (1916) • M. Weber (1947) 	<ul style="list-style-type: none"> • L. Von Bertalanffy (1951) 	<ul style="list-style-type: none"> • H. Simon (1947) • S. Beer (1972) 	<ul style="list-style-type: none"> • J. March et H. Simon (1958) • M. Crozier et E. Friedberg (1977) 	<ul style="list-style-type: none"> • E. Jacques (1951) • M. Pages et E. Enriquez (1974) 	<ul style="list-style-type: none"> • E. Schein (1987)
--	---	---	--	---	--

D'après G. Morgan, *Images de l'organisation*, Eska, 1989

3 Les organisations sont nécessaires

Organiser doit prendre en compte une approche systémique. En application de la théorie des systèmes, l'organisateur doit :

- structurer les moyens en termes de systèmes simples ;
- les intégrer dans des systèmes plus importants.

Organiser impose au créateur d'une entreprise et à tout dirigeant d'agencer et de structurer les moyens à mettre en œuvre en fonction de la finalité et des objectifs qu'il a définis. Il faut :

- identifier les tâches, les activités, les moyens à mettre en œuvre et les répartir pour assurer le fonctionnement de l'organisation ;
- coordonner ces tâches pour rendre cette entreprise viable ;
- veiller à la permanence du fonctionnement de l'organisation et engager les actions correctives en fonction de l'environnement juridique, économique, technologique et social.

La finalité d'une activité (action) préexiste à l'organisation. Mais toute activité nécessite une organisation.

4 Les différents types d'organisation

Deux typologies peuvent être proposées.

■ Une typologie économique

Cette typologie est :

- focalisée sur un point particulier de l'**organisation** : lieu de production, lieu de distribution de revenus, lieu de relations sociales, lieu de décision et d'information ;
- fondée sur la nature de l'**activité** : industrie agro-alimentaires (IAA), industries (hors IAA), construction, commerce, transports, activités immobilières, services aux entreprises, services aux particuliers, éducation-santé-action sociale ;
- basée sur la **taille** de l'entreprise : le système industriel français classe les entreprises en TPE (très petites entreprises) de 0 à 9 salariés, PME (petites et moyennes entreprises) de 10 à 250 salariés, et les grandes entreprises au-delà de 250 salariés ; les ETI (entreprises de taille intermédiaire) regroupent les entités entre 250 et 500 salariés.

■ Une typologie juridique

Cette typologie permet de connaître les règles de droit applicables aux organisations en fonction de leur statut :

- entreprise **privée** relevant du droit privé ;
- entreprise **publique** dans laquelle l'État peut exercer une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière donc soumise au droit public et au droit privé ;
- **association, mutuelle, coopérative** où la propriété ne joue pas un rôle décisif dans les prises de décision en raison du principe fondateur « un homme = une voix », régies par des lois qui leur sont propres.

Comme toute classification, ces typologies ont leur limite et leurs frontières sont difficiles à définir.

5 La prise en compte des parties prenantes

Les **parties prenantes** sont tous les acteurs internes et les partenaires externes de l'entreprise qui ont un intérêt légitime dans les actions de cette entité.

Toute entreprise doit être attentive aux objectifs de ses partenaires.

a. Les parties prenantes internes

- Les **propriétaires** et les **actionnaires** recherchent le profit, la valeur de l'action mais aussi la pérennité de l'entreprise par son adaptabilité, sa réactivité à un environnement économique et social turbulent, complexe et incertain.
- Les **salariés** souhaitent la sécurité de l'emploi et de la rémunération, l'intérêt dans le travail, la reconnaissance de leurs savoirs et de leurs compétences.

b. Les parties prenantes externes

- Les **syndicats professionnels** de salariés et d'employeurs : l'entreprise ne doit pas sous-estimer leur rôle qui est de défendre les intérêts professionnels de leurs membres, revendiquer des avantages sous toutes les formes légales, soit dans le cadre de négociations collectives, soit auprès des médias, soit par des manifestations.
- Les **clients** exigent de plus en plus un rapport qualité/prix performant.
- Les **fournisseurs** et les **sous-traitants** visent un véritable partenariat assurant la stabilité des relations.
- Le **gouvernement** peut servir par exemple d'intermédiaire pour les négociations dans des situations conflictuelles, patronales/ouvrières.
- Les **créditeurs** demandent plus de transparence quant à la solvabilité de l'entreprise.
- Les **communautés locales** veillent au maintien des emplois, par exemple.
- La **société civile** (consommateurs, ONG) exerce aussi une pression sur l'entreprise dans le cadre du développement durable.

L'entreprise doit gérer un ensemble d'objectifs parfois contradictoires ; c'est sa responsabilité sociale que la Commission européenne définit d'ailleurs comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes.

L'entreprise est une institution politique¹

L'entreprise est une « coalition politique » qui se construit à partir de processus décisionnels des parties prenantes, (actionnaires, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, représentants de la société civile, notamment le plus souvent les ONG) dont les objectifs ne convergent pas toujours et peuvent même donner lieu à des conflits d'intérêts. L'entreprise responsable doit prendre en compte ces divergences et faire en sorte qu'aucune des parties ne soit lésée. « Arbitrer en permanence entre les objectifs en présence est la condition d'une responsabilité sociale pleine et entière. [...] Cette obligation de délibération et d'arbitrage, préalable à toute décision stratégique, inscrit d'emblée l'entreprise dans le registre du politique. »

De nombreuses entreprises veulent afficher une vision consensuelle de la responsabilité sociale de l'entreprise mais cette conception qui veut éviter les excès d'une attitude polémique n'est pas réaliste. En effet, un engagement fort pour le développement durable peut induire des sources d'efficacité mais il a également un coût et peut donc nuire à la rentabilité, voire à la croissance de l'entreprise.

L'entreprise doit intégrer la possibilité de conflits d'intérêts dans une « gouvernance partenariale » prenant en compte les préoccupations de ses parties prenantes et leur participation critique. « À ces conditions, la RSE pourrait devenir le logiciel politique de la firme contemporaine. »

Quelques statistiques

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) en France en 2010

En 2008, la loi de modernisation de l'économie (LME) a créé les entreprises de taille intermédiaire (ETI) définies comme des entreprises de 250 à 5 000 salariés, réalisant moins de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et un total de bilan n'excédant pas 2 milliards.

Sur 2,8 millions d'entreprises en France, 2,7 millions sont des PME (10 à 250 salariés) et des TPE (très petites entreprises) ou des MIC (micro-entreprises) de 0 à 10 salariés. **40 000 entités sont des ETI qui emploient 2,9 millions de salariés.** 42 % de ces salariés travaillent dans le secteur industriel.

Une ETI sur deux emploie entre 250 et 700 salariés avec une moyenne globale de 650 salariés.

Les ETI représentent 26 % des dépenses de R & D et le tiers de tous leurs investissements.

Les ETI réalisent 19 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation contre 21 % pour les grandes entreprises et 7 % pour les PME et les MIC.

1. D'après « L'entreprise est une institution politique », *Le Monde*, 14 février 2012.

Les entreprises en France en 2010 selon le nombre de salariés et l'activité

En nombre

Secteur d'activité	Taille en nombre de salariés							Total
Au 1 ^{er} janvier 2010	0	1 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 499	500 à 1999	2 000 ou plus	
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	146 478	106 147	37 207	9 346	2 013	581	55	301 827
dont industrie manufacturière	112 937	96 054	32 167	7 858	1 831	534	55	251 436
Construction	282 560	176 111	30 172	3 302	229	46	2	492 422
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	707 370	484 324	87 770	12 671	1 600	358	32	1 294 125
dont :								
commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	507 272	327 767	51 823	6 989	972	142	1	894 966
transports et entreposage	68 683	34 520	17 989	4 201	551	195	31	126 170
hébergement et restauration	131 415	122 037	17 958	1 481	77	21	0	272 989
Information et communication	91 443	26 322	7 165	1 744	414	134	11	127 233
Secteur d'activité (NAF rév. 2)	Taille en nombre de salariés							Total
Activités financières et d'assurance	95 276	64 823	9 763	1 412	368	142	10	171 794
Activités immobilières	163 572	37 305	2 714	487	79	21	1	204 179
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	434 184	164 331	28 722	5 088	973	265	13	633 576
Enseignement, santé humaine et action sociale	387 802	65 803	9 760	2 582	245	36	0	466 228
Autres activités de services	195 999	74 141	4 538	572	47	7	1	275 305
Total	2 504 684	1 199 307	217 811	37 204	5 968	1 590	125	3 966 689
Champ : France ; activités marchandes hors agriculture.								
Source : Insee, REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements – Sirene).								

Applications

1 Pendant longtemps, l'imagination a renvoyé aux productions fantasmagoriques de l'homme ; elle a été associée aux rêves, à la rêverie, à la fiction. Toutefois, cette vision poétique ne recouvre qu'une partie des domaines dans lesquels s'exerce l'imagination créatrice. L'imagination créatrice se retrouve partout : mathématiques, physique, sciences de la nature, sciences humaines, sciences économiques et industrielles. Téléphone portable, ordinateur, machine à café, montre, vêtement ont été rêvés avant d'avoir été fabriqués. Les exemples sont nombreux au cours des siècles : si les frères Montgolfier ont inventé la montgolfière, ce n'était pas pour créer un moyen de transport mais parce qu'ils rêvaient de voler. « Et la biographie des inventeurs, de Thomas Edison à Steve Jobs, révèle la part de rêve qui les anime depuis l'enfance. » Toutes les professions impliquent une part de création : architecte, décorateur, directeur artistique, enseignant préparant ses cours, avocat rédigeant sa plaidoirie, commerçant composant sa vitrine, etc. Les entrepreneurs, les commerciaux, les financiers sont aussi des créateurs : concevoir un produit, élaborer une stratégie, etc., supposent de faire des hypothèses, d'échafauder des scénarios, d'anticiper, de se projeter, de risquer. L'imagination poétique, enchantée, des rêves, des utopies n'est qu'un « versant d'une imagination pratique qui se manifeste dans les sciences, la technique, le travail, la vie quotidienne. »¹

1. Quel est l'un des éléments de la création ?
2. Existe-t-il en sciences économiques et de gestion ?

Éléments de corrigé

1. Éléments de la création

Toutes les démarches de création requièrent de l'imagination, du rêve, pour inventer et innover. Les processus aussi bien scientifiques que techniques (avion, ordinateur, mobile, montre...) ont besoin d'imagination créatrice.

Dans les entreprises, toutes les fonctions (financières, commerciales, stratégiques) s'appuient sur l'imagination des acteurs pour proposer un produit, une publicité, un plan... Il faut donc valoriser, susciter l'imagination, laisser les salariés proposer des idées qui peuvent paraître trop lointaines, trop originales par rapport à l'activité.

2. Éléments de la création en sciences économiques et de gestion

Dans le domaine des sciences économiques et des sciences de gestion, il n'est pas possible de se limiter aux modèles quantitatifs abstraits pour représenter la réalité. Il faut aussi intégrer l'imagination de tous les individus pour comprendre la vie sociale et les comportements humains face à toutes les décisions.

2 Photomaton SAS est filiale à 100 % du groupe Photo-Me.

43 000 machines photo sont implantées dans près de 100 pays sur des espaces de consommation très divers : au sein des réseaux de transport (gares routières, ferroviaires, métropolitains, aéroportuaires), au sein des réseaux de distribution (galeries commerciales, magasins spécialisés), dans les mairies et les préfectures à disposition des administrés demandeurs de photos d'identité normalisées.

1. D'après « Nous sommes tous des créateurs », *Sciences humaines*, n° 221, décembre 2010.

Le groupe emploie plus de 1 700 salariés et est le numéro 1 de la distribution automatique de photos d'identité et de tirages numériques.

Un peu d'histoire :

- dès la fin du XIX^e siècle, des procédés de photographie automatique sont brevetés ;
- 1924 : création de la première cabine photographique et succès immédiat ;
- 1936 : création de Photomaton ;
- 1954 : création de Photo-Me ;
- 1976 : les photos sont en couleurs ;
- 2003 : lancement de la première borne automatique de développement de photos numériques ;
- 2009 : lancement de la première borne de développement instantané d'albums photo ;
- 2010 : lancement de la borne de développement de mini-albums photo.

C'est ainsi que la photographie a pu se rapprocher des gens. La cabine photo permet à chacun de livrer la trace de son passage à jamais sur support papier quand on veut où l'on veut, à partir du moment où il y a une cabine photo à proximité. L'usage de la cabine photo est intrinsèquement lié aux évolutions de la société. Cette petite photographie sur bande, à l'origine issue d'une action individuelle, devient un élément de la mémoire collective.¹

- 1. Délimiter l'idée, le produit et le marché à l'origine de la constitution de l'entreprise.**
- 2. Indiquer l'évolution de ces trois éléments.**

Éléments de corrigé

1. Idée, produit et marché à l'origine de la constitution de l'entreprise

À l'origine de la constitution de l'entreprise :

- l'idée première a été de rapprocher les gens de la photographie par un accès direct sur les lieux publics ; elle naît d'un contexte historique particulier ;
- le produit a été celui de la cabine photographique ;
- le marché concernait tous les lieux publics.

2. Évolution

Le contenu de ces trois éléments a effectivement évolué :

- l'idée première a été augmentée de la volonté de commercialiser à grande échelle la cabine photographique ;
- le produit a bénéficié de nombreuses innovations, dont les tirages en couleurs, les tirages numériques, la production d'albums photo ;
- le marché s'est élargi dans le contexte de la mondialisation de l'économie avec une implantation dans près de 100 pays.

1. Énoncé rédigé d'après le site www.photomaton.fr (janvier 2014).

- 1 L'économie
- 2 La gestion
- 3 Le management
- 4 Le rôle du manager
- 5 Le management doit tenir compte des nombreuses dimensions de l'environnement
- 6 Le management doit arbitrer en permanence de multiples paradoxes
- 7 La gestion, carrefour de différentes disciplines

1 L'économie

Le mot « économie » vient de deux mots grecs, *oikos* et *nomos*, qui veulent dire « ranger la maison ». Le besoin d'économie émerge de l'inéquation de départ : des ressources rares et chères pour des besoins illimités ; il s'agit donc de réguler, d'organiser, de ranger pour que les biens satisfassent les besoins des individus.

Le terme est difficile à définir en raison de sa polysémie ; on lui adjoint souvent un qualificatif pour lever certaines ambiguïtés : économie monétaire, économie internationale, économie de l'information, selon ce qu'il faut réguler.

Économie	Ensemble des activités d'une collectivité relatives à la production, à la distribution, à la consommation des agents économiques.
Macro-économie	Étude économique des comportements d'une catégorie d'agents économiques.
Micro-économie	Étude économique des comportements individuels des agents économiques.
Méso-économie ou économie industrielle	Entre les deux précédentes pour intégrer à la fois la dimension horizontale et verticale des marchés, tels que branches, secteurs, filières.

2 La gestion

La gestion correspond au pilotage d'une entreprise, donc à tous les choix et décisions, à tous les niveaux de l'organisation, qui permettent de faire fonctionner les activités de l'entreprise de manière performante.

Elle peut être décrite pour toute organisation comme un **processus de pilotage permanent du changement dans l'incertitude et la complexité**. Elle est :

- un processus intégrant à la fois les sciences exactes relevant des mathématiques, des statistiques, de la recherche opérationnelle, et les sciences humaines telles que la sociologie, la psychologie ;

- un processus de pilotage : piloter, c'est décider et agir en fonction d'une finalité, d'un type d'organisation. La gestion est une science du choix et de l'action ;
- un processus complexe en raison du nombre de variables internes et externes et de leur intrication ;
- un processus de pilotage dans l'incertitude : tous les paramètres ne peuvent être ni parfaitement identifiés ni être connus avec certitude. Le changement est la seule certitude. La gestion du risque prend donc une place centrale dans toute organisation.

La gestion des organisations correspond aujourd'hui à la traduction du terme anglo-saxon de management.

La gestion est considérée comme une **science des choix et de l'action**, une science **hybride intégrant des sciences dures** (formalisations mathématiques) et des **sciences humaines** (sociologie).

3 Le management

Ce terme vient d'un vieux mot français « ménager » : à la fois régler, bien disposer, mais aussi économiser, éviter de gaspiller. Son emploi en France par rapport au terme de gestion met l'accent sur l'art de conduire, de diriger les hommes pour optimiser les ressources, rechercher l'efficacité et l'efficience de tous les aspects de la gestion des ressources humaines.

Le **management** se définit comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion pour conduire, piloter l'action des individus.

Le management cherche à diriger le mieux possible les ressources humaines en gérant toutes les dimensions du facteur « travail » et du facteur « savoir ».

Le management recherche **l'efficacité et l'efficience** dans le recrutement, les carrières, la mobilité, la rémunération, la gestion des ressources humaines au travers de la formation, de la motivation et de la participation, de la communication et des relations sociales.

4 Le rôle du manager

Le manager conduit les acteurs d'une organisation pour qu'ils coopèrent, afin d'atteindre les objectifs fixés pour l'entreprise, tout en favorisant, dans la mesure du possible, leur développement personnel.

Le manager doit :

- coordonner le travail des acteurs, l'orienter tout en laissant une marge de manoeuvre et d'initiative ;
- exercer un leadership, stimuler la créativité et la prise de décisions ;
- canaliser les comportements tout en utilisant les compétences et les savoirs de tous.

Le manager est un individu responsable d'une organisation ou d'un sous-ensemble de celle-ci. Il va chercher à conjuguer des objectifs souvent antinomiques, ceux de l'organisation dont il a la charge et ceux des personnes qu'il dirige.

En fonction de son statut dans l'organisation, de sa personnalité, de son charisme, il doit :

- **exercer un pouvoir**, commander ce qui impose des compétences pour informer, communiquer, négocier ;
- **coordonner les activités** des membres de l'organisation dont il est responsable en tenant compte des divergences d'intérêt ;
- **gérer l'implication, la motivation individuelle** des acteurs ;
- **contribuer à la culture d'entreprise**.

Le manager est l'interface entre la direction et les opérationnels.

5 Le management doit tenir compte des nombreuses dimensions de l'environnement

- Le management intègre les évolutions et les opportunités proposées par les technologies de l'information et de la communication aussi bien pour la conception, la production et la distribution des biens et des services.
- Le management intègre les évolutions sociales et sociétales : la prise de conscience de l'écologie, le développement des loisirs, les exigences de sécurité, de qualité, de rapidité des consommateurs, les tendances individualistes et les réseaux sociaux.
- Le management intègre les évolutions des marchés financiers, les intérêts divergents des différentes parties prenantes, ainsi que les tendances des marchés commerciaux mondiaux, l'émergence de nouvelles économies.

6 Le management doit arbitrer en permanence de multiples paradoxes

- Le paradoxe entre la rationalité des outils de gestion, la formalisation quantitative des modèles de gestion et la rationalité limitée des acteurs dans tous les processus de décision.
- Le paradoxe entre les objectifs et les moyens selon que l'entreprise privilégie le court terme (rentabilité, dividendes des actionnaires) ou le long terme (investissement), la pérennité ou la flexibilité.
- Le paradoxe entre la prise de risques nécessaire pour innover, pour capter de nouveaux marchés, et la sécurité et la prévention demandée par tous les acteurs pour limiter les risques de toute nature.

7 La gestion, carrefour de différentes disciplines



Valda : le management est lié au manager¹

Si l'on définit d'une manière générale le management comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion pour conduire, piloter l'entreprise, la réussite des pastilles « Valda » s'explique par les qualités de son créateur et manager, Henri-Edmond Canonne, au début du XX^e siècle, et par son attitude volontariste. Il a toujours cherché à :

- **ne pas subir passivement les évolutions** mais les anticiper par :
 - *la conquête des marchés* : pharmacien d'origine lilloise, il décide en 1899 de développer son entreprise, et donc de s'installer à Paris en choisissant un point de vente attractif, en face des magasins Félix-Pottin, et en élargissant la gamme des produits vendus, des médicaments mais aussi de l'eau minérale de 175 sources différentes,
 - *la recherche d'économies d'échelles* : il arrive à réduire les prix unitaires grâce à l'accroissement de ventes ; pour ce faire, sa pharmacie s'étend sur trois immeubles sur le même site. Le slogan de la pharmacie est significatif de la stratégie : « Vendre bon, pour vendre beaucoup. Vendre beaucoup, pour vendre bon marché »,
 - *l'innovation* : au début du siècle, la tuberculose fait des ravages ; la femme d'H.-E. Canonne en est morte à 22 ans. Malgré les progrès de la médecine et en l'absence à cette époque des antibiotiques, cette maladie progresse. « Pour lutter contre les maux de gorge, sources d'infections pulmonaires, [ce pharmacien] met au point une pastille verte contenant cinq antiseptiques naturels : menthe poivrée, thym, pin des Landes et bois de gaïac. La pastille Valda est inventée. »
- **développer une stratégie publicitaire redoutable.** « Tous les supports publicitaires sont utilisés. Dans les années 1910 les vitrines des distributeurs sont ornées d'un automate représentant un personnage rondouillard, le docteur Valda, avec un chapeau haut-de-forme et une redingote. Puis, durant les Années Folles, des campagnes assurent la promotion de la pastille dans le monde entier avec des publicités à l'effigie de Michèle Morgan ou encore une affiche signée par Antoine de Saint-Exupéry » ;
- **développer une stratégie de croissance** : la pastille Valda est mondialement connue, présente dans une quarantaine de pays. La demande croissante conduit à l'implantation d'usines dans une quarantaine de pays. Actuellement, l'un des petits-fils du fondateur dirige une usine de fabrication à Dakar.

1. D'après « La mine des pastilles vertes d'Henri Canonne », *Le Monde*, 28 février 2012.

Applications

- 1** L'écosystème idéal pour les start-up se situe aux États-Unis, le plus important dans la Silicon Valley, le second dans la région de Boston et le troisième autour de New York. Comment expliquer ces réussites ? Les « jeunes pousses » trouvent sur un territoire limité tout ce qui est favorable à leur naissance et à leur croissance.
- Premier atout de cet écosystème : la culture d'entreprise. Toutes les créations d'entreprise sont valorisées car les créateurs considèrent avoir appris autant de leurs échecs que de leur réussite. Ce culte américain de l'entrepreneuriat conduit à un nombre important de créations : les candidats, baignés dans les réalités du business, ont eu des petits boulots, connaissent les exigences d'un client, d'un fournisseur, d'un financier, et n'ont qu'une obsession, vendre. Ils sont mieux préparés qu'en France.
 - Deuxième atout : le soutien des *business angels*, particuliers passionnés par les projets novateurs, qui investissent leur argent dans les start-up et apportent également leurs conseils, leur soutien. En 2010, les *business angels* ont financé aux États-Unis 62 000 entreprises à hauteur de 20 milliards de dollars ; en France, 280 entreprises ont bénéficié de 150 millions d'euros.
 - Troisième atout : le financement par le capital-risque. L'écart est moins grand : les investissements en capital-risque aux États-Unis ne représentent que dix fois ceux de la France.
 - Quatrième atout : « les banques en symbiose avec les entrepreneurs » aux États-Unis. Elles ont confiance dans le mode de fonctionnement, connaissent les besoins des start-up et acceptent de les financer.
 - Enfin, il existe aux États-Unis un marché boursier adapté aux sociétés high-tech, le Nasdaq, pour la « cotation des sociétés technologiques d'élite ». La France n'a pas d'équivalent.¹

Qu'est-ce qu'un écosystème ? Comment peut-il aider la création d'entreprises ?

Éléments de corrigé

Un écosystème est un territoire limité qui regroupe tous les éléments essentiels dont l'interaction est nécessaire pour aider à faire naître une entreprise et à la développer. C'est donc un environnement favorable, un système d'« élevage » ou d'« incubateur » pour des start-up.

En France, on parle aussi de pépinières d'entreprises, de technopoles.

Pour être efficace, un écosystème doit rassembler plusieurs conditions :

- **une culture d'entreprise** fondée sur le risque, sur l'acceptation des échecs comme expériences positives, sur le pragmatisme sans honte de faire des travaux techniques de faible niveau ;
- **un financement** souple et suffisant pour aider le démarrage d'activités et soutenir leur croissance ; des *business angels* qui acceptent de financer à leurs débuts des projets plus ou moins aléatoires comme des investisseurs en capital-risque accompagnant la vie de l'entreprise ;
- au-delà des capitaux-risqueurs, l'écosystème doit aussi comprendre **des banques** capables de prêter de manière adaptée aux besoins des start-up en se faisant rémunérer par des stock-options ou des nantissements en actions.

Pour les entreprises travaillant dans les hautes technologies, le fait d'avoir accès à un marché boursier spécifique (comme le Nasdaq à New York) dans un écosystème facilite encore davantage la réussite des start-up.

1. D'après « Un écosystème idéal pour les start-up », *L'Entreprise*, janvier 2012.

2 Wysips est l'acronyme de « What You See is Phovoltaic Surface », et également un procédé breveté depuis 2006 ; grâce à lui, tout support peut devenir une surface produisant de l'énergie grâce au soleil ou à la lumière artificielle.

C'est aussi une société française de 25 salariés qui compte 30 brevets déposés à l'international à son actif, avec 1 à 2 nouveaux brevets par mois, et qui consacre son chiffre d'affaires à la R&D à hauteur de 70 à 80 %.

Wysips préfère développer des modèles de licence non exclusive ; l'entreprise a choisi, en effet, d'assurer la R&D jusqu'à l'industrialisation du process, la fabrication étant ensuite assurée par les clients et/ou les revendeurs.

Sa cible est celle des fabricants de mobiles mais aussi des industriels du secteur des semi-conducteurs, des fabricants de puces ou d'écrans tactiles.

Toutefois, la TPE Wysips installe actuellement à Rousset dans les Bouches-du-Rhône une ligne de fabrication d'une capacité annuelle de 8 millions d'unités qui fabriquera les prototypes permettant de valider la parfaite intégration du procédé à son support. Elle garantit un coût de production d'un euro l'unité par *smartphone*.

Depuis sa création, cette jeune entreprise a levé, en quatre fois, 7 millions d'euros auprès de divers fonds d'investissement. Dans 5 ans, Wysips prévoit d'intégrer sa technologie à tout type d'écran. Elle s'est récemment associée à Prismaflex International pour créer le premier panneau d'affichage autonome en énergie grâce à l'intégration de son film.¹

Identifier et analyser les choix et les actions principales de Wysips.

Éléments de corrigé

Wysips a pour activité principale la transformation de tout support en surface productrice d'énergie.

Cette entreprise engage son avenir en choisissant l'innovation technologique comme levier de sa croissance.

C'est ainsi que 70 à 80 % de son chiffre d'affaires sont dédiés à la recherche & développement. Le rythme de sa production de brevets (1 à 2 brevets par mois) témoigne de cette stratégie et de son fort dynamisme.

Petite structure de 25 salariés, Wysips a choisi de transférer à ses clients et/ou revendeurs la fabrication de ses procédés (licences non exclusives). La technologie développée peut concerner, en effet, une grande variété de produits (mobiles, semi-conducteurs, puces électroniques, écrans tactiles) et donc nécessiter des lignes de productions nombreuses et variées. La taille de Wysips ne permet pas de répondre aux besoins en capital technique et en capital humain de ces productions.

Toutefois, Wysips a décidé de lancer une ligne de fabrication pour *smartphones* afin de réaliser des prototypes et de confirmer industriellement la valeur de ses innovations.

Enfin, pour pallier les handicaps liés à sa taille, Wysips a fait appel à des fonds d'investissement et s'est associée à une autre organisation (Prismaflex International).

En résumé, les choix et les actions principales de Wysips ont été :

- d'assurer son monopole par une forte production de brevets ;
- d'élargir son marché à une grande variété de produits ;
- de conforter son implantation internationale en s'associant :
- de faire appel à un fonds d'investissement ;
- de créer une première ligne de production.

1. Énoncé rédigé d'après un article de MéridienMag, 11.04.2013.

- 1 L'environnement économique
- 2 L'environnement technologique
- 3 L'environnement juridique
- 4 Des forces contradictoires de l'environnement qui se combinent
- 5 Un environnement imprédictible

1 L'environnement économique

L'environnement économique est l'ensemble de contraintes et d'obstacles mais aussi de possibilités que l'entreprise doit prendre en compte dans les cadres national, international, politique.

Les concurrents, les clients, les fournisseurs, les collectivités et l'État, le système bancaire et financier, constituent le plus proche environnement économique mais il faut étendre les influences sur l'entreprise à des acteurs plus lointains tels que les organisations internationales, les marchés mondiaux, etc.

Les pressions sont nombreuses, parfois contradictoires et souvent difficiles à cerner car plus ou moins indirectes par rapport à l'entreprise.

2 L'environnement technologique

L'environnement technologique peut se définir par l'accumulation des connaissances scientifiques et techniques qui permettent à l'entreprise des actions en conception, en industrialisation, et qui s'appliquent à toutes les fonctions et activités de l'entreprise.

La dimension technologique est une force importante pour les entreprises dans le contexte mondial actuel, car elle est source potentielle d'avantage concurrentiel.

3 L'environnement juridique

L'environnement juridique est l'ensemble des règles de droit (national, international et communautaire), obligatoires, dont le non-respect entraîne une sanction.

En fonction de son statut, l'organisation est soumise au droit privé et/ou au droit public ; selon son activité, elle doit prendre en compte le droit des affaires, le droit fiscal, le droit social, le droit de la consommation, le droit de l'environnement.

4 Des forces contradictoires de l'environnement qui se combinent

L'entreprise doit tenir compte des nouvelles données de l'environnement.

a. La mondialisation

Ce terme traduit l'extension du champ d'action des entreprises.

Déjà, en 1957, la création du Marché commun montrait la libéralisation des échanges entre six pays. Depuis, l'ouverture des marchés s'est intensifiée tant avec les pays de l'Union européenne qu'avec le reste du monde, et notamment pour les entreprises françaises avec les pays de la zone Asie du Sud-Est. De nombreuses PME françaises s'installent en Chine.

b. La technologie

Les entreprises doivent être capables de prendre en compte les découvertes et applications scientifiques les plus récentes pour bénéficier, au moins dans un premier temps, d'un avantage concurrentiel.

Elles peuvent aussi se reconvertir en fonction de nouveaux produits : en France, l'industrie textile fonde sa reconversion sur des textiles innovants utilisés dans le domaine médical ou les transports. Ce changement est complexe car il nécessite des investissements et une formation des ouvriers (les mécaniciens deviennent des électroniciens et le marteau est remplacé par la carte à puce).

c. Les pressions sociétales

De nombreux acteurs de la société civile interpellent les entreprises et les États quant à leurs décisions et actions vis-à-vis de l'environnement naturel, de la pollution, des droits de l'homme, de la transparence des informations transmises.

- La notion de **développement durable** émerge et correspond aux choix économiques à adopter pour répondre aux besoins des générations actuelles sans pour autant compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Cette notion prend en compte tous les aspects négatifs de l'activité humaine (pollutions de toutes natures, destruction des énergies non renouvelables) et les insuffisances qui compromettent l'avenir (taux de scolarisation par exemple).
- Les entreprises doivent intégrer ces nouvelles données et modifier leurs activités, leurs processus de production, leurs prises de décision. Elles peuvent témoigner de leur implication en élaborant un code de bonne conduite : c'est la **responsabilité sociale de l'entreprise**.

5 Un environnement imprédictible

a. L'environnement est incertain

Alors que la science économique raisonne en univers certain, les entreprises, qui doivent appréhender toutes les dimensions quantitatives et qualitatives d'un environnement, comprennent que les informations pour connaître toutes ces forces sont difficiles à obtenir ou n'existent pas.

En tout état de cause, les décisions des entreprises ne peuvent se faire dans un contexte certain, même en utilisant toutes les technologies de l'information et de la communication.

L'entreprise ne peut tout prévoir à cause de cette **incertitude permanente de l'environnement** et doit donc s'adapter aux évolutions constatées.

b. L'environnement est complexe

Un environnement complexe est un tout qui comprend un certain nombre de parties, en particulier des parties interconnectées ou reliées mutuellement. Un système complexe est un système composé de nombreux éléments différents interagissant entre eux de manière non déterministe.

L'environnement des entreprises comprend de nombreuses variables de nature et de poids différents qui convergent et divergent, et dont les interdépendances ne sont pas complètement maîtrisables. Il est donc difficile pour les entreprises de comprendre toutes les forces de cet environnement, les contraintes et les opportunités qu'il procure, d'avoir des informations et de les intégrer pour faire des choix pertinents.

c. Il faut intégrer les risques qui en découlent

Un risque peut être défini comme une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont **l'occurrence est incertaine** et dont la réalisation affecte les objets de l'entité (individu, entreprise, collectivité) qui le subit. Un risque se caractérise donc par deux grandeurs, une probabilité d'occurrence et des effets (gravité).

Pour les entreprises, avant les années quatre-vingt-dix, seuls les risques inhérents à leur stratégie étaient pris en compte ; aujourd'hui, de nouveaux de risques émergent dans de nombreux domaines :

- **réglementaires** : produits, hygiène et sécurité ;
- **technologiques** : techniques, outils, procédés ;
- **environnementaux** : pollution, politique, terrorisme ;
- **organisationnels** : fonctions, processus, méthodes ;
- **stratégiques et économiques** : produits, marchés, concurrents ;
- **financiers et comptables** : capitaux, chiffre d'affaires, investissements ;
- **humains** : compétences, climat social, implication, capitalisation de l'expérience, déontologie ;

avec des effets organisationnels et informationnels nombreux.

Dans ce contexte de mondialisation et de complexification de l'environnement, la gestion du risque prend une place centrale dans les entreprises. Elles savent qu'aucun risque ne peut être complètement géré mais elles tentent, par la mise en place d'outils d'aide à la décision et la prise en compte des demandes des parties prenantes, d'intégrer cette contrainte supplémentaire dans leurs processus de gestion.

« Des couches enfin recyclables »¹, un exemple de développement durable

On est loin d'imaginer qu'un bébé consomme environ 1 million de tonnes de couches dans les deux premières années de sa vie ; il s'agit d'une véritable atteinte à l'environnement car ces couches finissent dans les poubelles et ne peuvent être pour l'instant recyclées de par la nature des composants et de leur enchevêtrement : plastiques, matériaux absorbants, fibres et déchets organiques.

Deux sociétés ont pris en compte ce défi industriel : Suez Environnement et Happy Nappy. Leurs recherches ont abouti à la conception d'un procédé qui permet de séparer, au moyen d'un broyeur, d'une machine à laver, de filtres et de tamis, d'une part les plastiques facilement recyclables et, d'autre part, les matières fécales, les urines et la cellulose. Il serait également possible de transformer les déchets organiques en compost ou en biogaz en les mélangeant aux boues provenant des stations d'épuration. Néanmoins, la recherche doit avancer sur ce dernier point car le procédé exige beaucoup d'eau et d'énergie.

Applications

1 On parle actuellement d'économie circulaire pour désigner un cycle d'organisation des flux de matières premières pour les réinjecter dans une nouvelle production.

À l'image du bois mort qui nourrit le sol des forêts, et devant la raréfaction des ressources naturelles, les entreprises doivent se demander comment repenser le phénomène d'obsolescence et s'interroger sur la valorisation des ressources naturelles.

Plusieurs propositions pour maîtriser l'écosystème :

- « passer d'une économie de la possession à un modèle de service » : acheter des cycles de lavage plutôt qu'une machine à laver, échanger ses vieux vêtements contre des bons d'achat pour des neufs... ;
- rechercher la proximité entre les lieux de production et de consommation ;
- rechercher les énergies renouvelables pour économiser les matières fossiles, les matières premières.

Les exemples sont encore rares : l'industrie automobile fait des recherches sur des carrosseries modulables qui permettraient leur réutilisation sans changer toute la voiture. Une entreprise hollandaise a développé une nouvelle chaîne logistique inverse reprenant les revêtements usagers pour réutiliser les fibres et leurs supports dans un nouveau process de fabrication.

1. D'après *L'Expansion*, n° 766.

La recherche chimique mondiale est mobilisée sur la conception de produits réutilisables, alliages de métaux faciles à séparer, plastiques dépolymérisés puis polymérisés, sans pour autant peser sur l'environnement.¹

Quelles sont les tendances de l'environnement économique présentées dans cet article ?

Éléments de corrigé

Face aux constats de raréfaction des ressources naturelles, de pollution et de disparités de distribution des richesses, l'auteur propose un autre modèle économique :

- passer de l'économie de la possession à l'économie des services ;
- passer d'une économie linéaire de consommation à une économie industrielle circulaire.

Cela veut dire :

- organiser le flux des matières pour les réutiliser ;
- rapprocher les lieux de production et de consommation. Ceci implique, pour les entreprises, une relocalisation des activités de production, des investissements dans de nouvelles énergies, des choix différents pour la logistique et les biens proposés.
- proposer des services et des prestations à la place de biens fixes vendus à des particuliers. Ceci implique une modification des comportements face aux objets et à la possession.

Les conséquences sociales et économiques de cette évolution sont lourdes.

2 Ratan Tata succède en 1991 à Jamsetji Tata à la tête du principal empire industriel indien fondé en 1868.

Or, la division Tata Motors vient d'afficher une perte gigantesque. En effet, depuis l'indépendance de l'Inde, l'empire familial opère dans une économie de type soviétique. Le gouvernement fixe la production des entreprises, les frontières étant fermées aux importations. Habitué à cette protection, l'empire industriel aux 300 filiales s'est développé au gré des licences de production accordées par New Delhi sans se soucier de sa compétitivité.

Au moment où Ratan Tata devient PDG, un nouveau gouvernement prend des décisions de libéralisation de l'économie et supprime le protectionnisme. Sony, Philips, Ford, Toyota..., s'implantent alors en Inde. L'empire Tata semble condamné.

Ratan Tata se transforme alors en manager de choc. Il ferme plus de la moitié des filiales, change les équipes de direction, simplifie les organigrammes en créant sept divisions.

Ses deux obsessions : faire de Tata Consultancy Services un acteur mondial des technologies de l'information et inciter le fabricant de camions Tata Motors à conquérir le marché de la voiture. Enfin, pour internationaliser le groupe, Ratan Tata se lance dans une série d'acquisitions. En 20 ans, le groupe explose avec 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2012 dont 60 % à l'étranger, et redevient profitable. Surfant sur la mondialisation, il emploie 450 000 salariés dans plus de 80 pays.²

Comment Ratan Tata a-t-il adapté le premier groupe industriel indien à son environnement ?

1. D'après « Il faut passer d'une économie de la possession à un modèle de service », *Les Échos*, 3 novembre 2011.

2. D'après l'article « Ratan Tata » paru dans *Management*, numéro hors-série de novembre-décembre 2013.

Éléments de corrigé

Dans une économie centralisée, voire fermée, l'empire industriel familial Ratan Tata a été protégé de la concurrence. Une pléthore de filiales a ainsi bénéficié d'une rente de situation. En outre, les richesses produites ont été captées par les dirigeants des filiales et non réinvesties dans les différentes entités du groupe pour en améliorer la compétitivité.

Lorsque l'Inde a opté pour une économie ouverte, l'existence du groupe Tata a été remise en cause face à des concurrents tels que Sony, Philips, Ford, Toyota... Le groupe s'est alors modernisé pour affronter la mondialisation.

Sa modernisation a été opérée par :

- la fermeture de plus de la moitié des filiales ;
- la restructuration globale du groupe en sept divisions ;
- la recherche de compétitivité, c'est-à-dire d'une capacité à faire face à la concurrence ;
- la diversification de son offre ;
- l'acquisition d'autres firmes afin d'assurer plus rapidement sa croissance et son internationalisation.

Organisation : représentation mécaniste

4

- | | |
|---|---|
| 1 La vision de l'organisation selon l'école classique | 3 Les limites de l'organisation scientifique du travail |
| 2 La vision de l'organisation selon l'école behaviorale | 4 Des auteurs qui améliorent la compréhension du fonctionnement de l'organisation |

1 La vision de l'organisation selon l'école classique

Une première approche de l'organisation et de son management est élaborée au début du xx^e siècle à partir des travaux de trois auteurs, l'Américain F. Taylor, le Français H. Fayol et l'Allemand M. Weber.

Leurs formalisations ont été regroupées sous l'appellation réductrice d'« école classique », expression sur laquelle il convient de ne pas faire de contresens. Il ne s'agit pas d'une approche classique au sens économique de libéralisme et d'économie de marché mais des **premiers fondements de la théorie des organisations**.

À partir d'une vision commune de l'entreprise dont le fonctionnement est relativement simple, ces auteurs apportent une première réponse aux **trois questions suivantes** :

- existe-t-il une répartition du travail et un rôle des acteurs plus pertinents ?
- quelle est la forme de pouvoir et de management à adopter ?
- existe-t-il une structure efficace ?

L'approche classique est relativement restreinte et simplificatrice de la réalité et découle des analyses économiques d'**optimisation**. L'entreprise n'est qu'un lieu de production, une entité qui combine techniquement des facteurs de production :

- le propriétaire est un décideur rationnel ;
- le travail est organisé par rapport aux techniques de production ;
- les acteurs de l'organisation sont des exécutants sans logique d'action propre, sans-pouvoir.

Pour améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, de la structure, de la direction.

L'école classique regroupe les théories suivantes :

- l'organisation scientifique du travail de Taylor ;
- la rationalité administrative de Fayol ;
- la rationalité structurelle de Weber.

a. L'organisation scientifique du travail de F. W. Taylor (1911)

Elle repose sur les principes suivants :

- la **division du travail** par décomposition en tâches élémentaires de faible amplitude ;
- la détermination d'un *one best way*, d'une méthode de travail meilleure que les autres pour accomplir les tâches ;
- la mise en place d'un système de **contrôle** de l'exécution ;
- l'adoption d'un système de **rémunération au rendement**.

b. La rationalité administrative de H. Fayol (1916)

Le dirigeant doit, pour **administrer** son entreprise, réaliser **cinq activités** : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Fayol rationalise la direction administrative en proposant 14 principes d'administration.

c. La rationalité structurelle de M. Weber (1906)

Il légitime le pouvoir par la force de la **réglementation écrite** et établie par une hiérarchie compétente ; la bureaucratie est la forme d'organisation la plus rationnelle, fondée sur la raison sans tenir compte des relations personnelles ; les individus obéissent à des règlements impersonnels.

M. Weber définit une structure d'organisation rationnelle, divisée en fonction d'une hiérarchie d'emplois claire, avec des procédures de travail très formalisées et un système de contrôle très centralisé.

2 La vision de l'organisation selon l'école behaviorale

L'approche de l'organisation évolue en réaction aux excès du taylorisme et sous l'influence du behaviorisme, discipline qui intègre la psychologie dans l'étude du comportement humain.

Dans cette approche, l'entreprise est un lieu de production ayant pour objectifs le profit et la rentabilité mais :

- l'homme est considéré en tant qu'**individu et membre d'un groupe** avec ses comportements d'ordre affectif ;
- les conditions de travail psychologiques sont prises en compte au même titre que les conditions matérielles ;
- les dynamiques parfois opposées des groupes de travail, les liaisons informelles qui se développent sont étudiées.

L'organisation doit prendre en considération et **gérer les comportements** parfois antagonistes des différents acteurs.

L'observation des pratiques a montré que le lien entre satisfaction du personnel et sa productivité est plus complexe que les formalisations de l'école des relations humaines.

3 Les limites de l'organisation scientifique du travail

La mise en pratique des principes de l'organisation scientifique du travail (OST) et les interprétations diverses des entrepreneurs ont conduit à des biais et à des limites tant techniques qu'économiques et sociales.

- Au plan **technique**, on a rapidement observé une **rigidité des processus productifs**, contraires à une exigence de plus en plus forte de diversité et de flexibilité. La détermination de méthodes et de procédures de production fixes, la spécialisation des hommes et des machines conduisent à une standardisation parfois excessive.
- Au plan **économique**, après avoir amélioré très sensiblement la productivité du travail, l'OST trouve ses limites avec une productivité plafonnée qui ne peut plus augmenter dans ce cadre ; de plus, apparaît la saturation des marchés avec des produits standards qui ne satisfont plus complètement les clients.
- Au plan **social**, les applications du taylorisme et du fordisme conduisent à un travail segmenté, peu valorisant pour les ouvriers, avec des accidents et des mécontentements et un système de rémunération fondé sur le critère de rendement qui ne motive pas vraiment les acteurs.

4 Des auteurs qui améliorent la compréhension du fonctionnement de l'organisation

George Elton Mayo (1880-1949) est considéré comme le **fondateur de l'école des relations humaines**. C'est après une expérience menée en 1932 dans une entreprise américaine avec des salariés volontaires qu'il démontre que :

- la spécialisation de l'OST n'est pas la forme la plus efficace de l'organisation du travail ;
- la quantité de travail d'une personne n'est pas déterminée uniquement par sa capacité physique (conception taylorienne) mais par son intégration sociale ;
- les récompenses non financières, notamment l'estime, et les relations sociales au sein d'un groupe sont importantes.

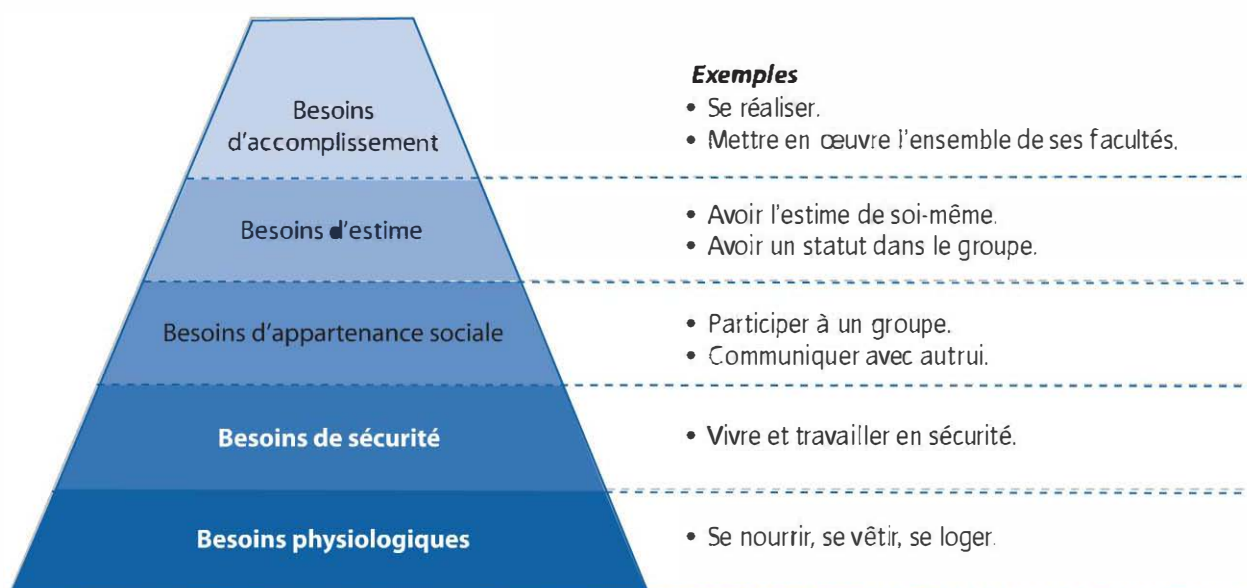
Les travaux de G. E. Mayo seront enrichis par la notion de **dynamique de groupe** au sein des organisations par Kurt **Lewin**.

Abraham **Maslow** (1908-1970), psychologue américain, explique la psychologie de la motivation par la **hiérarchie des besoins**. Pour lui, les besoins sont hiérarchisés dans une pyramide à cinq niveaux (voir schéma page suivante).

Frederik **Herzberg** (1923-2000) prolonge et affine les travaux de Maslow : certains besoins identifiés par Maslow sont motivants (besoin d'accomplissement, de créativité...), d'autres sont seulement sécurisants (facteurs d'hygiène) mais doivent être réalisés sous peine d'insatisfaction.

L'organisation doit donc à la fois **éviter le mécontentement** et **provoquer la satisfaction**.

La hiérarchie des besoins selon Maslow



Le taylorisme n'est pas mort¹

Le changement de statut juridique de La Poste en 2010 (d'entreprise publique à entreprise privée, société anonyme à capitaux publics) a posé et pose encore des problèmes d'organisation d'autant plus prégnants que le secteur postal s'ouvre à la concurrence alors que La Poste jouissait jusque-là d'un monopole sur la distribution du courrier. Elle est donc confrontée à l'« enjeu de la productivité qui consiste à produire mieux pour moins et qui crée une pression sur l'organisation du travail ».

Faut-il pour autant dire que ce système du « toujours plus » qui accroît indiscutablement la pression au travail est un retour au taylorisme ?

Les troubles psychosociaux de certains salariés de La Poste renvoient à l'image d'une organisation taylorienne :

• **fondée sur un certain nombre de postulats énoncés par Taylor :**

- **premier postulat** : la spécialisation du travail permet d'améliorer le rendement. Un certain nombre d'opérations ont été proposées en libre-service pour que les salariés se spécialisent dans la relation client/entreprise, accueil-écoute-efficacité,
- **deuxième postulat** : dans une entreprise privée, la direction et le personnel ont un intérêt identique, la prospérité. Pour La Poste, les salariés craignent la modification de leur statut antérieur, et notamment la garantie de l'emploi à vie ; ils sont donc confrontés à une nouvelle finalité, le profit, même si La Poste reste fidèle à sa mission de service public pour la distribution du courrier ;

1. D'après « Le système du "toujours plus" accroît la pression au travail », *Le Monde*, 14 mars 2012.

- **régie par de nouveaux principes issus de l'organisation scientifique du travail** : la détermination d'un *one best way*. La Poste a dû conduire une analyse scientifique des méthodes de travail pour mettre en place la meilleure relation qui devrait s'instaurer entre le personnel et le client.

Néanmoins, certains principes de base de la doctrine de Taylor ont été rejetés : le salarié n'est pas un outil ; un système permanent et systématique de contrôle taylorien ne lui est pas appliqué ; de nouvelles relations s'établissent avec la hiérarchie, de motivation et de reconnaissance des compétences des salariés. À l'opposé d'une structure fonctionnelle où les tâches d'exécution sont dissociées des tâches de conception, s'établit un enrichissement des tâches.

Ainsi, si l'on veut que l'image de la pression au travail du xx^e siècle ne renvoie pas à celle de Charlie Chaplin en 1931 dans *Les temps modernes*, **il faut accompagner ce « passage du toujours plus »**. « Le PDG de La Poste a conscience des enjeux et c'est avec cette préoccupation en tête qu'il conduit la transformation de l'entreprise. »

Applications

1 L'intensification du travail depuis une vingtaine d'années fait l'objet de nombreuses recherches ; les enquêtes actuelles montrent que les salariés sont en majorité satisfaits de leur travail. La pénibilité du travail relative à des charges lourdes, des postures contraignantes, des chutes de matériaux s'est accrue entre 1985 et 1995 mais une enquête de 2005 indique toutefois une amélioration dans ce domaine.

Selon les enquêtes, la diversité des tâches, le travail en autonomie, la responsabilisation des ouvriers favorisent la « santé mentale des travailleurs » et diminuent certaines pathologies, telles que les troubles musculo-squelettiques. « Le stress lié à des responsabilités nouvelles » n'est pas obligatoirement perçu comme une évolution négative. Toutefois, les salariés craignent des sanctions s'ils n'atteignent pas les objectifs fixés de temps de réalisation, de qualité de la production.

La détérioration des conditions de travail serait plutôt liée à certaines nouvelles méthodes d'organisation telles que les méthodes de production au plus juste (*lean production*). « Les entreprises apprenantes et les organisations simples ne subiraient pas la même montée de l'intensité du travail. »¹

Quelles tendances sont observées dans les pratiques de l'organisation et des conditions de travail depuis une vingtaine d'années ?

Éléments de corrigé

- Les nouvelles formes organisationnelles prônant l'autonomie et la responsabilité sont supposées améliorer les conditions de travail par rapport à l'organisation taylorienne avec une vision mécaniste des entreprises et du personnel simple exécutant.

1. D'après « Une amélioration des conditions de travail ? », *Sciences humaines*, n° 219, octobre 2010.

- Des sociologues constatent qu'entre 1985 et 1995, les conditions de travail ont été plus pénibles tant au plan physique qu'au plan intellectuel. En 1998, la pénibilité physique continue mais se réduit selon une enquête de 2005.
- Mais les résultats sont différents selon les types d'organisation : les entreprises qui conservent un fort objectif de productivité (organisation taylorienne ou lean production) distillent des conditions de travail plus pénibles que des formes d'organisation apprenantes ou simples dans lesquelles l'humain est davantage considéré comme un acteur respecté à part entière.

2 François Michelin est né en 1926 dans une famille industrielle bien établie dont le grand-père et le père ont construit une firme de pneumatiques sur de nombreuses innovations technologiques.

Élève dans un pensionnat après la mort de ses parents lorsqu'il a 10 ans, Il fait son apprentissage sur le tas dans l'usine familiale comme ouvrier spécialisé. Pour ce dirigeant, un PDG doit passer par tous les postes de son entreprise, y compris celui d'ouvrier pour bien connaître le terrain, les contraintes, les conditions de travail et pour pouvoir communiquer directement et réellement avec tous les collaborateurs. F. Michelin en fera ainsi pour son fils Édouard (PDG de 1999 à 2006, mort accidentellement).

Puis, devenu dirigeant à 29 ans lorsque l'entreprise Michelin contrôle aussi Citroën, il lance de nombreuses innovations comme le pneu radial automobile, adapté ensuite pour les poids lourds, les engins de génie civil, la compétition automobile, l'aviation, la moto, l'aérospatial..., ou le PAX System, le pneu indéchirable qui peut rouler en cas de crevaisson. Pour lui, une entreprise ne peut perdurer que si toute l'organisation, tous ses acteurs sont engagés dans une recherche d'innovation permanente qui doit permettre d'élargir ses marchés, de conquérir de nouveaux pays. Il ouvre des sites de production au Canada en 1970, aux États-Unis en 1975. L'organisation est structurée de manière verticale et centralisée, intégrant toutes les étapes de la fabrication et de la distribution. L'organisation développe une fonction de communication importante car la « première monte » de pneus est achetée à 75 % par les particuliers. La publicité avec Bibendum et le sponsoring de compétition automobile correspondent à un gros budget.

De plus, pour F. Michelin, il faut aussi innover et faire évoluer l'organisation, sa culture, ses traditions. Ainsi, il a atténué le paternalisme de l'entreprise de son père jusqu'aux années 80 ; il laisse de la marge de manœuvre aux syndicats, même si l'origine provinciale et la réputation d'économie restent affichées comme valeurs. F. Michelin estime qu'un patron doit être discret, modeste et loin des mondanités.¹

Quelles sont les caractéristiques de l'organisation de Michelin ?

Éléments de corrigé

- Une structure fonctionnelle centralisée.
- Une intégration verticale forte de la production à la distribution.
- Une organisation économe, discrète et secrète comme son PDG, avec une culture paternaliste.
- Une organisation orientée vers les innovations et la communication publicitaire.
- Une direction qui connaît tous les postes et les salariés de l'entreprise.

1. Énoncé rédigé d'après un article de la revue *Management HSN*°33, 2013.

Organisation : représentation système complexe

5

- 1 La vision de l'organisation selon le processus décisionnel
- 2 La vision de l'organisation selon la théorie des systèmes
- 3 La vision de l'organisation selon l'école socio-technique
- 4 La vision de l'organisation selon les théories de la contingence
- 5 La vision de l'organisation selon la théorie évolutionniste
- 6 Les apports des théories économiques
- 7 Une représentation plus réelle et plus complexe

1 La vision de l'organisation selon le processus décisionnel

L'école de la décision analyse l'organisation comme un lieu de décision. Contrairement à l'approche classique, les décisions ne correspondent pas nécessairement à l'optimisation des variables économiques mais dépendent de facteurs humains et de l'environnement.

■ *Herbert Simon et la rationalité limitée*

La rationalité du décideur est limitée par trois séries de facteurs :

- **l'information disponible** : le décideur ne dispose jamais de la totalité des informations pour prendre la décision optimale (les informations ne sont pas disponibles ou trop coûteuses à obtenir) ;
- **les capacités du décideur** peuvent limiter sa compréhension de la décision à prendre ;
- **les motivations du décideur** : la logique intrinsèque du problème à traiter peut être occultée par le système de valeurs du décideur.

■ *James March et le processus décisionnel*

James March, associé aux travaux de H. Simon, fonde le processus décisionnel sur le schéma **contribution/rétribution** : l'organisation fonctionne si les acteurs sont satisfaits des rétributions reçues en fonction de leurs apports.

■ La théorie du comportement de la firme

Richard Cyert et James March élaborent la théorie du comportement de la firme à partir de quatre concepts :

- **la quasi-résolution des conflits** générés par les objectifs différents que poursuivent les membres de l'organisation ; il faut donc résoudre ces conflits pour prendre les décisions ;
- **l'élimination de l'incertitude** : la décision à prendre est celle qui limite l'incertitude, celle qui rend l'environnement prédictible ;
- **la recherche de la problématique au voisinage du symptôme** : le décideur ne cherche pas à analyser les relations causes/effets dans leur globalité mais se limite à la cause localisée à proximité de ses effets ;
- **l'apprentissage organisationnel** : l'expérience acquise par les résultats des décisions antérieures permet aux décideurs d'évoluer.

2 La vision de l'organisation selon la théorie des systèmes

Après les travaux du biologiste américain L. Von Bertalanffy relatifs à la **théorie générale des systèmes**, D. Kast et R. Kahn appliquent ce concept aux organisations sociales. L'entreprise est définie comme :

- une structure organisée de fonctions et de services en interdépendance ;
- poursuivant un objectif commun ;
- ouverte sur l'environnement et donc dépendante de turbulences ;
- nécessitant la mise en œuvre de procédures de régulation pour recentrer les prises de décision en fonction de l'objectif commun.

3 La vision de l'organisation selon l'école socio-technique

Avec les recherches des Anglais E. A. Trist et F. E. Emery, cette école prolonge les travaux précédents en soulignant les interdépendances entre :

- l'aspect humain, psychologique, sociologique, subjectif et irrationnel ;
- l'aspect technique, productif, quantitatif et rationnel.

4 La vision de l'organisation selon les théories de la contingence

La **contingence** peut se définir comme une situation spécifique et évolutive qui contribue à rejeter des prescriptions uniques et standards.

- Pour Woodward, la **technologie** serait un **facteur de contingence** : seules les technologies utilisées dans le système de production expliqueraient les différences structurelles des entreprises.
- T. Burns et G. M. Stalker, en Angleterre, soulignent l'influence de l'**environnement complexe et turbulent**.

- P. R. Lawrence et J. W. Lorsch précisent que les parties d'une structure doivent s'adapter à leur environnement et donc se différencier bien qu'il soit nécessaire de mettre en place des **procédures d'intégration** pour conserver l'unité de l'organisation. H. Mintzberg identifie les principaux **facteurs de contingence** :
 - propres à l'organisation : âge, taille, technologie, style de pouvoir ;
 - liés à l'environnement : variabilité, complexité, turbulence, incertitude.

5 La vision de l'organisation selon la théorie évolutionniste

Les organisations évoluent et se transforment pour répondre aux sollicitations externes et internes grâce à leur **faculté d'apprentissage** et à leur capacité de mettre en place des procédures, « les routines ».

6 Les apports des théories économiques

a. Les théories contractuelles

Les théories contractuelles montrent que l'entreprise est un **lieu de contrats**, à différents niveaux, avec des partenaires tant internes qu'externes : ces contrats ont des coûts, des formes alternatives (marché ou organisation) et correspondent à des droits négociables. Ces analyses soulignent l'interdépendance des théories économiques de la firme et des théories des organisations.

■ La théorie des coûts de transaction

Pour R. Coase, l'organisation d'une entreprise est efficiente si elle génère moins de coûts que ceux des transactions sur un marché ; cette conception implique que l'entreprise doit constamment arbitrer entre les coûts du faire ou du faire-faire.

■ La théorie des droits de propriété

A. Alchian et H. Demetz mettent l'accent sur la séparation entre le propriétaire de la firme et le dirigeant (manager) gérant l'organisation au terme d'un mandat de gestion ; ce contrat entre des personnes ayant des intérêts différents peut donner lieu à des conflits qu'il faut gérer.

■ La théorie de l'agence

M. C. Jensen et W. H. Merckling synthétisent les deux approches précédentes et appréhendent l'entreprise comme un noeud de contrats : une relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage(nt) une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque.

Toutefois, dans ce contrat, l'information détenue par les deux contractants n'est pas la même, cette asymétrie de l'information peut donner lieu à des coûts, d'information, de surveillance...

b. La théorie de la régulation

Pour les Français A. Lipietz, R. Boyer, B. Coriat et O. Favereau, la régulation de l'efficacité de l'organisation est obtenue par les contrats et les procédures que mettent en œuvre les acteurs de l'entreprise. Ainsi régulée, l'entreprise génère une efficacité et une certaine stabilité macro-économique.

c. La prise en compte de l'environnement

■ *L'apport du constructivisme*

L'organisation se construit à partir des comportements sociaux, multiples, aléatoires et incertains ; l'environnement est « agi » par l'individu ce qui rend difficiles les possibilités de gérer les organisations.

■ *La théorie de la dépendance sur les ressources*

Pour J. Pfeffer et G. R. Salancik, l'organisation est influencée par les conditions de l'environnement et doit tenir compte de tous les groupes importants de son environnement, les sélectionner, négocier avec eux pour obtenir les ressources dont elle a besoin.

■ *La théorie de l'écologie des populations d'organisations*

H. E. Aldrich, M. T. Hannan et J. H. Freeman considèrent l'organisation comme une boîte noire dont le fonctionnement interne n'est pas influent ; seul l'environnement peut expliquer les phénomènes organisationnels et leur évolution.


7 Une représentation plus réelle et plus complexe

En intégrant les apports de tous les courants théoriques, on peut définir l'entreprise comme une **organisation** :

- **finalisée** ;
- **socio-technique** ;
- **structurée**, réunissant des acteurs qui ont des valeurs, des compétences, des personnalités différentes, parfois sources de conflits ;
- se comportant comme un **système ouvert sur l'environnement** ;
- devant prendre des **décisions** selon un certain processus ;
- dans un **contexte de contingence** ;
- et de **rationalité limitée** ;
- avec des **rapports de force** entre des coalitions internes et externes ;
- élaborant des **contrats** pour déléguer des tâches.

Tableau synthétique des différents courants des théories de l'organisation et des théories de la firme

Organisation		Économie	
<i>Théorie classique</i>	Organisation scientifique de la production	Entreprise « boîte noire »	<i>Théorie microéconomique classique</i>
OST	Organisation mécaniste simple	Entreprise organisation nécessaire	<i>Théorie des coûts de transaction</i>
<i>Théorie des relations humaines</i>	Organisation groupe social	Entreprise managériale	<i>Théorie des droits de propriété</i>
<i>Théorie des systèmes</i> <i>Théorie socio-technique</i>	Organisation système ouvert socio-technique	Entreprise ensemble de contrats	<i>Théorie de l'agence</i>
<i>Théorie de la décision</i>	Organisation, lieu de processus décisionnel à rationalité limitée	Entreprise comme institution	<i>Théorie de la régulation</i>
<i>Théorie évolutionniste</i>	Organisation, lieu de routine et d'apprentissage		
<i>Théorie de la contingence</i>	Organisation, système complexe contingent		
<i>Théorie de l'écologie des populations</i> <i>Théorie de la dépendance des ressources</i>	Organisation, structure pour réduire l'incertitude et s'adapter à l'environnement		



Entreprise

Organisation et institution managériale, système complexe et contingent, lieu de contrat et de décision à rationalité limitée.

Les approfondissements de l'analyse des organisations ont permis de développer et d'enrichir les théories de l'entreprise :

- au départ, la théorie économique de l'équilibre général analyse l'entreprise comme une **boîte noire**, un **lieu de production**, sans en distinguer le fonctionnement interne ;
- puis, avec la prise en compte des décideurs – théorie des droits de propriété, théorie de l'agence –, l'entreprise devient **managériale** avec une **distinction entre les propriétaires et les gestionnaires** ;
- enfin, avec la prise en compte des comportements des acteurs, l'entreprise devient une **organisation avec des décideurs aux objectifs et aux comportements différents** qu'il faut intégrer.

Ainsi, l'analyse économique développe la théorie des coûts de transaction après la théorie de l'agence présentant l'entreprise comme un nœud de contrats.

Comment faire évoluer l'organisation des entreprises ?¹

La performance économique des entreprises passe désormais par la gestion et la qualité des relations humaines. « Recruteurs, experts et entrepreneurs apportent leur éclairage sur la mise en place de mesures pour une entreprise plus humaine et efficace. »

1. « **Réformer en profondeur la formation professionnelle** » : en plaçant la gestion des compétences au cœur du dialogue social, en appliquant les textes réglementaires et législatifs dans un souci de formation tout au long de la vie, en rendant opérationnel le fond paritaire de sécurisation des parcours professionnels qui permet la qualification, ou la requalification des salariés et des demandeurs d'emploi.
2. « **Mieux former les managers** » : en leur assurant une véritable formation professionnelle. La gestion des ressources humaines est une priorité.
3. « **Encourager l'initiative individuelle** » : un mode de management centré sur la reconnaissance des compétences de chacun peut conduire à l'innovation.
4. « **Instaurer un binôme cadre/non-cadre** » pour développer le potentiel de chacun et bénéficier de synergie.
5. « **Créer un critère bien-être** » pour mesurer l'impact humain de toute décision notamment liée à une nouvelle organisation du travail.
6. « **Supprimer les process, systèmes de reporting et indicateurs de performances inutiles** » pour obtenir un système d'information fiable pour la prise de décision.
7. « **Reconnaître l'épuisement professionnel comme maladie professionnelle** » : en conséquence, attirer l'attention des managers sur le stress, la fatigue, la déprime de certains de leurs employés.

1. D'après « 7 mesures pour plus d'humanité », *L'Express*, numéro spécial n° 3 167, 14 au 20 mars 2012.

Application

Massoud Ayati, Zafar Baryali et Farid Lahlou ont créé en 2012 une société proposant une offre de déménagement low cost, baptisée Des bras en plus, qui compte aujourd'hui 17 salariés avec un chiffre d'affaires en 2013 de 1 million d'euros.

« Dans le secteur du déménagement il y avait des choses à inventer : une présence sur internet et les réseaux sociaux à développer, une communication innovante fondée sur l'humour. 70 % des particuliers effectuent leur déménagement eux-mêmes avec beaucoup de stress et de difficultés. Ces particuliers ne font pas appel à un professionnel car ils jugent le prix trop élevé, parce qu'ils ont l'impression d'être facturés à la tête du client et qu'ils doivent recevoir un commercial chez eux ce qui prend du temps ».

Sur le site internet Des bras en plus, le client évalue le temps de son déménagement, le nombre de professionnels nécessaires, la durée de location du camion, les options comme les housses, les cartons, le monte-meubles. Les prix sont transparents et les réservations rapides, et ce 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, par téléphone, messagerie instantanée, e-mail, et dans l'une des deux agences parisiennes.

Il ressort par exemple qu'un jeune peut déménager 30 m² pour environ 300 € au lieu de 1 500 € avec un déménagement classique. Des bras en plus propose aussi le déménagement participatif à la carte. Le client peut remplacer une partie de la main-d'œuvre professionnelle par des amis présents le jour du déménagement pour réduire le coût.

Quel est votre cœur de cible ?

L'offre de Des bras en plus s'adresse aussi bien aux particuliers : étudiants, jeunes cadres, jeunes couples (mariés ou non), familles, qu'aux professionnels, notamment les services généraux qui trouvent dans les offres de Des bras en plus la simplicité et la rapidité recherchées.

Comment allez-vous vous faire connaître de vos clients ?

Nous souhaitons communiquer avec humour mais surtout transparence sur les réseaux sociaux et au sein des médias.

Quel est le business model (Comment gagnez-vous de l'argent) ?

Des bras en plus ne cesse de se développer auprès du grand public et vient de lancer une nouvelle offre destinée aux professionnels.

Quelles sont les technologies que vous utilisez ?

Des bras en plus surfent sur la vague du multicanal. Grâce à sa plate-forme web, Des bras en plus est la seule société de déménagement ouverte 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, avec une disponibilité maximum en étant joignable par téléphone, messagerie instantanée, e-mail, et dans l'une des deux agences parisiennes.

La société change, les comportements d'achat changent encore plus vite. À ce jour, Des bras en plus est le seul acteur du déménagement à utiliser Internet non pas comme une vitrine mais comme un outil. Grâce à la réservation en ligne, les prix sont transparents, les réservations rapides, et ce en moins de 10 minutes.

Quels sont vos besoins ?

Dans la volonté de constituer LA meilleure équipe possible, notre principal besoin se porte sur le recrutement et la formation des déménageurs professionnels pour qu'ils soient à la hauteur du service de Des bras en plus, de la vision et de la culture de l'entreprise, et que les clients soient totalement satisfaits de la prestation fournie.

Qui sont vos principaux concurrents ?

Les concurrents directs vont des sociétés de déménagement traditionnelles aux loueurs de véhicules utilitaires, sans oublier les travailleurs au « black ».

En quoi vous démarquez-vous de vos concurrents ?

À l'heure du « tous connectés », le lancement d'une plate-forme interactive était une évidence. Internet est le levier qui permet à Des bras en plus d'offrir un outil de personnalisation de son déménagement en ligne, une tarification en temps réel, la réservation et le paiement en ligne ainsi que des guides textuels et vidéo pour bien préparer son déménagement. Là où il fallait plus de deux semaines en moyenne pour rencontrer des commerciaux, recevoir des devis, comparer, négocier, Des bras en plus permet de réserver sa prestation en dix minutes, de chez-soi ou du bureau, le dimanche matin ou tard le soir, et avec l'assurance d'avoir la prestation la mieux adaptée au meilleur prix.¹

1. Définir le positionnement produit/marché de cette entreprise.

2. Cette création d'entreprise semble-t-elle pertinente et pérenne ?

Éléments de corrigé

1. Positionnement produit/marché

L'entreprise propose un service à prix bas pour deux segments de marché, particuliers et entreprises. L'entreprise est la première sur ce créneau en utilisant les technologies de communication faciles, rapides et interactives.

L'idée de départ pour créer l'entreprise associe un service (du personnel qualifié, un savoir-faire), un coût (une réduction par intégration du client dans la prestation de service), du matériel (des camions, des cartons). L'originalité pour se différencier des autres entreprises est d'associer l'immatériel (site web) et du matériel (personne, camion) afin de réduire les coûts donc les prix.

L'organisation qui doit soutenir cette activité est complexe puisqu'il faut gérer le site, les flux d'informations, réagir en temps réel, mais aussi gérer les stocks de cartons, le parc de camions, l'affectation du personnel de déménagement. Il y a une dimension technique mais aussi sociale, ainsi qu'un état d'esprit que l'entreprise doit maintenir dans les relations avec les clients qui participent à leur déménagement.

2. Pertinence et pérennité

Le besoin de ce service sera toujours présent car, d'une part, les déménagements concernent tout le monde, à tous les moments de la vie privée et professionnelle, et, d'autre part, le prix est un facteur important ; cette offre à bas coût séduit donc beaucoup de clients. Des concurrents peuvent apparaître si le marché est opportun.

¹. Énoncé rédigé d'après le site www.desbrasenplus.com (janvier 2014).

- | | |
|--|---|
| 1 Qu'est-ce qu'une structure ? Pourquoi une structure ? | 4 Les formes structurelles classiques sont insuffisantes |
| 2 Les paramètres de conception des structures | 5 De nouvelles formes structurelles apparaissent |
| 3 Les configurations structurelles de Mintzberg | 6 Une dynamique permanente des structures |

1 Qu'est-ce qu'une structure ? Pourquoi une structure ?

La structure peut faire référence à des éléments relativement différents mais qui concourent tous au fonctionnement de l'entreprise. On distingue :

■ *La structure du capital*

La structure du capital est relative à la répartition des droits entre les associés ; elle génère des problèmes de pouvoir et peut influencer la façon de diriger.

■ *La structure du financement*

La structure du financement est l'image de la répartition des sources de financement entre les propriétaires et les prêteurs ; elle n'est pas sans conséquence sur les prises de pouvoir.

■ *La structure sociale*

La structure sociale traduit les relations informelles au sein de l'entreprise.

■ *La structure productive*

La structure productive désigne à la fois différents facteurs de production et leur combinaison.

■ *La structure organisationnelle*

La structure organisationnelle est définie par **A. Desreumaux** : ensemble de dispositifs selon lesquels une organisation répartit, coordonne ses activités et oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres.

Cette définition met en évidence **trois éléments** :

- un ensemble de dispositifs : procédures, règlements, agencements plus ou moins formalisés mais pensés et construits ;
- ces dispositifs permettent la réalisation de la division du travail et la nécessaire coordination ;
- la finalité de la structure : faire agir les hommes en fonction des objectifs choisis.

Une structure est une impérieuse nécessité en fonction de la complexité de toute organisation ; elle matérialise la division et la coordination des tâches.

2 Les paramètres de conception des structures

Ces paramètres aident à concevoir la structure d'une entreprise ; ils déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination.

a. Le degré de spécialisation du travail

L'entreprise choisit le type de spécialisation qui lui convient : de type taylorien ou, au contraire, élargissement du travail ou enrichissement des tâches pour un poste de travail donné.

b. Le degré de centralisation ou de décentralisation des décisions de l'entreprise

Les pouvoirs de décision peuvent être concentrés en un seul point de l'organisation ou au contraire dispersés entre plusieurs personnes ; les choix sont interdépendants avec les mécanismes de contrôle, de coordination, de mode de direction.

A priori la centralisation est le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions dans l'organisation mais la décentralisation est nécessaire, en raison des limites cognitives du décideur, des motivations des individus et de la rapidité nécessaire pour s'adapter à des conditions locales, spécifiques.

c. Le type de commandement

Il s'agit de déterminer, soit une unité de commandement, soit une pluralité de commandement en fonction des compétences.

d. Le degré de différenciation et d'intégration

La structure doit tenir compte des activités, des produits et des marchés de l'entreprise tout en conservant une cohérence globale.

La différenciation des services, des départements, permet de mieux répondre aux objectifs spécifiques des unités, aux contraintes particulières de l'environnement, aux caractéristiques, notamment technologiques, propres à chaque activité.

Toutefois, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes d'intégration en rapport avec le degré de différenciation adopté en cohérence avec la culture d'entreprise. Des mécanismes de coordination sont nécessaires pour assurer cette cohérence. L'entre-

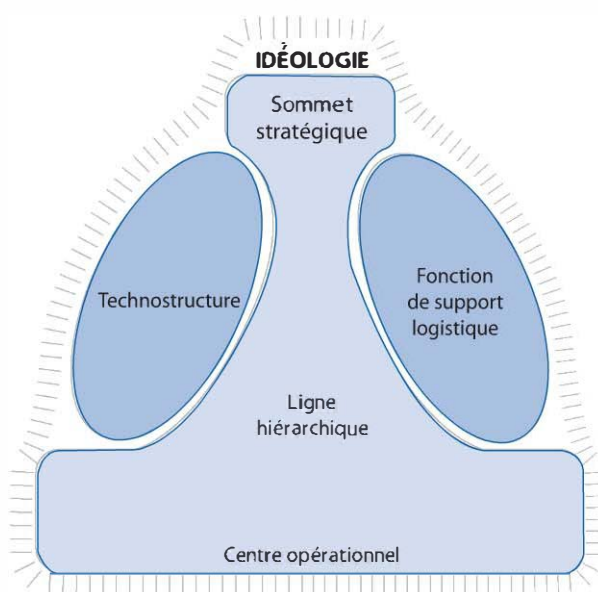
prise peut mettre en place des procédures, des méthodes de travail, des normes, applicables à tous les services.

3 Les configurations structurelles de Mintzberg

L'organisation n'est pas un assemblage de services ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais un assemblage de **six composantes** échangeant des flux de différentes natures.

L'organisation se compose des éléments suivants :

- un centre opérationnel produisant les biens et/ou services ;
- un sommet stratégique définissant la stratégie, les grandes orientations ;
- une ligne hiérarchique assurée par les managers entre le centre opérationnel et le sommet stratégique ;
- une technostructure avec des analystes qui planifient, organisent, contrôlent sous autorité formelle ;
- un groupe de support logistique : ce sont les services qui concourent indirectement par leur aide à la production. Ils peuvent assez facilement être externalisés ;
- une idéologie : éléments culturels partagés par les membres de l'organisation.



Les six parties de base de l'organisation

D'après H. Mintzberg, *Le Management*, Éditions d'Organisation, 1990.

L'organisation est parcourue par **cinq grands types de flux** qu'il faut savoir prendre en considération :

- les flux d'autorité formelle que l'on trouvait dans la structure traditionnelle ;
- les flux d'activités régulées, prévus par les procédures ;
- les flux de communication informelle ;
- les flux de constellations de travail qui se constituent pour effectuer un travail spécifique et momentané ;
- les flux de décisions *ad hoc* adaptés à des problèmes particuliers.

À partir des six composantes, Mintzberg identifie non pas des types purs de structure mais des **configurations structurelles**, c'est-à-dire des assemblages vers lesquels tendent les organisations.

Il en propose **cinq types** :

La structure entrepreneuriale	Le pouvoir est très centralisé, la composante la plus importante est le sommet stratégique
La bureaucratie mécaniste	Structure adaptée à des environnements stables et simples, par exemple pour des entreprises qui travaillent à la chaîne
La bureaucratie professionnelle	Elle se rencontre dans des organisations stables mais complexes où le centre opérationnel est composé de personnels très qualifiés (hôpital, par exemple)
La structure divisionnalisée	Elle est présente dans les très grandes entreprises opérant sur des marchés différents. Elle est souvent le résultat d'un processus de différenciation lié à la diversification des marchés en termes de produits, de clientèles, de régions
L'adhocratie	Structure en général éphémère, composée de spécialistes interdisciplinaires, adaptée à des environnements dynamiques, instables et complexes

À ces cinq types d'organisation, on peut ajouter deux autres types qui ne sont pas à proprement parler des structures fonctionnelles :

- l'**organisation missionnaire** qui est plutôt un vernis recouvrant les autres types de structure. Elle est fondée sur une culture commune qui va standardiser les comportements et assurer la coordination. Elle est souvent dépendante du charisme d'un leader ;
- l'**organisation politisée** où les jeux des pouvoirs dominent le fonctionnement de l'entreprise ; c'est une organisation en crise.

4 Les formes structurelles classiques sont insuffisantes

Pendant longtemps, ce sont les structures formelles proposées par Fayol et Taylor qui ont prévalu :

- la **structure hiérarchique**, préconisée par H. Fayol, met en avant l'unité de commandement. Chaque individu n'a qu'un seul supérieur. Cette structure est simple, claire mais rigide, et **entraîne des retards** dans la prise de décision ;
- la **structure fonctionnelle** proposée par F. Taylor est fondée sur la compétence des chefs ; elle est d'une grande efficacité technique mais pose des **problèmes de coordination**, une personne étant dépendante de plusieurs chefs en raison de leurs compétences.

D'autres formes traditionnelles ont été proposées :

- la **structure hiérarchico-fonctionnelle**, structure hiérarchique avec un état-major important, très compétent, auprès de la direction générale. Cette structure est très lourde à faire fonctionner ;

- la **structure matricielle**, proposée lorsque des activités nécessitent un fort volume de communications entre spécialistes (par exemple, gestion de projet pour faire travailler des équipes pluri-disciplinaires). Elle ne peut être que momentanée en fonction des besoins.

5 De nouvelles formes structurelles apparaissent

Dans de nombreuses entreprises, de nouvelles structures sont mises en place pour s'adapter au marché, aux stratégies, à l'environnement :

- la structure par **processus et activités**, caractérisée par une suite d'activités corréées, réalisées par différents acteurs, qui transforme des éléments d'entrée afin d'obtenir un bien ou un service, partiel ou complet ;
- la structure en **réseau** : nouvelle forme d'organisation pour rendre l'entreprise plus réactive, plus flexible. Le réseau est un ensemble d'éléments matériels et d'acteurs reliés entre eux et qui doivent travailler ensemble, en-deçà et au-delà des frontières de l'entreprise ;
- l'organisation en **projet** : l'ampleur de certains projets ou la succession rapide de projets conduit à envisager la gestion de projet de manière spécifique par rapport aux actions plus routinières de la structure. On adopte une structure transversale éphémère pour mener à bien une action en fonction d'un objectif précis : des individus, des unités travaillent en dehors de la ligne hiérarchique habituelle, pour le temps du projet.

6 Une dynamique permanente des structures

a. Les facteurs de contingence

L'analyse contingente insiste sur les facteurs qui influencent la structure mais de façon plus générale se pose le problème de la gestion de la structure qui a tendance à évoluer en raison des forces auxquelles elle est soumise.

Mintzberg distingue **quatre facteurs de contingence** :

■ L'âge et la taille

Plus une organisation est âgée ou de taille importante, plus elle est formalisée, plus elle recourt aux procédures et plus elle se bureaucratise. Plus l'organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée, plus les tâches sont spécialisées et plus la composante administrative est développée.

■ Le système technique

La relation système technique/structure a été mise en évidence par J. Woodward dans les années cinquante. Ses travaux ont été à l'origine du courant de la contingence. Au lieu du *one best way* de Taylor, Woodward distingue trois types de production (de

masse, à l'unité ou en continu) qui donnent lieu à des structures différentes que Mintzberg formalise ainsi :

- dans un système technique régulé, le travail des opérateurs est routinier, prévisible, contrôlable. La structure va vers une bureaucratisation mécaniste ;
- avec une technologie complexe, il faut s'entourer de spécialistes fonctionnels à qui on laisse une certaine autonomie et qui s'ajustent mutuellement ;
- plus le centre opérationnel est automatisé, plus la structure évolue d'une bureaucratie mécaniste vers une structure organique. Quand le travail est automatisé, il faut réguler les machines et non plus contrôler les hommes ; l'encadrement s'étoffe en spécialistes de fonctions logistiques.

■ L'environnement

Mintzberg reprend les résultats des travaux de P. R. Lawrence et J. W. Lorsch en caractérisant l'environnement par quatre dimensions :

- l'instabilité : rapidité du changement générateur d'incertitude ;
- la complexité : nombre de variables et de relations de cause à effet ;
- la diversité des marchés liée à la diversité des clients, des produits, etc. ;
- l'hostilité : attitude de l'environnement à l'égard de l'entreprise.

L'entreprise doit pouvoir réagir le plus rapidement possible à l'environnement. Mintzberg identifie **cinq types de relations** entre structure et environnement :

- plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique ;
- plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée ;
- plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus l'organisation a tendance à différencier sa structure en fonction de ses marchés ;
- une hostilité extrême de l'environnement conduit l'organisation à centraliser sa structure au moins de façon temporaire ;
- plus le contrôle externe exercé sur l'organisation est fort, plus la structure est centralisée et formalisée (pouvoir centralisé).

b. Les processus successifs de différenciation/intégration

L'analyse de ces processus a été faite par P. R. Lawrence et J. W. Lorsch. De façon relativement permanente, l'entreprise doit ajuster sa structure en procédant à :

- **la différenciation des unités** : une entreprise peut avoir une structure très bureaucratique pour la production à la chaîne de produits très standardisés et une structure adhocratique pour la fabrication de produits spéciaux, sur commande ;
- **l'intégration des unités** différenciées pour assurer leur cohésion : l'intégration va au-delà de la coordination des activités ; elle inclut une dimension culturelle, comportementale concernant la volonté des individus de coopérer dans le cadre de l'organisation.

c. La gestion de la structure aujourd'hui

La structure d'une organisation doit évoluer pour s'adapter aux contraintes, aux perturbations internes et externes. Plutôt que de satisfaire à des phénomènes de mode en adoptant une structure au goût du jour non appropriée, l'entreprise doit s'interroger sur les erreurs et les aspects positifs d'organisation du passé. Elle doit mettre en place un processus d'**apprentissage organisationnel** qui lui permette de savoir ce qu'elle apprend et comment elle l'apprend. Comment crée-t-elle, modifie-t-elle ses règles de fonctionnement ? Comment améliore-t-elle l'efficacité de ses actions ? Comment corrige-t-elle ses erreurs, acquiert-elle des capacités collectives nouvelles ?

La recherche d'une structure efficace¹

Face à la complexité croissante de l'environnement, à de nouvelles conditions socioéconomiques, aux risques psychosociaux de plus en plus nombreux et variés (*burnout*, voire suicides), les entreprises recherchent des nouvelles structures organisationnelles remettant en cause l'organisation bureaucratique fondée sur la hiérarchie, la division spécialisée du travail et la nécessité d'une coordination.

Il n'est pas possible de proposer le remède miracle applicable à toutes les entreprises quels que soient le statut, la taille, l'âge, la nature de l'activité. Néanmoins, peut-on évoquer, parmi les recherches, la « TPE attitude » dont le développement du sigle T pour Transparence, P pour Proximité, E pour Enthousiasme traduit un nouveau rapport à la valeur du travail.

L'enquête réalisée en 2011 par l'Observatoire de la vie au travail (OVAT) auprès de 4 422 salariés montre que :

1. « Les salariés des sociétés de moins de 10 employés, de même que les statuts les plus précaires (free lance et indépendants) sont les plus susceptibles d'utiliser des termes positifs (plaisir, motivation, solidarité, esprit d'équipe, autonomie...) pour évoquer la valeur du travail. » La « TPE attitude » est plus facile à mettre en œuvre dans les petites entreprises qui ont, par leur taille, une structure plate limitant les échelons hiérarchiques ;
2. « Les grandes entreprises "sont enfin sorties du déni : [...] la "TPE attitude" semble se diffuser, notamment par le biais d'une transparence accrue sur les missions confiées aux collaborateurs et les moyens mis en place pour y parvenir". Néanmoins, ce résultat doit être nuancé pour les managers de proximité. Ces agents, chargés d'encadrer des équipes tout en étant à leur écoute et en les soutenant dans leur travail, éprouvent "un vrai malaise quotidien" car ils sont confrontés à des injonctions contradictoires ; "on leur dit de faire quelque chose mais ils ne savent pas comment s'y prendre et si cela est souhaitable". De même, ils sont priés d'agir en managers, mais sans faire de vagues et n'osent parfois plus donner d'ordres. »

1. D'après « Bien-être au travail : vive la "petite entreprise attitude" », *L'Express*, n° 3151, 24 novembre 2011.

Application

« Rien n'est trop beau ni trop chic pour Rolls-Royce » et néanmoins cette filiale de BMW depuis 2002 « a cédé aux sirènes du downsizing » en créant un nouveau modèle, la Ghost, qui est un grand succès.

Comment expliquer cette réussite indéniable : « après une année 2010 record qui a vu les volumes multipliés par deux et demi, 2011 s'annonce excellente. » La croissance s'explique par :

- la recherche de nouveaux clients, vers les pays émergents, vers de nouveaux acheteurs ;
- une voiture plus petite, 44 cm en moins, mais restant dans l'ordre des 5 mètres ;
- un prix plus abordable : 130 000 euros de moins que la Phantom (345 000 euros de base), l'unique voiture fabriquée par la marque jusqu'à maintenant ;
- le maintien de tous les attributs de luxe de Rolls : qualité des produits (18 essences de bois), cuir des fauteuils, moquette en laine que l'on ne trouve que sur une race de moutons d'Écosse ;
- une personnalisation à l'envi ; tout est permis : boîte à bijoux, boîte à cigares, réfrigérateur, pour sabrer le champagne, mallette de pique-nique. Le modèle standard n'existe pas ; l'exclusivité est la raison d'être de la marque.

Deux ans après son lancement, la Ghost est un succès, trois Rolls-Royce sur quatre livrées. « La bascule entre les deux modèles s'est effectuée, semble-il, sans dégâts sur la rentabilité du constructeur ».

La fabrication de la Ghost nécessite moins d'heures de travail : 200 à 300 contre au moins 360 pour la Phantom.

La Ghost a su attirer une clientèle nouvelle : 80 % des acheteurs de la Ghost n'ont jamais eu de Rolls auparavant et 10 % sont des femmes ; ils ont 10 ans de moins que les acheteurs de la Phantom. Les ventes ont explosé : plus de 160 % en un an dans la zone Asie-Pacifique et Pékin a dépassé Beverly Hills en Californie.

Malgré le succès du *downsizing*, l'expérience ne sera pas renouvelée afin de ne pas banaliser la marque : malgré l'agrandissement de l'usine historique de Goodwood en Grande Bretagne et de nouveaux points de vente (100 prévus dans le monde dans les deux ans contre 85 aujourd'hui), Rolls-Royce ne montera pas à 10 000 voitures par an et ne lancera pas de gamme sous la Ghost. Elle continuera à offrir une expérience réservée à un très petit nombre de personnes qui ne veulent pas croiser de Rolls à tous les coins de rue.¹

Quel est le paradoxe mis en évidence dans le texte ?

Éléments de Corrigé

Associer Rolls-Royce, marque de prestige centenaire, au *downsizing* soulève des questions quant au produit que BMW, propriétaire de la marque, a su gérer.

BMW ne semble avoir appliqué que deux aspects du *downsizing* – du moins d'après le texte – : réduction sensible de la taille de la voiture, mais non exagérée (44 cm en moins pour une voiture qui mesure encore plus de 5 mètres de long, donc les proportions sont conservées), et diminution du prix.

On n'évoque pas la réduction de cylindrée, ni la diminution de consommation, ni la prise en compte de l'environnement, ni la réduction de la pollution due à l'émission de CO₂. Ce ne sont pas des questions prégnantes pour Rolls-Royce...

1. D'après « Rolls-Royce compacte son luxe », *Challenges*, n° 279, 1^{er} décembre 2011.

BMW a su gérer d'autres paradoxes : le nouveau modèle conserve la même image de luxe ; l'entreprise qui possède Rolls-Royce depuis 2002 garde la même analyse fonctionnelle de la voiture, la fonction principale étant de répondre aux besoins, voire aux fantasmes des clients (customisation de la voiture). Le produit incarne toujours la perfection et reste unique. BMW a su gérer une augmentation limitée du nombre de clients pour que les acheteurs conservent ce sentiment d'appartenance à un groupe privilégié, socialement et économiquement, tout en cherchant d'autres cibles, vers de nouveaux pays (zone Asie/Pacifique), vers d'autres profils (les femmes), vers des acheteurs plus jeunes...

Elle a su baisser le prix unitaire du nouveau modèle grâce à une réduction du nombre d'heures de fabrication tout en maintenant sa rentabilité : augmentation de la marge globale par une augmentation du chiffre d'affaires, due au nombre de voitures vendues, sans pour autant monter à 10 000 voitures par an.

Elle augmente dans des limites strictes le nombre de points de vente pour répondre à une demande croissante mais non exponentielle : il est envisagé de passer de 85 à 100 *showrooms* en deux ans.

Modèle réduit, unique, clientèle élargie, mais valeurs immuables de luxe, de perfection.

Direction et pouvoir

7

- | | |
|-----------------|--|
| 1 Le pouvoir | 5 La prégnance de la dimension humaine dans la direction et le pouvoir |
| 2 L'autorité | 6 Les styles de direction très différents |
| 3 La hiérarchie | 7 L'exercice et le contrôle du pouvoir |
| 4 La direction | |

1 Le pouvoir

Au sens général, le **pouvoir** est la capacité de droit ou de fait d'agir sur quelqu'un, la capacité à imposer quelque chose à quelqu'un.
Le pouvoir suppose explicitement un système de sanction.

Dans l'approche micro-économique, le pouvoir est juridiquement assuré par l'entrepreneur qui crée l'entreprise et apporte les capitaux ; le pouvoir est socialement légitimé par la prise de risque. Avec l'essor industriel et la création des sociétés anonymes qui permet le développement des grandes sociétés, la conception du pouvoir est

remise en cause : ce sont les dirigeants non propriétaires qui détiennent le pouvoir dit managérial, fondé sur leurs compétences.

2 L'autorité

L'**autorité** est la capacité de se faire obéir, la capacité à faire observer volontairement les ordres.

Dans ce sens, l'autorité suppose l'acceptation de la « domination » considérée comme légitime. L'autorité est donc la confiance que l'on fait à quelqu'un, qu'il soit dans une position hiérarchique ou fonctionnelle, et dont on accepte l'ordre ou le conseil.

Une autorité sans pouvoir n'est pas stable et un pouvoir sans autorité n'est guère efficace, car l'exercice de la contrainte pour faire exécuter les ordres conduit à un fonctionnement plus lent, plus lourd que l'acceptation spontanée des ordres.

Selon M. Weber, la légitimité de l'autorité peut être fondée sur :

- le charisme du leader, (autorité charismatique) ;
- les coutumes (autorité traditionnelle) ;
- l'existence de procédures à appliquer (autorité rationnelle légale).

3 La hiérarchie

La **hiérarchie** est une organisation dans laquelle chacun se trouve dans une série ascendante ou descendante de pouvoirs ou de situation.

C'est la voie par laquelle doivent passer les communications pour garantir la transmission des ordres et des comptes rendus.

Fayol a défendu la structure hiérarchique des organisations en mettant en avant l'unité de com-

mandement : une personne n'a qu'un seul supérieur qui lui donne des ordres et à qui il rend compte de ses activités.

4 La direction

La **direction** est l'action de conduire.

Fayol assimile la fonction de direction au concept d'administration. La direction doit exécuter cinq séries de tâches : prévoir, organiser, commander,

coordonner et contrôler. Mintzberg remet en cause le caractère normatif des principes de Fayol et focalise la fonction de direction sur l'acte de décision : **diriger, c'est décider**.

Actuellement, la direction serait plutôt définie par la **maîtrise du changement**.

5 La prégnance de la dimension humaine dans la direction et le pouvoir

Dans l'approche classique du pouvoir la relation chef/subordonné reste très linéaire ; le subordonné a un rôle passif ; il accepte ou non les ordres, « il se soumet ou se démet ». Avec l'école des relations humaines, l'analyse du pouvoir intègre la dimension humaine dans la direction et le pouvoir : il y a inter-relations entre les subordonnés et les chefs, et influence réciproque entre les acteurs de l'organisation.

Dans cette approche, le pouvoir n'est plus la capacité de droit à imposer quelque chose à quelqu'un mais une relation dynamique entre le leader, les subordonnés et la situation à prendre en compte. R. Tannenban définit cette relation par le concept de *leadership* : « influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication, vers l'atteinte d'un but spécifique ».

Cette définition renvoie aux **missions de la direction** identifiées par des auteurs contemporains et pratiquées au sein des organisations :

- une **mission économique** : la mission première du dirigeant est d'élaborer un projet productif en intégrant toutes les contraintes internes et externes de l'entreprise (financière, structurelle, stratégique, stabilité ou instabilité de l'environnement) ;
- une **mission humaine** : la direction doit obtenir la confiance de tous les intervenants au projet productif ; elle doit assurer la cohésion sociale au sein de l'entreprise et avec les partenaires de l'entreprise ; les dirigeants doivent prendre en compte la responsabilité sociale de l'entreprise ;

- une **mission intégratrice** : les dirigeants doivent veiller à la compatibilité entre les missions économiques et sociales en choisissant une organisation adaptée.

6 Les styles de direction très différents

Le style de direction peut se définir par :

- les types de relations instaurées entre le détenteur de l'autorité et celui qui la subit, au sein d'une organisation ;
- le mode de participation, de délégation de pouvoir et de décision.

La question des styles de direction est une préoccupation constante des analystes des organisations. Plusieurs modèles ont été proposés.

a. L'analyse de McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) étudie également deux formes de direction opposant :

- une direction de style autoritaire fondée sur la théorie X (vision taylorienne) : l'homme n'aime pas le travail, refuse les responsabilités ; il doit être contrôlé ;
- une direction moins coercitive, en fonction de la théorie Y : dirigé, l'homme peut être motivé par son travail ; il peut rechercher des responsabilités et ne pas faire l'objet d'un contrôle permanent.

b. Le modèle de R. Likert

Le modèle de Likert identifie quatre styles :

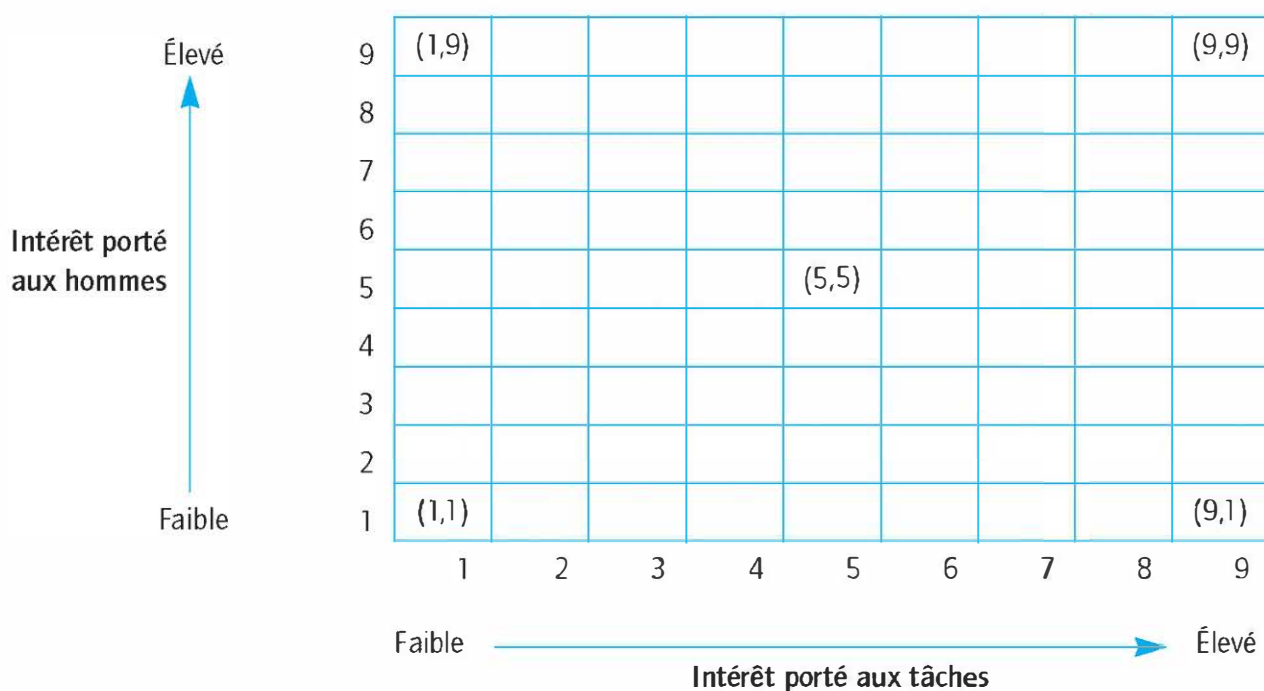
Le style autoritaire	Pas de consultation du subordonné, communication descendante, utilisation de la sanction comme moyen d'incitation.
Le style paternaliste	Conception patriarcale du rôle du chef d'entreprise, menaces et récompenses comme moyen d'incitation, faible décentralisation pour les décisions mineures.
Le style consultatif	Les subordonnés sont consultés mais n'ont guère d'influence sur les prises de décision, le travail en équipe est néanmoins encouragé.
Le style participatif	L'esprit d'équipe est développé, l'information circule librement, l'équipe participe à la prise de décision.

Likert préconise le style participatif en raison de la meilleure satisfaction des besoins des individus mais rien ne prouve que les motivations améliorent la productivité du travail ou la qualité de la décision.

c. La grille managériale de R. Blake et J.-S. Mouton

Ces auteurs prolongent les travaux de McGregor (théorie X et théorie Y) et proposent une grille (schéma ci-après) permettant de caractériser le comportement des managers en tenant compte :

- de l'intérêt porté aux hommes (évalué de 1 à 9) ;
- et de l'intérêt porté aux tâches de production (évalué de 1 à 9).



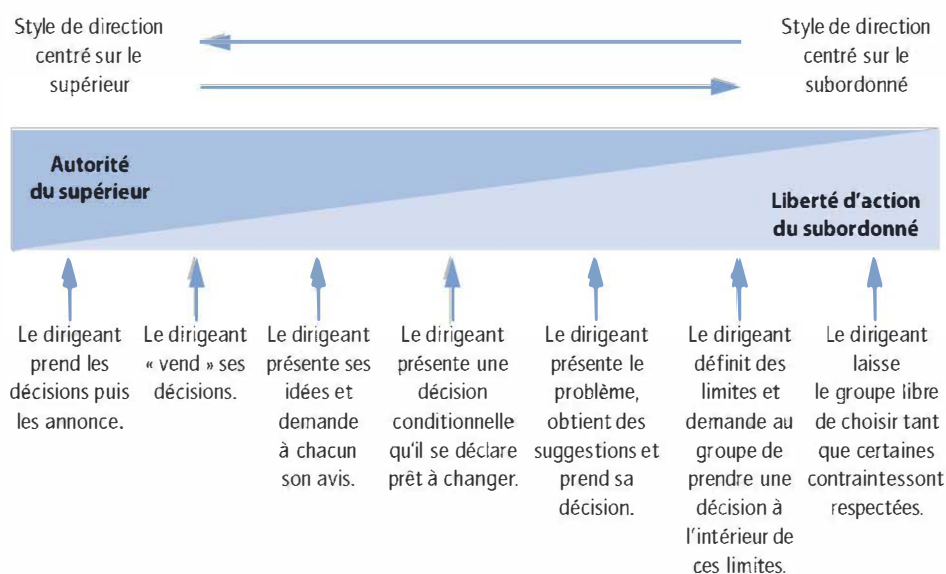
Exemple :

Le management du travail en équipe (9,9) : les individus se sentent responsabilisés et l'intérêt qu'ils portent au travail permet un très bon suivi des tâches de production.

Cette grille est simplement un outil de visualisation mais n'apporte pas d'élément nouveau.

d. Le continuum des styles de direction

B. Tannenbaum et W. H. Schmidt ont proposé en 1958 une typologie des styles de direction allant de la position despotique du leader jusqu'à la liberté d'action du subordonné tant que certaines contraintes sont respectées.



En pratique le style de direction résulte d'une inter-relation entre :

- le **leader**, son statut, ses compétences, sa personnalité ;
- les **subordonnés**, leurs aptitudes, leurs motivations, leur adhésion aux objectifs de l'entreprise, leur implication, leur personnalité ;
- le **contexte** : l'entreprise, les habitudes, l'urgence et la nature de la décision, l'environnement.

7 L'exercice et le contrôle du pouvoir

a. L'exercice du pouvoir

L'exercice du pouvoir peut se faire en fonction de deux grands principes : centralisation/décentralisation.

■ La centralisation

Une direction **centralisée** correspond à la détention du pouvoir de décision par un nombre restreint de personnes au sommet de la hiérarchie. Ce mode de direction assure la cohérence des prises de décision mais n'entraîne pas l'adhésion des acteurs : les décisions sont souvent mal exécutées car jugées inadaptées par le personnel.

■ La décentralisation

La **décentralisation** consiste à répartir le pouvoir formel de décision en dehors de la cellule directoriale du sommet de la hiérarchie.

Les degrés et modes de décentralisation sont très divers :

- décentralisation verticale (vers le lieu d'exécution du travail) ;
- décentralisation horizontale (au bénéfice des fonctionnels et non selon la ligne hiérarchique) ;
- direction par objectifs (fixés à chaque unité de l'organisation, laissant aux responsables le choix des moyens à mettre en œuvre) ;
- direction participative par objectifs (déclinée à tous les échelons de l'organisation).

Le problème posé par la décentralisation est celui de la cohérence de l'ensemble des décisions décentralisées et d'une certaine dilution des responsabilités par rapport aux orientations générales de l'entreprise. En revanche, elle permet une meilleure réactivité en faisant prendre les décisions par des individus qui sont proches du problème à résoudre. Elle limite l'engorgement du système d'information proche du sommet stratégique.

b. Le contrôle du pouvoir

Au sommet de la hiérarchie, le dirigeant est néanmoins **dépendant** (« gouverné ») **des lois, des clients, du marché financier** :

- le **cadre institutionnel** avec les différents règlements et lois propres à chaque pays s'impose à tous ;

- **les clients** : le dirigeant doit prendre en compte, dans sa démarche stratégique, le marché aval de l'entreprise ;
- **le marché financier** : le contrôle peut se faire de plusieurs manières, soit par l'octroi de stocks options aux dirigeants liant ainsi leur sort à celui des actionnaires (valeur de l'action), soit par l'arbitrage du marché financier ; en vendant leurs titres sur le marché, les actionnaires tirent un signal d'alarme d'insatisfaction vis-à-vis des dirigeants.

Dépasant le cadre du contrôle par le marché financier, l'analyse contemporaine propose un nouvel éclairage, « le gouvernement d'entreprise », pour souligner les intérêts en présence y compris l'intérêt général, renvoyant ainsi à la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour P.-Y. Gomez et G. Charreaux notamment, le **gouvernement d'entreprise** peut se définir comme l'ensemble des mécanismes organisationnels et de marché pour contrôler l'exercice du pouvoir tant en termes de performances économiques que de responsabilité sociale.

En raison des mutations rapides de l'environnement technico-économique, de l'évolution sociale (remise en cause de l'autorité, montée de l'individualisme), l'interrogation sur un modèle de direction se pose de façon récurrente. Les théories n'apportent pas « la » solution mais proposent quelques critères à prendre en compte tels que la contingence, le primat du compromis sur l'autorité, le passage du projet stratégique au changement stratégique.

Les cinq talents d'un dirigeant¹

N'étant pas polymorphe, un chef d'entreprise a intérêt à s'entourer de personnes compétentes qui lui permettent d'être réactif. En effet, il ne peut conjuguer les cinq talents qui sont reconnus être ceux d'un dirigeant :

1. Incarner l'entreprise vis-à-vis du personnel, des clients et être reconnu par tous.
2. Être lucide.
3. Savoir créer le futur et concrétiser les rêves.
4. Construire ses réseaux et savoir les mobiliser.
5. Savoir conduire le changement, l'innovation.

1. D'après « Le dirigeant n'est pas un génie polymorphe ! », L'entreprise, n°309, mars 2012.

Applications

1 Situé au 9^e et dernier étage d'une grande avenue de Paris, le bureau d'une centaine de mètres carrés d'Henri Proglio traduit déjà la centralisation du pouvoir et le mode de management du PDG d'EDF.

Cette « boîte noire » réunit les neuf membres du comex à qui le PDG fait une confiance absolue et envers lesquels il accepte le principe de la délégation de pouvoir. Attention toutefois, « ça passe ou ça casse » : H. Proglio choisit les cadres en fonction de leur ouverture d'esprit, de leur envie de partager, de leur désir ne pas le décevoir. En trois mois après son arrivée, il avait déjà changé 90 % de l'équipe dirigeante.

Très affectif, il fonctionne avec un « carré de grognards prêts à mouiller leur maillot ».

Au final, il est le seul décideur, après consultation des salariés et des experts ; il écoute beaucoup, « s'informe auprès des opérationnels des divisions commerce et production, [...] consulte également des conseillers officiels, anciens ministres, ex-patrons pour leurs connaissances des marchés ». Il va sur le terrain, rencontre les syndicalistes des usines, les cadres locaux, en France et à l'étranger, accepte d'échanger, de répondre aux questions.

Mais, au final, il prend seul les décisions, chamboulant les centres de décisions.

Il refuse un organigramme détaillé, demande peu de notes écrites, exige le secret des réunions du comex. Ce management « iconoclaste » conduit à des résultats : « il a réveillé ce mammoth », a fait reconnaître par l'Elysée le groupe comme chef de file du nucléaire français, « a remporté une victoire inattendue sur la loi NOME (portant nouvelle organisation des marchés de l'électricité), pour le prix de l'électricité nucléaire qu'EDF rétrocède à ses concurrents »

Ses exigences : « Se battre, ne jamais prendre les choses pour acquises ».¹

Quel est le style de direction de H. Proglio ?

Éléments de corrigé

Le management resserré de Henri Proglio se caractérise par une interaction entre :

- **le style autoritaire d'une direction centralisée** : le pouvoir de direction appartient à un petit nombre de personnes, les neuf membres du conseil exécutif en qui le PDG a une confiance absolue. Toutefois ce style de direction peut aller jusqu'à une forme de pouvoir despotique, H. Proglio prenant seul sa décision, parfois à l'encontre du comité exécutif ;
- **et le style consultatif** : désir du PDG de s'informer auprès de tous les acteurs internes, quel que soit leur niveau, et externes, conseillers officiels et/ou officieux.

Ce **manager iconoclaste** a cherché à faire oublier le passé, « réveillant le mammoth qui culpabilisait en tant qu'ex-monopole, et remettant au premier plan la mission de service public d'EDF ». Ce style de direction s'accompagne d'une structure originale : pas d'organigramme, peu de notes écrites, pas de comptes rendus du comité exécutif mais une confiance dans les hommes, les faire agir, les rendre responsables.

2 Ils étaient plus de 50 patrons dans le jury qui a décerné à Guillaume Pepy, le patron de la SNCF, le trophée du *leadership* de l'année.

On ne savait pas le président de la vieille dame du rail prêt à en découdre avec les mastodontes de la Silicone Valley. Guillaume Pepy a fait de la SNCF « la référence mondiale de la mobilité » grâce à des avancées technologiques majeures.

1. D'après « Comment gouverne... l'iconoclaste PDG d'EDF », *Challenges*, n°279, 1er décembre 2011.

Depuis sa nomination en 2008, le chiffre d'affaires du groupe a progressé de 40 %.

La SNCF a maintenant une envergure internationale puisqu'elle réalise 25 % de son activité à l'étranger et occupe la place de leader mondial du transport public de voyageurs.

Guillaume Pepy a fait preuve de ténacité en parvenant à piloter quotidiennement 250 000 salariés, en traitant avec les syndicats les plus durs de France. Il est resté solide même face à une catastrophe comme celle de Brétigny-sur-Orge (7 morts, 30 blessés) qu'il a immédiatement assumée en se rendant sur les lieux en taxi moto.

Droit dans ses bottes. C'est sa façon de parlementer avec les syndicats depuis 2008 qui a calmé la « gréviculture ». Ses interlocuteurs l'avouent, il est très fort : « on a toujours l'impression qu'il nous a écoutés, même s'il ne remet pas en cause son projet », reconnaît le secrétaire général de FO Cheminots.

Le sujet du moment, c'est la réforme ferroviaire : réunifier la SNCF, qui transporte les passagers, et Réseau Ferré de France (RFF), qui gère l'infrastructure. Les syndicats sont vigilants : la réforme doit fusionner des services en doublon et, craignent-ils, créer des filiales aux conditions de travail moins favorables. Du coup, Pepy fait son *road show*, louant des salles de cinéma dans toute la France pour s'expliquer devant les salariés. « C'est le temps du débat, explique l'intéressé. Il faut un contact direct pour que les salariés sentent qu'on ne leur ment pas. Et, en retour, il faut prendre le temps d'écouter les critiques. »

Priorité au client. « Moi, ce que je voudrais, c'est que la SNCF développe un système de guidage pour nos 10 millions de voyageurs », lance Guillaume Pepy, « il faut qu'on puisse les prendre en charge au porte-à-porte et sur leur mobile, en mixant le train, le bus, le vélo ou la voiture partagée. Sinon, d'autres, comme Google ou Apple, finiront par gérer les correspondances et vendre les billets ». Deux mille bornes d'enquête de satisfaction seront installées dans les gares en 2014.

Le voyage connecté : l'innovation encore. Guillaume Pepy a apporté les réservations internet, le TGV de nuit, l'iD-TGV, les services à bord. Sa dernière trouvaille est celle du TGV *low cost* censé lui revenir 30 % moins cher.¹

En quoi Guillaume Pepy a-t-il fait preuve de *leadership* ?

Éléments de corrigé

Guillaume Pepy a reçu le 17 décembre 2013 le premier prix du leadership décerné par un panel de dirigeants d'entreprises et de journalistes.

Faire preuve de *leadership*, c'est être capable de manager ses équipes en leur donnant une vision, tout en étant humain, exemplaire, influent socialement et entrepreneur dans l'âme.

Qu'en est-il pour Guillaume Pepy ?

- « Être capable de manager ses équipes » : qualité de communicant, dialogue social permanent (diminution du nombre de jours de grève), force de conviction, association du personnel aux projets.
- « En leur donnant une vision » : donner une envergure internationale à la SNCF, faire de la SNCF « une référence mondiale de la mobilité ».
- « Tout en étant humain et exemplaire... » : a le courage de dire les choses, de prendre des décisions et de les assumer (cf. catastrophe de Brétigny), présent sur le terrain.
- « Être entrepreneur dans l'âme » : concevoir le concept de « voyageur connecté », lancer le TGV *low cost*, réformer la SNCF, augmenter le CA de 40 % en 2012 (stabilité du CA en 2013 en dépit de la crise économique), faire de la SNCF le leader mondial du transport public de voyageurs, faire preuve de ténacité, lancer 1 300 chantiers.

1. Énoncé rédigé d'après l'article « Toujours sur les rails », *Management*, janvier 2014.

Décision et mode de prise de décision

8

- | | |
|---|--|
| 1 La décision | 4 L'intégration de la sociologie dans les modèles de prise de décision |
| 2 Les types de décisions | 5 L'application de la décision |
| 3 Le processus de prise de décision et le modèle de prise de décision | |

1 La décision

La **décision** est un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné, parmi plusieurs possibilités, pour impulser des actions d'ampleur et de durée variable (LT/MT/CT).

Pour J. Mèlèse, « la décision est le comportement de l'homme qui opère des choix dans une situation d'information partielle. »

J. Nizard définit la décision comme « une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction face à un problème ; ce choix suppose un traitement d'informations selon des critères de choix et une volonté de réalisation. »

H. Mintzberg analyse la décision comme un processus qui consiste à être, en permanence, placé devant des choix.

Quelle que soit la définition, **trois éléments** caractérisent une décision :

- la **perception d'un problème et l'obligation de le résoudre** ;
- l'**utilisation d'informations pertinentes** pour mieux comprendre le problème posé et mieux analyser les alternatives possibles ;
- des **critères de sélection** pour déterminer le choix.

2 Les types de décisions

a. La typologie fondée sur la durée

I. Ansoff propose le classement suivant :

- les **décisions stratégiques** concernant l'entreprise sur une longue période ;
- les **décisions tactiques** ou administratives produisant des effets à moyen terme et prises pour une fonction de l'entreprise ;
- les **décisions courantes ou opérationnelles** de court terme pour une activité donnée ou pour un poste de travail.

b. La typologie fondée sur le degré de répétition

H. Simon différencie les décisions **programmées ou non**. Les décisions programmées sont des décisions structurées pour lesquelles il existe une méthode de résolution. Elles sont également répétitives, le même processus se reproduisant dans le temps.

c. La typologie fondée sur le degré de liberté du choix

M. Porter oppose :

- les décisions **plutôt choisies** par l'entreprise en fonction de ses objectifs, de ses activités ;
- les décisions **plutôt imposées** par les contraintes externes et internes.

Il convient de distinguer les types de décision des modèles décisionnels qui sont les formalisations proposées par des chercheurs pour représenter les étapes du processus de décision.

3 Le processus de prise de décision et le modèle de prise de décision

Les modèles de prise de décision décomposent les étapes de la prise de décision selon différentes conceptions des organisations et des décideurs alors que les théories de la décision analysent la nature des décisions et le comportement des décideurs.

Le processus de prise de décision est l'ensemble des étapes nécessaires pour aboutir à un choix de décision ; le cheminement est aussi important que le choix final.

Les décompositions classiques du processus de décisions ont été formalisées à partir du **modèle IMC de H. Simon** :

- **Intelligence** du problème ;
- **Modélisation** : identification et évaluation de toutes les solutions possibles en utilisant éventuellement des modèles de raisonnement ;
- **Choix**, détermination des critères et de leur pondération pour hiérarchiser les solutions et en choisir une ;

4 L'intégration de la sociologie dans les modèles de prise de décision

a. Les limites des formalisations « classiques » du processus décisionnel

La démarche rationnelle linéaire de Simon (IMC) n'est pas représentative d'une réalité plus complexe où les objectifs ne sont pas toujours bien définis, où toutes les informations nécessaires à la prise de décision ne sont pas disponibles, où les critères de choix ne sont pas acceptés. De plus, elle ne prend pas en compte la dimension psychologique des acteurs décideurs, ni la dimension peu rationnelle de certains processus qui se fondent sur l'intuition et/ou sur l'expérience.

À partir des années 1950-1960, les théories behavioristes soulignent l'importance de la personnalité des décideurs : l'âge, le milieu socio-culturel, l'expérience, la mémoire, le comportement face au risque, la préférence pour la routine conduisent à orienter les prises de décision.

b. La prise en compte de la complexité dans les modèles contemporains de prise de décision

Les modèles contemporains remettent en cause les hypothèses de rationalité et essaient de mieux rendre compte de la pratique réelle des décideurs.

■ *Modèle empirique*

Un exemple de modèle empirique : E. Archer formalise une synthèse des processus décisionnels à partir de l'observation de plus de deux mille dirigeants d'entreprises américaines. Ce modèle comprend neuf étapes.

Étapes

①	Délimiter l'environnement du problème
②	Préciser le problème
③	Spécifier les objectifs
④	Établir un diagnostic
⑤	Rechercher les solutions possibles
⑥	Déterminer le mode de classement et les critères de choix des différentes solutions
⑦	Faire une évaluation complète
⑧	Choisir la meilleure solution
⑨	Mettre en œuvre la solution retenue

Un exemple de modèle composite : le modèle de la poubelle élaboré par Cohen, March et Olsen. De même que la composition des déchets dans une poubelle dépend d'un certain nombre d'aléas, les décisions sont le produit de rencontres fortuites et s'expliquent autant par le hasard que par la nécessité. En conséquence, ces auteurs préconisent aux décideurs :

- de ménager leur énergie pour des décisions importantes ;
- de soutenir leurs idées jusqu'à l'acceptation, malgré l'opposition rencontrée ;
- de faire participer les opposants pour mieux les maîtriser.

■ **Modèle de la cognition**

La cognition est en psychologie l'ensemble des grandes fonctions permettant à l'organisme de réagir (mémoire, intelligence, etc.). B. Munier propose un **modèle CDR (Croyance/Désirs/Rationalité)** qui prend en compte les fonctions de mémorisation (croyance, compréhension et rationalité contingente), les fonctions d'apprentissage et de coordination.

Les désirs du décideur provoquent un besoin de faire quelque chose, ses croyances lui font choisir des moyens, sa rationalité lui permet d'arbitrer entre ses désirs et les possibilités recensées.

5 L'application de la décision

La mise en œuvre de la décision est plus ou moins longue en raison du type de décision. Des procédures de routine peuvent être mises en place pour des décisions à court terme, voire à moyen terme. Les décisions stratégiques nécessitent la recherche de nouveaux moyens, de nouvelles procédures de fonctionnement.

Le suivi et le contrôle imposent la conception et l'utilisation de systèmes d'information pertinents et adaptés à l'ampleur des décisions. Ils peuvent être automatisés pour la mise en œuvre de décisions routinières. Ils sont nécessaires pour que l'organisation bénéficie d'un effet d'expérience permettant d'améliorer les prochaines décisions.

Le processus décisionnel est aussi fonction de la structure de l'organisation : hiérarchique ou fonctionnelle, centralisée ou décentralisée. Il dépend également de la culture de l'entreprise.

Le contexte organisationnel de la décision

Les processus décisionnels :

- dépendent du type de **structure de l'organisation** : le temps de réactivité, la qualité de la communication... Les fondements de la décision varient selon que la structure est plus ou moins aplatie, fonctionnelle ou divisionnelle ;
- différent selon les **niveaux hiérarchiques**. Pour les décisionnaires du haut de la hiérarchie, les processus décisionnels sont susceptibles de dépendre de critères personnels. Pour les niveaux intermédiaires et inférieurs de la hiérarchie, les processus décisionnels découlent des choix faits par les directions ; ils seront plus ou moins libres selon le degré de centralisation de l'entreprise ;
- sont plus ou moins influencés par la **culture du milieu**. Ainsi, les premières formalisations apparues aux États-Unis ont scindé les décisions selon la hiérarchie, les Américains considérant que les orientations stratégiques ne peuvent être prises que par les gestionnaires du haut de la pyramide. En revanche, dans l'entreprise asiatique et notamment au Japon, les procédures de décisions sont différentes et les choix stratégiques peuvent émaner des cadres moyens, interfaces essentielles pour obtenir l'adhésion des acteurs.

Un outil d'aide à la décision : le *think tank*¹

Au-delà de la représentation que l'on peut avoir des *think tanks* à caractère social et politique, réservoirs à idées des hommes politiques qui aident à mieux comprendre les enjeux du monde contemporain, l'exemple du *think tank* créé par Coca-Cola permet de s'interroger sur la transférabilité de ce nouvel outil d'aide à la décision à d'autres entreprises.

En partant d'une opération de relations presse réussie, Coca-Cola a évolué et a créé en 2010, à l'instar de la démarche de Nivéa, l'Observatoire du bonheur. Initialement, ce *think tank*, organisme de droit privé et sans but lucratif, a eu pour objectifs de renforcer l'image de marque de Coca-Cola « en plaçant le bonheur au cœur de sa communication et de sa signature ("Ouvre un Coca-Cola, ouvre du bonheur"). » Puis sa mission s'est élargie grâce à la diversité et à la compétence des personnes qui y travaillent : « experts en sciences humaines et sociales (anthropologie, économie, histoire, sociologie, philosophie, etc.). Ceux-ci ont pour mission de rassembler les connaissances existantes sur ces domaines, de décrypter les perceptions et les représentations du bonheur, de développer des contenus scientifiques nouveaux. » Les résultats sont communiqués au monde de la recherche sous forme d'articles publiés dans des « cahiers » ainsi qu'aux leaders d'opinion, aux journalistes, participant ainsi indirectement à la stratégie de communication de Coca-Cola. Coca-Cola finance aussi la recherche, accorde des bourses et souhaite développer une collection de livres grand public, afin de donner une autre image de l'entreprise. Il faut toutefois souligner qu'un *think tank* n'est qu'un producteur d'idées, éclairant la réalité par la recherche en vue de l'action. Les experts formulent des idées d'un point de vue universel ; elles pourront conduire à la décision, à leur mise en œuvre si les commanditaires y adhèrent. En France, le concept est encore récent mais les entreprises qui ont créé leur *think tank*, par exemple en ressources humaines et management, adhèrent à cette intelligence collective, source d'innovation.

1. D'après « Coca Cola, spécialiste du bonheur », *Stratégies*, n°1639, 23 juin 2011.

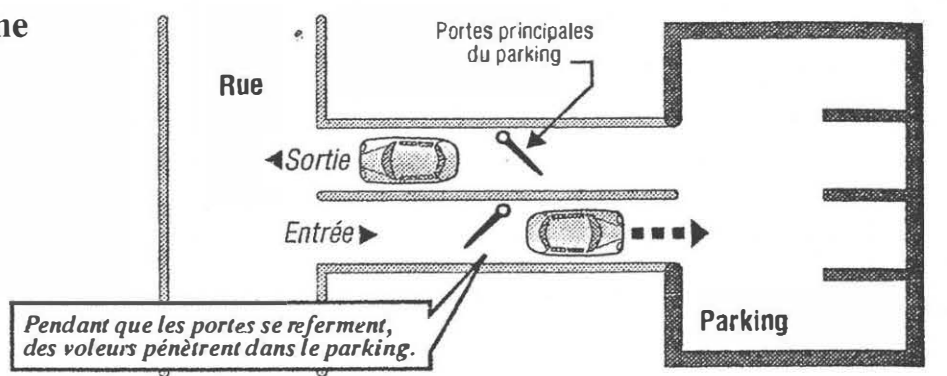
Application

Le parking d'un immeuble en ville est souvent l'occasion de vol car les portes automatiques restent longtemps ouvertes pendant l'ouverture et la fermeture.

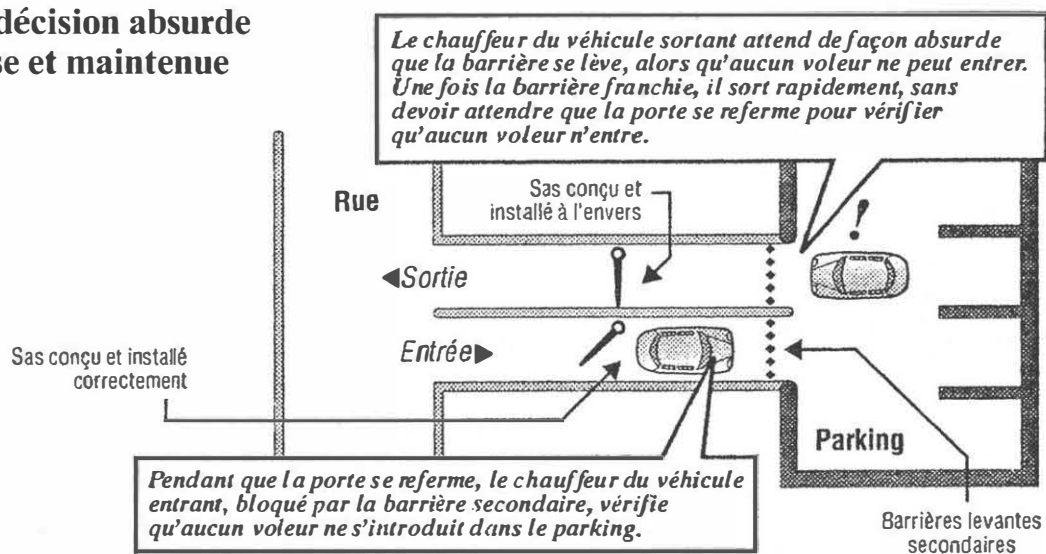
Un système de sas après la porte automatique d'entrée est proposé par le syndic de la copropriété (cf. schéma ci-après) : ainsi la voiture, bloquée entre les deux portes, peut contrôler que personne d'autre n'est rentrée.

Sas d'accès au parking d'un immeuble

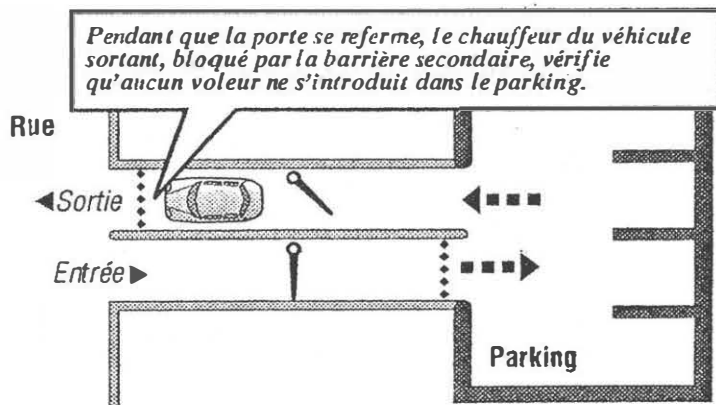
Le problème de départ



La décision absurde prise et maintenue



Ce qu'il fallait faire



- L'assemblée des copropriétaires accepte cette proposition et décide d'installer aussi le même sas à la sortie pour assurer la même protection.
- Il est décidé que le système de sas de sortie est conçu en reproduisant celui de l'entrée par symétrie simple, ce qui conduit à monter le sas à l'envers (cf. schéma).
- Ainsi, le chauffeur qui sort attend sans raison que la première barrière se lève, mais ne contrôle pas, après le franchissement de la porte de sortie automatique, que personne n'est entré.
- Le système a été installé après de nombreuses études, des heures de discussion entre copropriétaires, dont un ingénieur d'une grande école, mais personne ne s'est aperçu de l'absurdité du système.
- Une personne extérieure signale un jour l'inutilité du système de sortie car le chauffeur laisse ouverte la porte de sortie, sans attendre qu'elle soit refermée. – Lors de l'assemblée générale suivante des copropriétaires, il n'a pas été discuté du sens du sas, mais de la longue file d'attente provoquée par ce sas.¹

1. Quelles sont les causes qui ont conduit à cette décision ?

2. Comment faire pour limiter les risques d'un tel processus ?

Éléments de corrigé

1. En reprenant le modèle IMC du processus de prise de décision proposé par H. Simon, on peut identifier les causes de l'absurdité du système proposé.

- **Intelligence du problème** : bonne identification des problèmes à résoudre : empêcher les voleurs d'entrer dans le parking lors de l'entrée et/ou de la sortie des voitures tout en limitant les files d'attente d'entrée et de sortie des voitures dans le parking.

MAIS déviance du problème à résoudre lors de l'assemblée générale des copropriétaires : les discussions ont porté sur le risque de file d'attente derrière la barrière le matin à la sortie des résidents se rendant à leur lieu de travail au détriment du problème premier à résoudre : empêcher les voleurs d'entrer dans le parking.

Bon objectif de la solution à retenir : aménager des sas d'accès et de sortie du parking.

- **Modélisation** : mauvaise conception du sas de sortie due à un raisonnement par symétrie simple par rapport au sas d'entrée.
- **Choix** : la solution retenue ne pallie pas le problème des files d'attente en sortie, ce qui est inévitable quel que soit le sens du SAS ; de plus, elle est nulle quant au problème premier à régler : celui d'empêcher les voleurs d'entrer.

2. Pour limiter les risques d'un tel processus il aurait été souhaitable de :

- hiérarchiser les problèmes à résoudre et recentrer la discussion en assemblée générale sur le problème du vol ;
- simuler les entrées et sorties de voitures, par les solutions alternatives de placement et d'ouverture des portes principales et des barrières secondaires ;
- évaluer la solution retenue et la mise en place pour éventuellement lors d'une nouvelle assemblée générale décider des modifications à faire de ce système parfaitement inutile mais obstinément maintenu en place.

1. D'après une situation décrite dans *Les Décisions absurdes* de C. Morel (éditions Gallimard, 2002) : « Les copropriétaires d'un immeuble choisissent un système absurde de fermeture du parking ».

Individu et groupe dans l'organisation

9

- | | |
|---|---|
| 1 Les différentes approches de l'individu | 5 Le rôle de l'individu dans l'organisation |
| 2 Les différentes représentations de l'individu dans l'organisation | 6 La gestion de l'individu dans l'organisation |
| 3 Le groupe | 7 La gestion des groupes dans les organisations |
| 4 La dynamique de groupe | |

1 Les différentes approches de l'individu

L'individu est une personne considérée isolément par opposition à un groupe. Dans une organisation, l'individu est une personne autonome ayant ses objectifs et ses intérêts, mais qui doit s'intégrer dans un groupe pouvant avoir d'autres motivations et d'autres comportements.

Toute organisation doit prendre en compte :

- **la physiologie humaine** : elle doit s'assurer des bonnes conditions de travail qui évitent les accidents, les maladies, la fatigue ;
- **la psychologie humaine** : elle doit analyser les comportements des individus par rapport à son système de valeurs ;
- **la sociologie** : elle permet de mieux comprendre les réactions des individus au sein de l'organisation, en fonction du contexte et du cadre social de l'entreprise.

Les études actuelles mettent en évidence :

- **l'influence de la personnalité sur le comportement** : la connaissance des facteurs de la personnalité tels que la capacité d'adaptation, la sociabilité, la conscience morale, l'aménité, l'ouverture intellectuelle permet aux managers de mieux gérer une situation conflictuelle ou non ;
- **l'influence des attitudes sur le comportement** : l'insatisfaction au travail conduit à l'absentéisme, à une productivité moindre et à un climat social plus ou moins détérioré. Le manager doit rechercher les causes de ces dysfonctionnements : absence de délégation, d'autonomie, manque de considération de l'individu.

En revanche, une allégeance forte à l'organisation conduit l'individu à faire siennes les valeurs de l'organisation ce qui contribue à la réussite de l'entreprise.

2 Les différentes représentations de l'individu dans l'organisation

- **L'individu considéré comme un exécutant sans pensée ni objectif** dans l'organisation taylorienne du début du XX^e siècle : « l'ouvrier n'est pas là pour penser » disait Taylor.
- **L'individu comme ressource stratégique** avec ses sentiments, sa créativité, sa logique, qu'il essaie d'intégrer dans l'organisation à laquelle il participe. Il est à la fois une main, un cœur, un cerveau.

Entre ces deux extrêmes, la représentation de l'homme dans l'organisation a évolué sous l'influence de chercheurs : psychologue (Maslow), cybernéticien (Von Bertalanffy), économiste (Simon), sociologue (Crozier) ou anthropologue (Schein).

Tableau de l'évolution de l'organisation et de l'homme

Organi- sation	Machine, routine standard, 1910	Machine, routine standard, 1940	Organisme vivant, évoluant par rapport à l'environ- nement, 1950	Cerveau, traite des informations, 1960	Système politique, alliances et conflits, 1970	Culture, prison, valeurs communes, lien social, 1980
Acteur	Exécutant Main	Exécutant Main + Cœur Affectif	Exécutant Main + Cœur Affectif	Exécutant Main + Cœur Affectif + Cerveau Idées	Exécutant Main + Cœur Affectif + Cerveau Idées	Exécutant Main + Cœur Affectif + Cerveau Idées
Auteur	<i>Ingénieur</i> Taylor	<i>Psychologue</i> Maslow	<i>Cybernéticien</i> Von Bertalanffy	<i>Économiste</i> Simon	<i>Sociologue</i> Crozier	<i>Anthropologue</i> Schein

Actuellement, la gestion des ressources humaines prend en compte les apports des sciences humaines pour le recrutement, la formation, la rémunération, l'intégration du personnel à la culture de l'entreprise.

3 Le groupe

- **En sociologie**, le groupe se définit comme un collectif de personnes qui se sentent appartenir à une même entité. Un groupe n'est pas une juxtaposition d'individus mais un ensemble de personnes liées par des actions et des objectifs qui orientent leurs conduites.
- **En psychologie sociale**, on différencie :
 - le groupe de référence : « groupe auquel un individu se rattache en tant que membre car il désire s'y identifier » ; il a une fonction sociale, normative ;
 - le groupe d'appartenance : groupe auquel un individu participe par hasard ou par choix ; il peut être ou non un groupe de référence.

- **Au sein d'une organisation**, un groupe est un ensemble d'individus qui, dans un contexte précis et donné, doivent participer à une ou plusieurs activités, en fonction d'un objectif déterminé. Chaque membre du groupe doit donc coopérer et accepter de ne pas seulement prendre en compte ses propres intérêts.

Le groupe peut être permanent ou temporaire, formel ou informel, constitué pour une fonction ou un projet, comprendre un nombre restreint de personnes (voire deux) ou un grand nombre de personnes.

4 La dynamique de groupe

Pour K. Lewin, qui utilise cette expression en 1944, la dynamique de groupe fait référence à toutes les relations qui s'instaurent tant à l'intérieur d'un groupe qu'entre plusieurs groupes pour créer des synergies (dynamique positive) ou des blocages (dynamique négative).

La dynamique de groupe au sein d'une entreprise conditionne fortement son fonctionnement, son efficacité et ses résultats. Les managers doivent repérer les typologies de groupes, la dynamique entre eux afin de canaliser, orienter les comportements des acteurs.

5 Le rôle de l'individu dans l'organisation

a. De manière formelle

L'individu accomplit un certain nombre de tâches, assure certaines fonctions pour la réalisation de l'activité de l'entreprise, en liaison et cohérence avec d'autres personnes. Il assume la responsabilité qu'on lui a déléguée.

Toutefois, cette description objective, rationnelle, n'est pas suffisante pour expliquer la réalité beaucoup plus complexe des comportements des acteurs au sein de l'organisation.

b. De manière réelle

Les analyses actuelles intègrent les aspects psychologiques et sociologiques des individus et invitent les managers à prendre en compte les intérêts et les sentiments des acteurs :

- les individus ont leur propre système de valeurs : leurs attitudes et leurs comportements ne sont pas obligatoirement ce que l'on serait en droit d'attendre d'eux ;
- les individus participent mieux à l'organisation s'ils estiment qu'elle sert leurs objectifs, de salaire, de reconnaissance, de pouvoir, etc. ;
- les individus agissent en fonction d'une information limitée qui peut fausser la représentation qu'ils ont de leur propre intérêt ;
- les individus évoluent, « se construisent » au sein de l'organisation, acquièrent une expérience, créent des réseaux de relations, prennent des habitudes, adoptent des

comportements qui sont plus ou moins déviants du cadre initial qui leur a été fixé. Le rôle de l'individu est donc difficile à appréhender sous toutes ses dimensions et n'est pas neutre pour l'efficacité de l'entreprise. Le rôle du manager est donc d'appréhender la réalité du comportement des acteurs pour gérer au mieux l'individu au sein de l'organisation.

6 La gestion de l'individu dans l'organisation

Une organisation efficace doit gérer les motivations des individus de manière permanente. Les facteurs de motivation sont nombreux et varient selon les individus ; toutefois, la satisfaction des besoins et la rémunération en sont les principaux moteurs.

b. La motivation par la satisfaction des besoins

L'organisation veille à la satisfaction des besoins tels qu'ils ont été définis par A. Maslow (voir Fiche 4) :

- besoins physiologiques ;
- besoins de sécurité ;
- besoins d'appartenance sociale ;
- besoins d'estime ;
- besoins d'accomplissement.

D'autres besoins peuvent être pris en considération, en fonction des individus et de l'organisation :

- les résultats obtenus : les individus sont motivés pour travailler quand ils espèrent que leurs travaux aboutiront à des résultats satisfaisants pour eux et pour l'organisation ;
- l'équité : la motivation est basée sur le respect des droits de chacun. Elle vient des rapports considérés justes et équitables, entre les efforts et les résultats pour des personnes qui ont un statut équivalent.

b. La motivation par la rémunération

Des études ont montré que la capacité des rémunérations à motiver les individus dépend de plusieurs facteurs : le niveau, le moment opportun, le lien avec la productivité, la durabilité, l'équité, la visibilité.

Les managers doivent veiller à choisir, parmi la panoplie des techniques de rémunération, celles qui sont le plus adaptées.

7 La gestion des groupes dans les organisations

a. La gestion de la participation

Le management des organisations a pour premier objectif d'**optimiser la coopération entre les membres** afin que leur action soit satisfaisante pour tous. Plusieurs moyens peuvent être mis en place tels que :

- les règles, les procédures, les routines pour coordonner le travail, évaluer le degré de coopération de chacun ;
- la circulation des informations, la communication formelle et informelle, les équipes de projets transversales ;
- la communication du système de valeurs et de la culture de l'entreprise aux différents acteurs.

Le second objectif du management est la mise en place d'un **management participatif**, pour prendre en compte le salarié en tant que partie prenante de l'entreprise. La délégation et la décentralisation donnent aux acteurs plus d'autonomie et les conduisent à s'impliquer davantage dans le fonctionnement de l'entreprise.

La participation concerne tous les domaines de la gestion et dépasse le cadre légal des représentants des personnels, sections syndicales, négociations collectives. Certaines organisations choisissent une direction participative par objectifs comme le proposait P. Drucker.

b. La gestion des conflits

Un conflit est un état d'opposition et de tension entre deux ou plusieurs parties qui ont des objectifs différents sur un sujet. Les causes des conflits sont nombreuses : divergences d'intérêt des acteurs, flou organisationnel dans la répartition des tâches, des responsabilités, perceptions différentes par les individus des situations, des objectifs antagonismes entre les droits individuels et les droits collectifs.

Toute organisation doit en permanence gérer des conflits, choisir les moyens de les résoudre sans assurance de réussite. L'analyse proposée par Thomas permet de repérer cinq types de comportements en fonction du désir de satisfaire ses propres intérêts ou ceux de l'autre partie (voir Encadré ci-après).

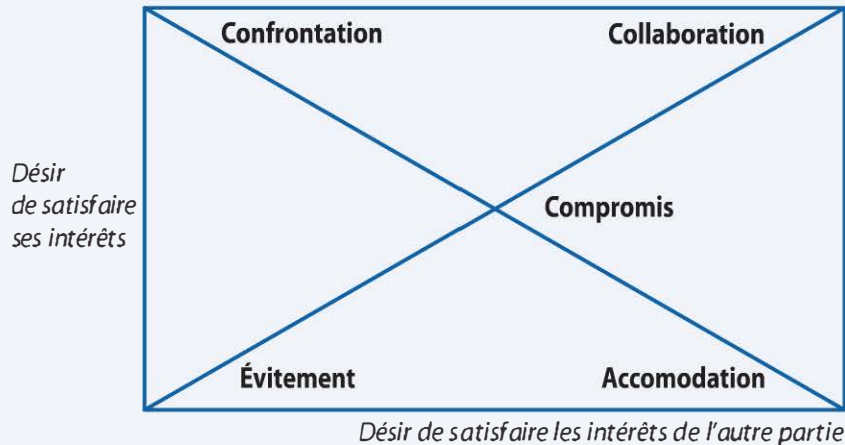
c. La conduite des équipes

Une équipe est un petit nombre de salariés qui, possédant des compétences complémentaires, adhèrent à des objectifs de réalisation et à des rapports de travail communs dont ils se considèrent mutuellement responsables.

L'efficacité d'un travail en équipe sera d'autant plus grande que ses membres partageront des objectifs généraux, pourront communiquer librement entre eux, s'accorder une aide réciproque, régler les conflits à l'intérieur du groupe.

Les types de comportement en situation de conflit

Les types de comportement en situation de conflit proposés par Thomas varient en fonction du désir de satisfaire ses intérêts ou ceux de l'autre partie.



- **L'évitement** est une absence d'implication dans une situation conflictuelle, une volonté de ne pas s'engager, soit pour ne pas aggraver la situation, soit pour attendre que le temps règle les problèmes.
- **L'accommodation** ou la résignation consiste à accepter de satisfaire les intérêts de l'autre partie au détriment des siens.
- **La confrontation** correspond à l'attitude où chaque partie veut obtenir gain de cause, satisfaire ses intérêts soit par l'argumentation, soit par des promesses, des menaces ou des manipulations, soit par l'utilisation de la force morale ou physique.
- **La collaboration** recherche une solution qui constitue un gain satisfaisant pour chacune des parties.
- **Le compromis** ou la négociation correspond à l'acceptation par chaque partie d'un certain gain et d'une certaine perte.

La gestion d'un conflit peut utiliser plusieurs de ces comportements, sur une période plus ou moins longue, avec un recours éventuel à des tiers pour canaliser les comportements ou accélérer la résolution du conflit.

Les tendances actuelles sont plutôt à la négociation, au règlement amiable des litiges, à la médiation (*ombudsman* ou médiateur entre des parties).

Applications

1 Les avis sont unanimes : le niveau du stress au travail a tendance à augmenter dans les pays occidentaux et revêt plusieurs formes : augmentation de la charge de travail, pression pour augmenter la productivité, l'efficacité et l'efficience, et précarité exacerbée de l'emploi, tensions diverses, souffrances physiques ou psychologiques.

Cette tendance est manifeste dans les grandes entreprises et notamment au sein des multinationales. En effet, « ces dernières ont adopté, au cours des dernières décennies, des systèmes de contrôle et d'évaluation standardisés qui imposent à leurs employés le suivi des procédures de fonctionnement et la poursuite de critères de performance parfois difficiles à atteindre. Cette standardisation, couplée à des impératifs de productivité accrue, a accompagné le développement rapide des grandes entreprises à l'échelle internationale, mais elle a aussi contribué à une perte de sens pour les employés ». On se trouve en plein paradoxe : un siècle après la remise en cause d'une organisation scientifique du travail de type taylorien et le développement actuel des relations humaines au sein de l'entreprise, on assiste à une nouvelle forme de déshumanisation du travail des salariés à qui l'on impose des objectifs de performance précis sans leur donner les moyens et notamment l'autonomie pour les atteindre.

- Admettre l'existence du problème : conscientes du stress engendré par la nouvelle organisation du travail et les systèmes d'évaluation utilisés, les entreprises ne peuvent plus ignorer le problème et doivent rechercher des solutions dans plusieurs directions.
- Reconnaître aux salariés leur pouvoir discrétionnaire quel que soit leur niveau hiérarchique : leur donner le pouvoir de prendre des décisions qui affectent directement leur travail. Cette autonomie a un double objectif : leur permettre de s'autocontrôler et leur donner « plus d'opportunités d'apprentissage ».
- Partager l'information afin qu'ils comprennent la stratégie et la mission de leur entreprise.
- Modifier les processus d'évaluation : évaluation personnalisée tout au long de l'année qui permette à chacun « d'avoir accès aux ressources nécessaires à son développement professionnel ».
- Donner du sens au travail, permettre à chacun de continuer d'apprendre ; ainsi, rendre les salariés plus satisfaits par leur travail et en conséquence plus productifs.¹

1. Quelles sont les tendances observées ?

2. Comment gérer ces difficultés ?

Éléments de corrigé

1. On assiste à une nouvelle forme de déshumanisation du travail :

- intensification croissante du travail, exigences de plus en plus grandes ;
- pression prégnante pour améliorer la productivité, la compétitivité, la course aux résultats ;
- absence de reconnaissance de l'individu ;
- perte du sens du travail ;
- manque d'autonomie ;
- attitude des managers qui ne communiquent pas clairement les objectifs des procédures, n'expliquent pas les modalités d'évaluation des personnes ;
- précarité exacerbée du marché du travail où l'incertitude devient la règle.

1. D'après « Comment réduire le stress au travail », *Le Monde*, 28 février 2012.

2. Il est donc urgent de réconcilier l'économique et le social :

- identifier les problèmes, recenser les formes du mal-être : taux d'absentéisme, turn-over, conflits, dépression voire suicide ;
- améliorer les conditions de travail : mieux planifier les charges de travail, voire réorganiser le travail, source de stress, en impliquant les salariés, en leur donnant plus d'autonomie ;
- repenser le management :
 - informer, former les managers, les dirigeants aux problématiques du mal-être au travail,
 - sensibiliser les managers à l'amélioration du dialogue social (écoute, prise en compte des aspirations individuelles, collectives), à la gestion des compétences,
 - valoriser le travail de chacun,
 - développer le management de proximité ;
- partager l'information entre tous les acteurs quel que soit le niveau hiérarchique : informer des objectifs et des résultats de l'entreprise ou du groupe, formuler des objectifs clairs, atteignables ;
- modifier les processus d'évaluation : instaurer un dialogue tout au long de l'année, être à l'écoute de chacun, entendre ses aspirations, l'aider à la gestion de son projet professionnel, envisager ses perspectives d'évolution au sein de l'entreprise, l'aider à concilier des contradictions ;
- instaurer une démarche de prévention du stress : rechercher des outils permettant d'identifier les risques psychosociaux, créer une instance (groupe de travail, commission) associant dirigeants des relations humaines, salariés, syndicats, CHSCT, médecins du travail, pour rechercher et proposer des actions préventives voire correctives.

2 L'entreprise HP, fabricant d'ordinateurs, est née en 1939 à Palo Alto en Californie, dans la maison de D. Packard qui travaillait avec B. Hewlett. Depuis la création, les deux fondateurs ont considéré que les salariés de l'entreprise étaient la ressource la plus précieuse de l'entreprise. Dans les années 40-50, les salariés des entreprises sont en règle générale gérés dans une structure hiérarchique avec un chef tout puissant qui décide de tout et auquel ils doivent obéir silencieusement.

B. Hewlett et D. Packard souhaitent que leurs salariés travaillent ensemble, parlent, communiquent et que chacun cherche à s'amuser et à s'accomplir dans le travail ; ceci deviendra le « HP Way ». Les deux dirigeants résument leur philosophie : « HP croit que les meilleurs résultats surviennent lorsque vous faites confiance aux personnes, que vous leur donnez la liberté de trouver les moyens de réaliser leurs objectifs et que vous les laissez profiter des compensations qu'ils reçoivent pour leur travail. » Les salariés travaillent en *open space* ; on leur propose le travail à temps flexible, des cours du soir, un système d'assurance-maladie, des actions de la société lors de son introduction en bourse en 1957.¹

Quelles relations individu/groupe sont-elles mises en lumière dans l'entreprise HP ?

Éléments de corrigé

L'individu est pris en compte dans l'entreprise HP dans toutes ses dimensions professionnelles et personnelles pour lui octroyer une vraie place dans l'organisation. Plus motivé car on lui accorde confiance et reconnaissance, il peut développer toutes ses capacités et ses compétences pour l'entreprise.

HP se rend compte que la dynamique de groupe est importante, que la productivité, la qualité du travail dépendent, non seulement des capacités techniques individuelles, mais aussi des bonnes relations interpersonnelles, des relations de pouvoir, de délégation, de responsabilité, qui s'instaurent au sein d'un groupe.

1. Énoncé rédigé à partir d'un article de la revue *Management HS* 33, décembre 2013.

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1 L'information | 4 Les formes de la communication sont multiples |
| 2 La communication | 5 Les difficultés de la communication |
| 3 La communication est essentielle | |

1 L'information

L'information est un **élément de connaissance susceptible de diminuer l'incertitude**. En latin, *informarer* veut dire « mettre en forme ». Pour être utile, l'information est traitée, c'est-à-dire collectée, saisie, éventuellement transformée, stockée et diffusée.

Le **rôle** de l'information est multiple :

- répondre aux obligations légales, dans une certaine forme, à une certaine date, pour certains organismes, certains partenaires ;
- permettre la coordination entre les membres de l'organisation : plus le travail est divisé, plus les échanges d'informations entre les acteurs sont nécessaires ;
- préparer les décisions : l'information est la matière première de la décision. L'information permet de réduire l'incertitude et, dans une certaine mesure, la complexité de l'action. Elle ne se substitue pas à la décision, c'est la raison pour laquelle on emploie le terme d'aide à la décision. Les outils d'aide à la décision sont les informations traitées, transformées en informations utiles pour le décideur.

L'importance stratégique des informations conduit les organisations à mettre en place une gestion de l'information (élaboration des procédures de collecte et de traitement des informations utiles pour les décideurs).

L'information est désormais le premier facteur de production de l'entreprise.

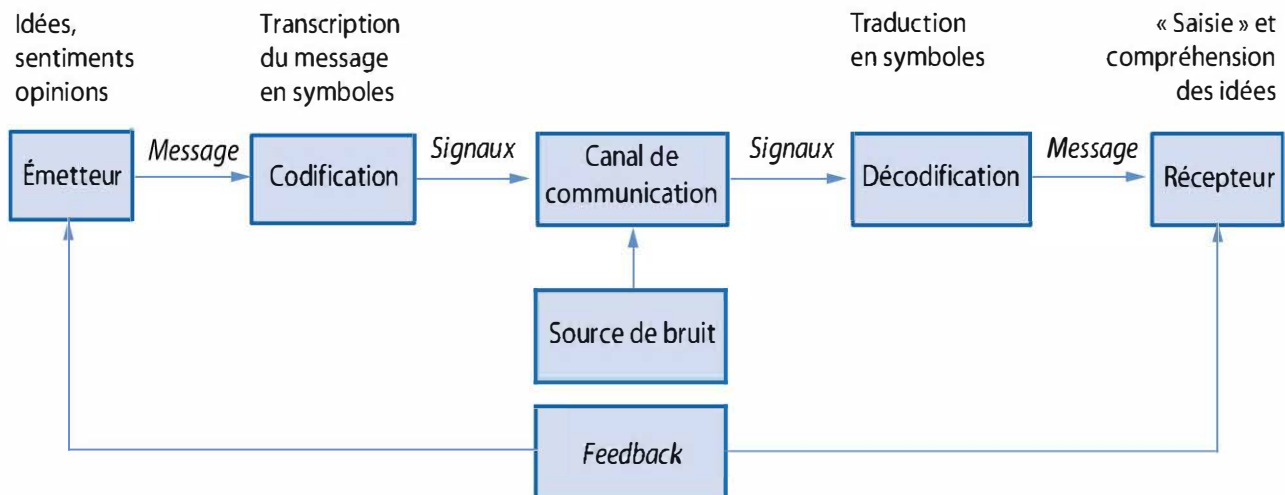
2 La communication

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

Les membres d'une organisation communiquent pour agir, prévoir, savoir. L'importance de cette circulation de l'information a conduit à s'interroger sur le processus de la communication.

C.E. Shannon et W. Weaver ont proposé un schéma général du processus, assez simple mais explicite. Toutefois, il ne montre pas les interactions entre émetteur et récepteur qui caractérisent la communication comme **échange social**.

Le modèle général d'un système de communication



Toute communication est caractérisée :

- par son type : impersonnelle, de groupe... ;
- par ses composantes : ses acteurs, le message, le canal, le contexte.

Toute organisation met en place une communication interne et une communication externe.

3 La communication est essentielle

Les besoins de communiquer au sein des organisations sont nombreux et permanents. Il est possible de repérer plusieurs objectifs et enjeux de la communication :

- informatif : besoin d'informations et d'échanges d'informations ;
- de positionnement : chaque acteur, émetteur et récepteur cherche à se positionner vis-à-vis de l'autre, à montrer son identité ;
- d'influence : chacun cherche à mobiliser et à influencer autrui par sa communication ;
- relationnel : le besoin d'établir des relations humaines passe par la communication ;
- normatif : communiquer permet d'élaborer des règles, des procédures pour coordonner les actions et les tâches.

La communication est un fort vecteur de progrès en termes de : motivation ; participation ; appropriation ; appartenance au groupe ; responsabilisation.

C'est un processus qui s'appuie sur le comportement et l'état de réceptivité des personnes, favorisant :

- la participation de tous ;
- le travail de groupe ;
- l'entretien de la motivation ;

- les échanges d'idées ;
- l'innovation ;
- la responsabilisation de l'individu ;
- l'approbation par tous des valeurs et ambitions de l'entreprise.

4 Les formes de la communication sont multiples

Les outils de communication sont multiples, d'autant plus développés avec les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), en interne comme en externe. Sans donner une liste exhaustive, on peut citer pour la **communication interne** :

- le courrier et le courriel internes ;
- les réunions, les visioconférences ;
- le journal d'entreprise, les intranets, les sites web ;
- les documents comptables, financiers, les rapports d'activités.

Ces supports ont un double objectif : faire passer des informations objectives, opérationnelles mais aussi un but plus sociologique, faire passer un style, un état d'esprit mais aussi une culture.

Toute entreprise cherche également, par la **communication externe**, à susciter des actions, des réactions de ses différents partenaires extérieurs, clients, société civile, actionnaires, banques. La communication externe se décline en :

- **communication commerciale**, pour pousser les clients potentiels vers ses produits ;
- **communication externe institutionnelle** : le sponsoring ou le mécénat ;
- **communication externe financière** pour les actionnaires et les banques.

5 Les difficultés de la communication

Les obstacles à la communication sont de plusieurs ordres :

Technique	Les bruits peuvent altérer la transmission du message.
Sémantique	Les termes employés, les codes, les indicateurs utilisés peuvent être plus ou moins bien compris en raison des différences des systèmes de référence des interlocuteurs.
Organisationnel	Émetteur et récepteur sont influencés par leur position hiérarchique au sein de l'organisation ; certains feront de la rétention d'information par crainte de sanction, d'autres pour garder le pouvoir.
Psychologique et sociologique	Les psychologues montrent que la qualité de la communication interpersonnelle dépend pour chaque personne de l'équilibre entre le contenu rationnel et la perception émotionnelle engendrée. Certains interlocuteurs pourront jouer sur ces aspects pour utiliser, voire manipuler, la communication. Dans d'autres situations, on constatera un phénomène de rejet : dans les situations conflictuelles, par exemple, les interlocuteurs auront l'impression d'être face à un mur lors d'une tentative de négociation.

Le pouvoir de la marque¹

Le pouvoir de la marque s'explique non seulement par les fonctions de la marque mais aussi par la gestion de la marque.

1. Les fonctions de la marque : la marque sert à **identifier** et à **différencier** le produit par le nom, un symbole, une couleur. Elle cherche à favoriser la reconnaissance du produit, à fidéliser les consommateurs, les distributeurs par un concept de qualité, de plaisir, de valorisation des utilisateurs.

La stratégie d'Accor depuis 45 ans est de proposer des produits innovants et de qualité, de répondre à tous les besoins, d'hommes d'affaires ou de touristes, par un marketing fort avec un portefeuille de marques allant du luxe au très économique. En 2011, ce groupe hôtelier, le seul à être présent sur tous les secteurs du marché, décide d'axer son marketing-mix sur la marque. Il fonde sa « stratégie de conquête » sur Ibis, marque « la plus forte, en notoriété, en leadership international. » Ainsi les trois enseignes de l'hôtellerie économique passent sous un nouveau statut : le nom d'Ibis reste inchangé, mais Etap Hôtel devient Ibis Budget, All Seasons devient Ibis Styles. L'ancienne couleur persiste, respectivement rouge, bleu, vert ; le symbole de All Seasons – l'oreiller – est adopté pour les trois enseignes.

2. La gestion de la marque ne se limite pas à la recherche d'un nom, mais se caractérise par l'innovation, la rationalisation, les investissements, la protection de la marque :

- **innovation** : Accor s'engage dans le développement durable, le bien-être des populations, la préservation des ressources naturelles « Open New Frontiers in Hospitality » ;
- **rationalisation sans révolution** : Accor garde son portefeuille de marques, Sofitel, Novotel, Mercure, Pullman, MGallery, etc. de haut de gamme, tout en s'autorisant à en créer si nécessaire comme il l'a fait en Chine avec Grand Mercure pour mieux se positionner. Il se limite, en 2011, à faire passer ses trois marques d'hôtellerie économique sous l'enseigne d'Ibis ;
- **investissements** : l'objectif est « d'atteindre une masse critique sur de nombreux marchés, de mutualiser les moyens de communication ». Le secteur phare d'Ibis représente quelque 1 500 hôtels et 51 % du résultat d'exploitation d'Accor. L'investissement prévu est de 150 millions d'euros dont 50 % pour changer les enseignes, 50 % pour moderniser les hôtels : « la literie sera changée et les espaces de réception seront rendus plus design, plus conviviaux ; [...] l'idée, c'est de faire de l'espace public de l'hôtel un espace social, avec restaurant et *lounge* ouvert sur l'extérieur, un lieu valorisant pour la clientèle [...] pour se distinguer sur un marché où les prix se valent » ;
- **protection de la marque** : les marques d'Accor sont déposées. Elles sont un élément d'actif immatériel et peuvent être vendues ou concéder en franchise.

1. D'après « Accor consacre la marque Ibis », *Stratégies*, n° 1645, 15 septembre 2011.

Applications

1 Silkroad, société américaine, a créé récemment un produit innovant, « Point », réseau social interne aux entreprises qui « permet aux employés de partager des informations entre eux, mais dans un cadre très précis.

C'est un réseau de savoirs au sein de l'entreprise. L'idée est de permettre aux salariés de communiquer, de créer des réseaux et des communautés au sein de l'entreprise. Ils peuvent publier des articles lus ailleurs, des informations sur leur domaine de compétences, ou encore faire connaître aux autres leurs idées ».

La création de Point est venue de plusieurs constats : les directeurs des GRH cherchent non seulement à vérifier sur les réseaux sociaux les informations contenues dans les CV mais aussi à faire parler de leur entreprise pour attirer des candidats de valeur, dits « passifs », c'est-à-dire satisfaits de leur situation et ne recherchant pas de nouvel emploi. De plus, Point doit permettre de « reconnaître, à l'intérieur même de l'entreprise, les personnes qui partagent les informations les plus intéressantes et l'étendue de leur réseau. Ce qui va permettre de mesurer leur influence ».

L'entreprise connaîtra mieux ses salariés, les timides qui ne s'expriment pas en réunion devant leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques, tous ceux qui, par leur excellence, peuvent avoir une influence sur les autres.

Concrètement, le fonctionnement de Point est simple : chaque salarié « peut s'abonner ou suivre un collègue » pour publier des articles sur un projet qui rentre dans son domaine d'excellence. Une note lui est attribuée par l'entreprise en fonction de la qualité et du nombre des articles publiés. Les autres salariés qui apprécient la pertinence des informations communiquées s'abonnent à lui.

L'entreprise connaît donc la participation de chacun et l'influence acquise par chaque contributeur en fonction du postulat suivant : plus on publie, plus on a de l'influence. Le système s'applique non seulement aux individus mais aussi à des groupes. L'initiative peut également venir d'un manager qui assigne une tâche ou un projet à ses subordonnés et qui suivra l'avancement des travaux grâce à Point.

Pour Silkroad, Point ne devrait pas engendrer du stress mais au contraire motiver les salariés qui peuvent s'exprimer librement, créer des liens entre eux ; c'est « un outil qui met le capital humain au cœur de la gestion des ressources humaines. »¹

1. Pourquoi les réseaux sociaux prennent-ils beaucoup d'importance ?

2. Quelles en sont leurs limites ?

Éléments de corrigé

1. Les réseaux sociaux tendent à devenir un outil performant pour les entreprises

- **À l'intérieur de l'entreprise**, ils sont un moyen de communication fiable et non onéreux qui donne à chacun, extraverti ou trop timide pour s'exprimer en public, la possibilité de :
 - communiquer en temps réel des informations dans un cadre précis et clairement défini : faire connaître son domaine d'expertise, publier des articles lus ailleurs, donner ses idées personnelles. Il ne s'agit pas de créer une compétition mais un partage capitalisant des savoirs. D'ailleurs, le système ne s'applique pas uniquement à des individus mais aussi à des groupes ;

1. D'après « Les réseaux sociaux d'entreprise mesurent l'influence de chacun », *Le Monde*, 21 février 2012.

- partager des informations, créer des liens en supprimant les cloisonnements inter-services, fédérer des équipes. Chacun peut s'abonner entraînant d'autres contributeurs ;
- favoriser l'innovation grâce à sa créativité et au travail collaboratif ;
- être reconnu par l'entreprise pour des qualités que l'entreprise ne connaît pas, pour la pertinence des informations communiquées, pour l'étendue de son réseau personnel qui permet aussi de mesurer son influence dans l'entreprise ;
- renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, source de motivation.

Pour l'entreprise, les réseaux sociaux permettent :

- d'identifier les experts de l'ombre ;
- de renforcer la cohésion des équipes, voire les faire travailler en projet ;
- de réduire les incertitudes dans la prise de décision.

• **À l'extérieur de l'entreprise** : ces réseaux permettent de :

- faire connaître, faire valoir l'entreprise afin d'attirer les meilleures recrues ;
- développer des relations personnalisées avec tous les partenaires externes, notamment avec les clients, les fournisseurs ;
- recruter : vérifier les informations contenues dans les CV, identifier, pour les recruter, des candidats potentiels qui ne cherchent pas à changer d'entreprise mais qui sont reconnus experts.

2. Ces réseaux sociaux ont leurs limites

Ils sont un outil qu'il faut utiliser avec précaution.

• **Pour les salariés**, la participation à un réseau social interne peut :

- être vécue comme une contrainte, une source de stress ;
- provoquer des tensions, être considérée comme le désir de bien se faire voir et non comme une capitalisation des savoirs ;
- être ressentie comme un moyen d'évaluation conduisant à un licenciement.

• **L'entreprise** doit :

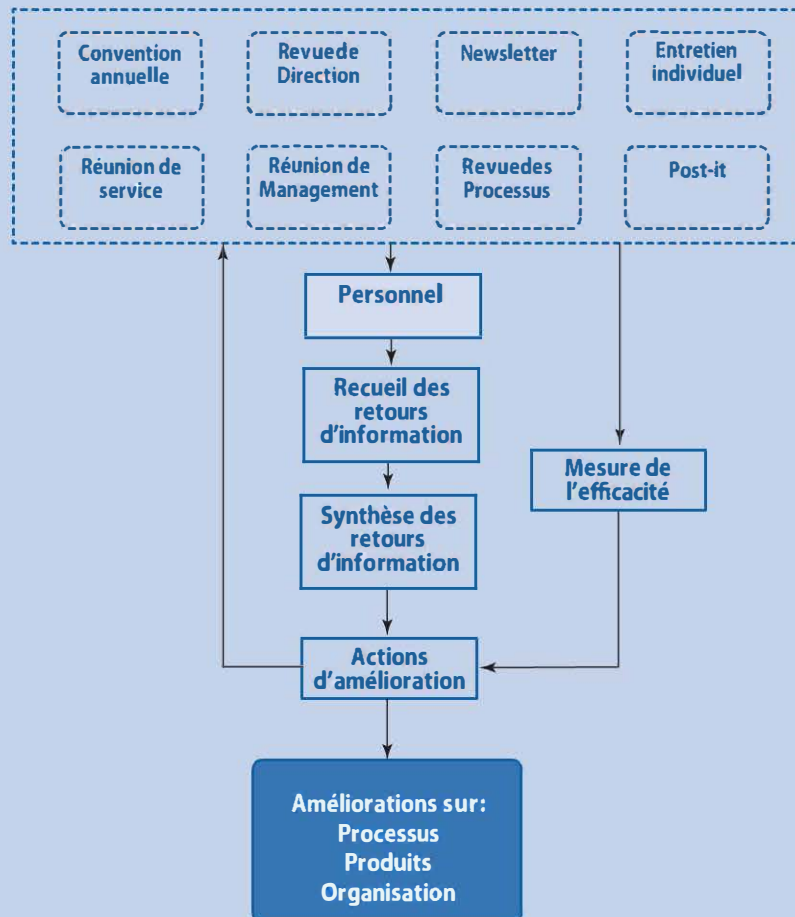
- établir clairement les règles de fonctionnement, les objectifs des réseaux, dans un cadre négocié périodiquement ;
- prendre en compte les facilités ou les difficultés de chacun à s'exprimer. Un professionnel de l'informatique ou un commercial pourront plus facilement participer qu'un ouvrier ne maîtrisant pas l'outil.

2

La norme ISO 9001 évoque à plusieurs reprises des exigences en rapport avec la communication :

- la direction doit communiquer au sein de l'organisme l'importance de satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales : **Orienter les collaborateurs vers les cibles clients** ;
- la direction doit assurer que la politique qualité est communiquée et comprise au sein de l'organisme (5.3.d) : **Déployer la finalité de l'entreprise de manière opérationnelle** ;
- la direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme (5.5.3) : **Mettre en place les canaux de communication** ;
- la direction doit assurer que la communication de l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu (5.5.3) : **Valoriser les collaborateurs** ;
- l'organisme doit assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités (6.2.2.d) : **Donner du sens au travail** ;
- l'organisme doit assurer que les membres de son personnel ont conscience de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs Qualité (6.2.2.d) : **Utiliser la force du travail en équipe**.

La communication est avant tout une action de partage d'informations entre plusieurs personnes ayant des intérêts communs. Cette action, des plus simples à réaliser, existe depuis la nuit des temps et, malgré tout, l'expérience montre que l'art de la communication reste complexe et que le message transmis est parfois difficile à comprendre. Il n'est plus à démontrer qu'un partage efficace de l'information favorise la compréhension par tous de la politique et des objectifs de l'entreprise, rassurant ainsi l'ensemble du personnel en lui donnant un fort sentiment d'appartenance au groupe, ce qui est un des facteurs de motivation du personnel. Voici un exemple de logigramme des actions liées à la communication interne :¹



1. Que penser de cette norme ? de cette démarche ?
 2. Comment communiquer ? Sur quoi, avec qui et quand ?
- Que faire des informations recueillies ?

Éléments de corrigé

1. Norme

La norme insiste sur plusieurs points pour que les procédures de communication interne à une organisation apportent une qualité de fonctionnement des activités de l'entreprise :

- **Engagement de la direction** : « La direction doit communiquer, au sein de l'organisme, l'importance à satisfaire les exigences du client [...]. »
- **Politique Qualité** : « La direction doit assurer que la politique qualité est communiquée et comprise au sein de l'organisme. »

1. Énoncé rédigé à partir des normes AFNOR ISO.

- **Objectifs qualité** : « La direction doit assurer que les objectifs qualité [...] sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme [...]. »
- **Responsabilité et autorité** : « La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme. »
- **Communication interne** : « La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme [...]. »

On retrouve également d'autres exigences dans le **§ 6.2.2-d Compétence, sensibilisation et formation** : « L'organisme doit assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités... paragraphe qui découle du ou des processus de communication. »

2. Communication

Le terme « communication » évoque le plus souvent les échanges informels et quotidiens : on en conclut que l'on communique puisque « l'on se parle » ; cela paraît suffisant. Sinon, il semble que l'on perd son temps.

Il est donc nécessaire d'organiser cette communication, de la codifier et, pour cela, il faut décrire le processus de communication interne.

En créant ce référentiel interne, il sera plus facile de vérifier le bon fonctionnement et l'efficacité de la communication, notamment lors des audits internes.

Il faut aussi s'assurer de la capacité à communiquer des responsables, recrutés souvent pour leurs compétences techniques et qui n'ont pas nécessairement les dispositions requises pour cela.

Être un bon communicateur n'est pas inné. La pratique de la communication s'acquiert et il est recommandé de prévoir des cycles de formation adaptés à chaque niveau de commandement et appropriés au métier de l'entreprise.

La mise en place du ou des processus de communication doit également prendre en compte les étapes d'analyse des informations recueillies, ainsi que la mesure de l'efficacité de la communication.

Trop souvent, lors des audits, on constate que l'information est affichée mais qu'elle est méconnue du personnel. Les informations « en retour du terrain » doivent être aussi formellement analysées ; c'est une partie du processus de communication qui permettra d'engager des actions d'amélioration, visibles par l'ensemble du personnel.

En revanche, on peut être dubitatif sur les résultats de ces démarches et procédures qui peuvent être lourdes, longues, chronophages et qui peuvent susciter des résistances de la part des acteurs de l'organisation. Il est nécessaire de mettre en place des processus de communication mais il n'est toutefois pas possible d'être sûr que les conséquences seront uniquement positives.

- | | |
|---|--|
| 1 La décomposition de l'entreprise en fonctions | 4 Les systèmes d'information |
| 2 L'émergence successive des fonctions | 5 Le système d'information comme lien entre les fonctions |
| 3 L'interaction et l'interdépendance des fonctions | 6 La prise en compte du développement durable |

1 La décomposition de l'entreprise en fonctions

a. Définitions

Fonction : regroupement d'activités qui concourent à un même but.

Activité : une série de tâches complémentaires quant à leur but ou homogènes.

Service : organe instrumental spécialisé dans l'exécution d'un ensemble de tâches.

b. Les fonctions repérables dans l'entreprise

Sans qu'elles soient nécessairement présentes dans toutes les entreprises (en fonction de la taille ou de la structure), les fonctions généralement repérables sont les suivantes :

- fonction de production ;
- fonctions approvisionnement, achats, stocks, logistique ;
- fonction recherche-développement ;
- fonctions qualité et maintenance ;
- fonctions commerciale, distribution, promotion ;
- fonction ressources humaines ;
- fonctions financière, comptable, contrôle de gestion ;
- fonction de direction.

Il est aussi intéressant et plus analytique de repérer pour une organisation, selon la typologie de la chaîne de valeur de Porter, les fonctions ou activités qui sont principales, c'est-à-dire qui constituent le cœur du métier de l'entreprise, et celles qui sont de soutien, c'est-à-dire qui aident de manière transversale le fonctionnement des activités principales.

Cette description linéaire des fonctions est limitée ; il convient de souligner les interdépendances et les relations d'influence entre elles.

2 L'émergence successive des fonctions

Les fonctions de l'entreprise ont été formalisées et génératrices d'outils de gestion, au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement et des problèmes de management qui sont apparus dans les entreprises.

a. Première phase (1920-1960) : la prégnance de la fonction de production

Cette fonction est primordiale car elle répond à une pénurie relative des biens ; elle est possible avec la conception de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) prônée par Taylor.

Les chefs d'entreprise cherchent à développer les économies d'échelle grâce à une production de masse.

Les outils de gestion se construisent pour analyser les coûts et la productivité de la production.

b. Deuxième phase (1960-1980) : l'émergence du marketing

Pour répondre à une demande accrue, plus personnalisée, les entreprises doivent diversifier leur production, anticiper les besoins de la société de consommation, grâce au marketing.

La concurrence oblige à mettre en place des actions de promotion et de publicité.

c. Troisième phase (1980-2000) : l'importance de la finance et le développement des ressources humaines

L'environnement économique évolue profondément avec la dérégulation des marchés financiers et la mondialisation induisant un besoin fort et nouveau pour construire des instruments financiers afin de gérer la trésorerie et les nouveaux produits financiers.

De même, dans l'organisation, la prise de conscience de l'importance des acteurs, de leurs apports potentiels et/ou de leurs résistances conduit à mettre en place une gestion des ressources humaines plus développée que la seule gestion administrative du personnel.

d. Quatrième phase (depuis 2000) : l'importance de l'information, des TIC et du numérique

Le début du XXI^e siècle voit grandir l'importance de l'information, des TIC et du numérique pour toutes les fonctions.

3 L'interaction et l'interdépendance des fonctions

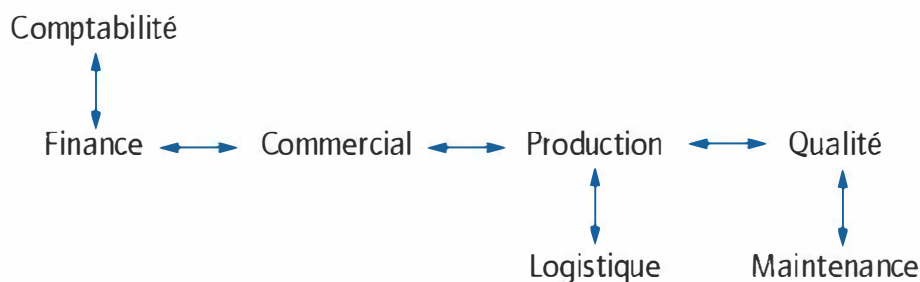
L'approche système de l'entreprise met en évidence la globalité de cette entité et les relations qui existent entre les éléments constitutifs :

- **interaction** des fonctions qui, pour un problème posé, doivent travailler ensemble. Cette coopération n'est ni spontanée ni automatique, il faut donc gérer des règles et des procédures grâce aux systèmes d'information ;
- **interdépendance** ou dépendance mutuelle : les activités des différentes fonctions ont des actions réciproques de par leurs objectifs, leur fonctionnement, leurs moyens. Les sorties de l'une sont les entrées de l'autre. Une coordination est nécessaire.

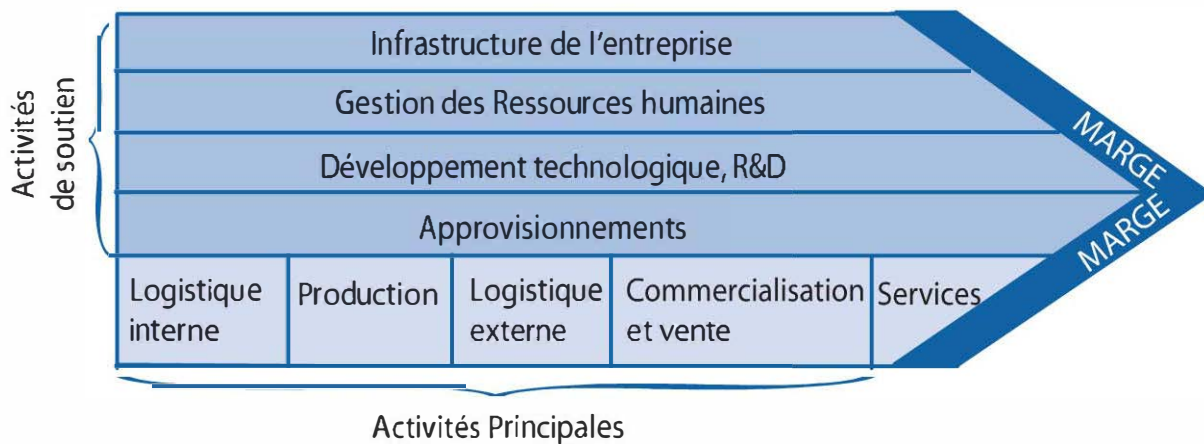
Ainsi, l'organisation doit gérer, en interne, des procédures de coopération et de coordination pour que les activités se réalisent le plus efficacement possible.

Les interdépendances peuvent être visualisées sous de nombreuses formes :

- enchaînements des services en fonction des processus d'activités :



- relations entre les différentes parties d'une configuration structurelle représentées par la chaîne de valeur de Porter :



4 Les systèmes d'information

a. Définition et rôle

Un **système d'information** regroupe l'ensemble des méthodes de traitement d'information et des moyens matériels et humains utilisés dans une organisation.

Le système d'information peut être complexe, global et intégré, plus ou moins automatisé, plus ou moins permanent.

Tous les systèmes d'information concourent à la **prise de décision** :

- avant, pour préparer la décision ;
- pendant, pour simuler des options de décision possibles ;
- après, pour communiquer et contrôler.

b. Les différents systèmes d'information

Les systèmes d'information permettent de capter les perturbations internes et/ou externes auxquelles l'organisation doit répondre. Dans une approche système de l'entreprise, ils sont les interfaces indispensables à la gestion :

- le système d'information **commercial**, pour connaître le marché, influencer les clients ;
- les systèmes d'information **comptable et financier** pour donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise et ainsi aider aux choix stratégiques ;
- le système d'information **ressources humaines** pour suivre l'évolution des emplois des effectifs ;
- les systèmes d'information **productifs** pour surveiller l'évolution technologique, les produits, la qualité, pour aider à gérer les flux et la maintenance.

Ils sont au coeur du dispositif de pilotage de l'entreprise pour lui permettre de réagir en temps réel.

Les systèmes d'information peuvent être indépendants (une gestion de stocks d'un atelier), reliés entre eux (des tableaux de bord de niveau N-1 agrégés dans un tableau de bord synthétique de niveau N) intégrés dans des logiciels (ERP : *Enterprise Resources Planning*, ou PGI : progiciel de gestion intégré en français).

5 Le système d'information comme lien entre les fonctions

Les systèmes d'information peuvent permettre une régulation efficace du fonctionnement d'une organisation, sous certaines conditions, en facilitant la coopération entre les acteurs et en canalisant la coordination des activités :

- des systèmes de traitement de données efficaces et rapides constituent de plus en plus des bases de travail et de communication communes entre des acteurs et des services de fonctions différentes. Les outils et les méthodes sont des mécanismes de coordination forts puisqu'ils canalisent les procédures et les habitudes de travail de chacun ;
- la mise en place de réseau d'informations et de communication peut aider à décloisonner les fonctions et les services et à mettre en place des relations transversales qui, sinon, n'existeraient pas ;
- des systèmes de communication fiables et simples peuvent faciliter la transmission permanente, en temps réel, par les services et les personnes, d'informations nécessaires pour assurer le fonctionnement et les problèmes à résoudre.

Pour obtenir ces avantages, il faut concevoir et mettre en œuvre les systèmes d'information en fonction des besoins des utilisateurs et des caractéristiques de l'organisation, et non pas « plaquer » des systèmes standards non adaptés.

Des systèmes d'information fiables, à la mesure des besoins de l'entreprise (sans être « usines à gaz »), simples à utiliser, accessibles aux utilisateurs et traitant des informations pertinentes pour le pilotage, peuvent donc être un levier pour une structure organisationnelle plus flexible, plus réactive, voire plus agile.

6 La prise en compte du développement durable

L'organisation interne de l'entreprise prend en compte les nouvelles données de l'environnement et notamment de façon plus actuelle les impératifs du développement durable.

Quelques exemples de la prise en compte de l'environnement par les différentes fonctions de l'entreprise :

- la gestion de la production et de la recherche de quelques entreprises a intégré la diminution de l'énergie nécessaire à la fabrication des biens ;
- la gestion des achats et de la logistique peut prendre en compte les modalités de fabrication des pays de la zone Asie du Sud-Est pour ses achats ;
- la gestion de la qualité et de la maintenance peut répondre à de nouvelles exigences des consommateurs (la prise en compte d'une meilleure sécurité pour les voitures) ;
- la gestion commerciale peut anticiper la création d'une nouvelle taxe sur les voitures pour élaborer une campagne publicitaire proposant un prix attractif face aux entreprises concurrentes ;
- la gestion des ressources humaines cherche à identifier les demandes de ses « parties prenantes » (équipes de direction et d'encadrement, autres salariés, syndicats) pour élaborer un processus de consultation qui permette d'éviter une grève ;
- la gestion financière veille à la transparence des résultats, du compte rendu des commissaires aux comptes pour répondre aux exigences des actionnaires.

Le tableau de bord des TPE¹

Les TPE représentent 90 % du tissu économique du pays. Or, trop souvent, leurs dirigeants n'ont aucune visibilité de leur entreprise, par manque de temps ou de conseils. Un tableau de bord adapté à leurs besoins, simple, pragmatique, devrait leur permettre de transformer une connaissance intuitive, souvent parcellaire, de leur entreprise en une analyse de leur rentabilité. Ainsi, des indicateurs pertinents pourraient les aider à optimiser la gestion pour gagner en rentabilité, prévenir les risques et anticiper les actions à mener.

Les indicateurs retenus devraient donner « une vision nette et précise de la situation au jour le jour mais aussi à plus longue échéance ce qui permet d'anticiper au mieux dans l'instant et à plus long terme » :

1. D'après « Le bon moyen de doper la rentabilité des petites affaires », *Entreprendre*, n° 258, mars 2012.

- suivi journalier des dépenses et des recettes afin de traquer les dépenses superflues et d'avoir une trésorerie disponible pour faire face aux échéances et donc économiser sur les frais de banque ;
- négociation des délais de paiement auprès des fournisseurs ;
- suivi global des impayés : « faire rentrer de l'argent en temps et en heure » ;
- suivi des stocks pour les limiter au maximum, voire prendre les décisions de « production en flux tendu, d'externalisation de certaines tâches, d'inventaire en temps réel des fournitures ».

Ces indicateurs doivent être renseignés, mais aussi analysés pour prendre les bonnes décisions et entreprendre les actions à mener.

Application

Devant l'importance croissante des documents papiers, reçus et/ou expédiés, les entreprises recherchent des solutions fiables de dématérialisation de leurs formulaires, fichiers, bons de commande et de livraison, factures clients et fournisseurs, bulletins de paie.

Quelle que soit leur taille, TPE, PME, grand groupe multinational, tous recherchent une amélioration de leur productivité en réduisant la manipulation du papier, en diffusant et en sécurisant l'information.

Parmi toutes les entreprises qui apportent une réponse à ces problèmes, on peut citer Esker, société créée en 1985 par deux jeunes ingénieurs informaticiens, et devenue en deux décennies un des principaux leaders du marché de la dématérialisation documentaire. Elle intervient dans tous les domaines : alimentaire, automobile, bâtiment, distribution, électronique, industrie chimique, industrie vestimentaire, société de service, tourisme et lois, transport, etc.

À titre d'exemple, le groupe Lafuma a confié à Esker l'automatisation du traitement des factures clients (300 000 factures annuelles dont 60 000 expédiées à l'international) et l'externalisation de leur envoi. Jusque-là, l'impression et la mise sous pli se faisaient manuellement tous les jours, mobilisant une dizaine de personnes ; les factures pour un même client n'étaient pas systématiquement regroupées et la traçabilité des factures n'était pas assurée. La solution proposée par Esker devrait permettre au groupe Lafuma de réaliser 30 à 35 % d'économie sur l'affranchissement et de « renforcer sa demande environnementale en proposant à ses clients de passer progressivement à la facture électronique ».

Gîtes de France Finistère a sollicité Esker pour dématérialiser et envoyer les confirmations de réservation de logements à ses clients.

Trois succursales parisiennes de Citroën Paris Rive Gauche qui réalisaient tous les mois des mailings auprès de leurs clients et de leurs prospects (13 000 contacts) ont confié à Esker leur service courrier en ligne pour externaliser l'envoi des lettres et assurer le suivi de leur campagne marketing. Elles ont tenu à conserver le support papier car il est le meilleur outil de marketing direct et il leur permet de mesurer l'impact de la campagne, les visiteurs venant avec leur lettre dans les concessions.

Ces trois exemples ne reflètent pas toutes les solutions que peut apporter Esker pour gérer l'ensemble des documents des entreprises de la réception à l'expédition : mode licence hébergée chez le client, mode SaaS (*Software as a Service*) ou paiement à l'usage, solution FlyDoc permettant aux PME de disposer de leur propre bureau de poste virtuel...

Malgré les freins de certaines entreprises encore très attachées au papier, le marché de la dématérialisation est en pleine croissance. Les entreprises sont de plus en plus conscientes des gains de productivité, des économies qu'elles peuvent réaliser, de recentrage sur leur cœur de métier.¹

- 1. Qu'est-ce que la dématérialisation des informations et des documents ? Quels champs touche-t-elle ?**
- 2. Quels en sont les avantages ?**
- 3. Quelles sont les conditions de réussite et d'efficacité du système ?**

Éléments de corrigé

1. Dématérialisation

La dématérialisation est le processus qui transfère des documents ou informations papier en données électroniques qui peuvent être traitées, stockées et partagées.

La dématérialisation externe concerne des documents échangés avec un tiers de l'entreprise, client, fournisseur...

La dématérialisation interne concerne les documents spécifiques qui circulent et sont utilisés dans une organisation.

La dématérialisation concerne tous les processus et les fonctions :

- l'administration des ventes et la comptabilité clients ;
- les achats et la comptabilité fournisseurs, la logistique ;
- les processus bancaires, financiers et fiscaux ;
- les processus marketing, de production, de qualité, de ressources humaines.

2. Avantages

Les bénéfices sont attendus dans plusieurs domaines :

- temps : diminution des temps de saisie, d'échange, de réaction ;
- coût : diminution des coûts de traitement, des délais de recouvrement, des coûts de stockage, des frais postaux, du papier ;
- sécurité : traçabilité accrue, sans risques de pertes et conformité aux normes et obligations ;
- qualité : amélioration de la satisfaction des clients, des fournisseurs, des tâches des collaborateurs ;
- organisationnel : gain de productivité, baisse des litiges, meilleur contrôle des processus.

3. Conditions de réussite

Pour que la dématérialisation soit efficace, plusieurs conditions doivent être réunies :

- une bonne description préalable des besoins, des processus existants pour bien préparer les moyens à mettre en œuvre ;
- une sélection des moyens technologiques en adéquation avec les objectifs, les contraintes et le budget de l'entreprise ;
- le respect des normes et des réglementations en vigueur ;
- l'explication des nouvelles procédures pour faire accepter, participer, impliquer tous les collaborateurs touchés.

1. D'après « Lafuma dématérialise ses 300 000 factures annuelles », *Entreprendre*, n° 257, janvier 2012.

- 1 La production
- 2 La fonction de production
- 3 La gestion de production
- 4 Les caractéristiques de la gestion taylorienne de la production
- 5 Les nouveaux principes de la gestion « toyotiste » de la production
- 6 Les tendances actuelles de la gestion de la production

1 La production

La **production** correspond à toutes les étapes de transformation nécessaires pour que des matières premières, des composants, des procédures deviennent des biens ou des services.

La production peut être gérée et évaluée au niveau d'un établissement, d'une entreprise, d'un groupe, d'un secteur, d'un pays.

La production constitue l'activité première de toute entreprise, l'objet de sa constitution : produire une table, produire une coupe de cheveux, produire un emprunt bancaire...

2 La fonction de production

Pour une entreprise, la **fonction de production** regroupe tous les services qui permettent d'assurer la transformation d'*inputs* (matières, encours) en *outputs* (biens, services) selon un processus déterminé ; c'est le découpage organisationnel des activités de transformation.

La fonction de production nécessite des moyens techniques, des machines, des équipements, des moyens humains, des processus opératoires qui doivent être coordonnés pour obtenir la production. Le terme de **mode (ou système) de production** permet de classer les manières de produire : système avec une technologie continue ou discontinue, système de production unitaire ou par lot, ou système à la commande ou sur stock.

3 La gestion de production

La **gestion de production** est l'ensemble des décisions et des actions permettant de résoudre les problèmes pour assurer la meilleure utilisation des ressources et des moyens afin de proposer les biens et les services aux clients dans les meilleures conditions de coût, de qualité, de service.

La gestion de production comprend la gestion des produits, des équipements et des ressources en liaison avec les objectifs et les orientations stratégiques de l'entreprise.

La gestion de la production doit arbitrer dans un **système d'objectifs contradictoires** : réduction des coûts et des délais, augmentation de la qualité et de la flexibilité.

4 Les caractéristiques de la gestion taylorienne de la production

L'objectif des entreprises du début du xx^e siècle, dans l'environnement du moment, est la productivité, c'est-à-dire augmenter les rendements, réduire le temps d'exécution, éliminer les temps morts. L'environnement est considéré comme certain avec une demande stable homogène peu exigeante, une main-d'oeuvre docile exécutante mais des techniques rigides et pas d'organisation précise de la production.

Il s'agit alors d'organiser la production en rationalisant le travail, la structure, les tâches, les postes de travail, l'espace et le temps. F.W. Taylor propose **l'organisation scientifique du travail (OST)** en 1910 que l'on peut résumer dans le tableau ci-joint, en ne le confondant pas avec le fordisme qui en est une des applications avec des extensions.

Taylorisme	Fordisme
<ul style="list-style-type: none"> • Observation des tâches • Découpage en tâches élémentaires • Chronométrage des segments de tâches • Décomposition du processus de production • Conception séparée de la fabrication • Planification de la production à partir de la prévision de la demande • Exécution des consignes • Modèle répétitif stable • Rémunération sur rendement 	<ul style="list-style-type: none"> • Production de masse • Standardisation du produit • Travail segmenté à la chaîne • Motivation du personnel par le salaire • Salaire supérieur pour la consommation

Les premiers résultats de la mise en place de l'OST dans les entreprises américaines puis européennes sont effectivement positifs : obtention de gains de productivité, baisse des coûts de production et baisse de la pénibilité du travail pour les ouvriers.

Puis l'évolution de l'environnement du côté de l'offre et du côté de la demande, les exagérations et les dérives dans l'application des principes de l'OST conduisent à des effets négatifs et controversés.

5 Les nouveaux principes de la gestion « toyotiste » de la production

Face à une demande diversifiée, exigeante en qualité, en délai et en services, sur un marché beaucoup plus concurrentiel et grâce au développement de nouvelles potentialités technologiques, les entreprises recherchent de nouvelles formes d'organisation de la production qui permettent :

- une flexibilité de la chaîne de production, avec une productivité accrue ;
- des produits diversifiés modulaires pour mieux répondre à la demande tout en diminuant les coûts ;
- une qualité des produits et des procédés, des services attachés aux produits ;
- une réduction des stocks ;
- une meilleure motivation et implication du personnel.

Dans la décennie quatre-vingt, les entreprises japonaises, dont Toyota, ont proposé une organisation pilotée par la demande réelle qui produit juste à temps la seule quantité demandée : c'est le principe du **JAT (juste-à-temps** ou *just-in-time*) qui consiste à gérer le cycle de production pour que la fin de la fabrication coïncide avec la livraison. Ce pilotage des flux de production par l'aval, en tirant les flux pour réduire les stocks, nécessite en amont la résolution de nombreux problèmes organisationnels : pas de défaut sur les produits, pas de panne machine, réduction des temps de changement de séries, d'outils, des temps de transports et de manutentions, pas de problème avec les fournisseurs.

6 Les tendances actuelles de la gestion de la production

a. Les services

Dans le contexte actuel de concurrence exacerbée et d'exigence croissante de la demande, les entreprises ne peuvent se limiter à la seule production de biens. Pour satisfaire le client et se différencier, elles associent des services en amont et en aval du produit pour proposer une offre complète. Par exemple, le constructeur automobile associe voiture plus service de dépannage 24 heures sur 24 en moins de deux heures ; le fabricant de photocopieuse intègre la formation de l'utilisateur de la future machine : c'est ce que l'on appelle la **fonctionnalisation de l'offre**.

La complexité des produits technologiques (informatique, électronique, numérique) impose aussi cette offre de services aux consommateurs, qui est souvent très rémunératrice pour l'entreprise, voire plus rentable que la vente du produit lui-même.

À l'inverse, le développement des services ne peut se faire dans l'immatériel total : les services ont besoin de production tangible, de matériels. Les services de transport génèrent la production de trains, d'avions... ; les services informatiques induisent la fabrication de nombreux produits. Ainsi, il y a de moins en moins de frontières entre production des biens et des services, entre matériel et immatériel.

b. L'innovation

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

Une innovation peut être mineure ou radicale, porter sur un produit, un procédé de fabrication, un matériau, une méthode.

L'entreprise qui introduit une innovation peut espérer trouver de nouveaux débouchés, créer un nouveau marché, satisfaire, mieux que ses concurrents, la demande et/ou diminuer ses coûts de production pour utiliser une marge financière plus grande.

Ainsi, une offre de production ne peut être stable et pérenne. Elle doit, en permanence, intégrer de la nouveauté pour se différencier et attirer de nouveaux clients. La recherche et la mise en place d'innovations sont donc une préoccupation de la gestion de la production.

c. La sous-traitance

Face au développement technologique rapide, à la difficile maîtrise de toutes les techniques et aux contraintes de temps et d'espace, de nombreuses entreprises, pour assurer leur croissance, font appel à des partenaires afin de réaliser une partie de leur processus de production.

On utilise le terme de sous-traitance qui peut regrouper des situations différentes : équipementiers, co-traitants, etc.

Dans tous les cas, il s'agit de faire faire par d'autres un ou plusieurs modules du produit final : Renault sous-traite le module « tableau de bord » de ses voitures, le fabricant de cuisines et de salles de bain Lapeyre sous-traite la pose des meubles...

La gestion de production doit en permanence comparer les avantages et les inconvénients de faire ou de faire faire (sous-traitance) tout ou partie des activités.

d. La délocalisation

Pour diminuer leur coût de production et/ou pour trouver de nouveaux débouchés, les entreprises ont tendance, depuis la décennie quatre-vingt-dix, à aller fabriquer sur d'autres territoires que celui de leur pays : c'est la stratégie de délocalisation, qui peut être partielle ou totale.

La délocalisation est donc un choix d'implantation industrielle et pas seulement une implantation commerciale, gérée dans une approche globale de tout le processus de production de l'entreprise.

Le made in France¹

Le *made in France* est-il un phénomène de mode ou une réalité économique pour enrayer la désindustrialisation et le chômage ? L'exemple de la tablette numérique *made in Montceau-les-Mines* apporte des éléments de réponse et conduit aussi à des questions.

- Le *made in France*, **une réalité économique** : la tablette Qooq, à usage uniquement culinaire vient d'être rapatriée en France par son créateur. Les résultats sont indéniables : maîtrise du coût de fabrication malgré le surcoût de la main-d'œuvre française (60 % plus chère qu'en Chine) et grâce à d'autres économies engendrées par l'innovation ; reconception du produit pour accroître la précision et éviter les malfaçons (taux de défaut réduit à 1 %) ; nouvelles méthodes de fabrication ; suppression des « coûts relatifs à la douane, à toute la logistique de transport ». De plus, la société a bénéficié du crédit d'impôt de recherche (CIR réformé en 2008) « à hauteur de 250 000 euros qui lui a permis de payer ses ingénieurs et de couvrir une partie des coûts de recherche et de développement qui ont accompagné la refondation du modèle industriel ».

1. D'après « Une tablette numérique *made in Montceau-les-Mines* », *Le Monde*, 14 février 2012.

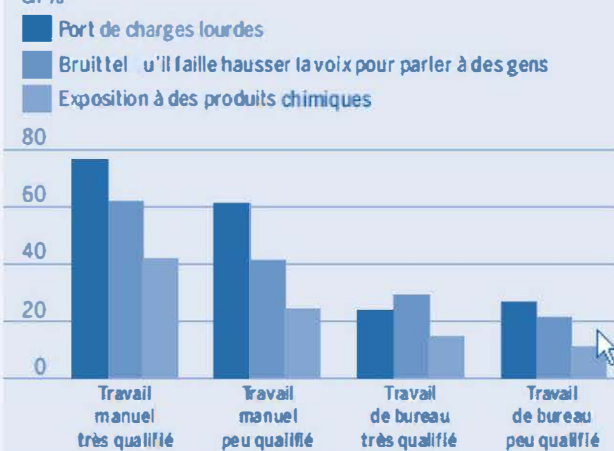
- **Le *made in France*, une appellation juridique reconnue ?** Il est impossible d'en donner une définition claire et simple : depuis 2010, il est précisé que le produit doit prendre ses caractéristiques essentielles en France et au moins 56 % de son coût de revient unitaire. En 2014, un projet de loi prévoit d'étendre aux produits industriels la formule de l'indication géographique protégée (IGP) réservée aux produits agroalimentaires.
- **Le *made in France*, une garantie pour vendre en France ?** Une analyse publiée par le Credoc en 2010 indique que les Français sont désireux d'acheter français. Actuellement, de nouvelles études montrent que les Français sont prêts à payer pour un produit 5 % plus cher que son équivalent étranger. Mais qu'en sera-t-il au moment de l'achat ?
- **Le *made in France*, une garantie pour vendre à l'étranger ?** L'avantage acquis pour les ventes en France peut nuire à l'exportation, notamment dans les entreprises de hautes technologies qui masquent l'origine française et prennent pour nom de produit un terme à consonances anglo-saxonnes.

Capitaliser sur le *made in France* sera-t-il suffisant pour améliorer l'emploi en réindustrialisant le pays ? L'effort doit être d'envergure et venir non seulement des PME mais aussi des grands groupes, voire d'une coopération entre toutes les catégories d'entreprises.

La pénibilité au travail

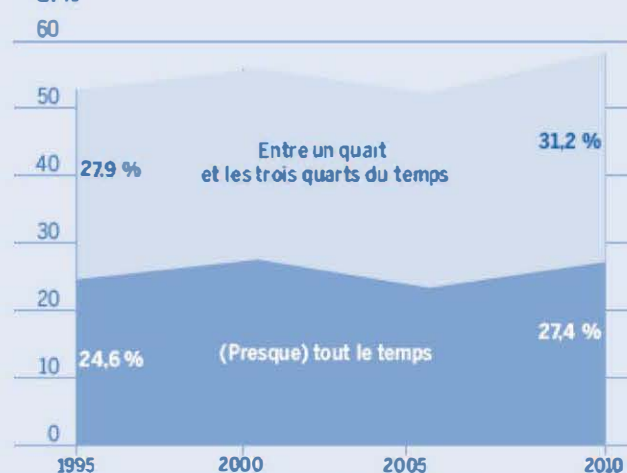
Près de 6 salariés sur 10 se plaignent de leurs positions fatigantes

PART DES SALARIÉS EN FRANCE DÉCLARANT EN 2010 SUBIR, AU MOINS UN QUART DE LEUR TEMPS DE TRAVAIL, DES CONDITIONS DE TRAVAIL PÉNIBLES, PAR TYPE DE TRAVAIL en %



SOURCE : EUROPEAN WORKING CONDITIONS SURVEY, EUROFOUND

ÉVOLUTION EN FRANCE DE LA PART DE SALARIÉS DÉCLARANT AVOIR DES POSITIONS DE TRAVAIL FATIGANTES OU DOULOUREUSES en %



SOURCE : « SANTÉ ET TRAVAIL » HORS SÉRIE N°1

Sources : *Le Monde*, 30 novembre 2012.

Application

Même si, en France, l'idée a du mal à s'imposer, l'innovation ne se limite pas à la R & D. Selon l'OCDE, 50,9 % des innovations n'intègrent aucune dimension technologique ; en France ce chiffre est de 30 %. Il faut désormais innover autrement. On peut citer à titre d'exemples :

- **À la pêche aux idées.** Chez Gemalto, tout le monde, quels que soient le domaine ou le niveau hiérarchique, peut proposer un projet. Il suffit de remplir un formulaire proposé dans l'intranet et de décrire son idée d'un point de vue technique et économique. Ce projet est soumis à un jury présidé par le directeur de la technologie et de l'innovation et composé des membres des directions technique, commerciale, financière... Si le projet est validé, une cellule dite « d'incubation » est créée et reçoit des moyens financiers – quelques dizaines de milliers d'euros – et humains – allocation de temps pleins ou partiels. Sur les 250 propositions annuelles, une vingtaine est étudiée et trois seulement sont « incubées ». Le directeur de la communication pour l'innovation est chargé d'expliquer les motifs du refus aux intéressés et de leur préciser qu'il n'est pas interdit de retenter sa chance.

Chez Michelin, chaque usine possède sa boîte à idées pour améliorer la production. Pendant une semaine, ingénieurs, techniciens, opérateurs s'enferment pendant une semaine pour étudier le projet sans aucun outil informatique, pour s'approprier le raisonnement des autres et trouver une solution au problème soulevé. Une équipe a réduit de 25 à 6 minutes « le temps de changement de dimension de produits sur une machine alors qu'un groupe d'ingénieurs maison n'était arrivé qu'à 14 minutes, moyennant 400 000 euros d'investissement par machine ».

- **Une usine virtuelle.** Draka, fabricant de fibre optique, a imaginé une usine virtuelle associant toutes ses usines physiques en France, aux Pays-Bas, aux États-Unis et en Chine en *joint-venture*. Une équipe de quatre personnes utilise un logiciel maison pour répartir les charges en fonction du volume et du « mix » à produire. Les résultats sont pertinents : optimisation de la qualité, des délais, du coût et des stocks.
- **Mise en place d'un intranet** chez Hervé Thermique pour jouer la transparence : chiffres, marges, rentabilité, comptes rendus de réunions mensuelles des équipes, des réunions de clients et communication des salaires des 1 700 collaborateurs. L'objectif est de stimuler l'intelligence collective. Les process ont été améliorés.
- **Vis ma vie de client.** Chez le carrossier Gruau, les cadres doivent passer une journée entière en situation réelle chez un client : ambulance, traiteur, etc. Une journée passée avec un pompier a permis de repenser la désinfection du véhicule et donc de progresser très vite.
- **Concevoir pour les plus démunis.** Schneider Electric repense l'accès à l'énergie pour les 1,4 milliard d'habitants qui n'ont pas accès à l'électricité. Au sein d'un programme destiné à ceux dont les revenus sont les plus faibles et en relation avec les ONG locales, les équipes internes de l'entreprise font remonter les besoins. Il s'agit ici d'une mise en pratique de l'innovation ouverte.
- **Un réseau social interne, ouvert à tous,** chez l'Oréal, vise à favoriser les échanges directs entre employés, toutes divisions et tous métiers confondus, sur l'ensemble de sujets professionnels. Le bénéfice attendu est l'échange de bonnes pratiques généralisées¹.

Quelles sont les formes possibles d'innovation ? Dans quels domaines ?

1. D'après « Pour innover, il n'y a pas que la technologie ! », *Usine nouvelle*, n° 3250, 25 août 2011.

Éléments de corrigé

Dès le début du xx^e siècle, J. Schumpeter distinguait cinq formes d'innovation :

- la création d'un produit nouveau susceptible de mieux satisfaire des besoins anciens ;
- la satisfaction d'un besoin nouveau ;
- l'amélioration de la qualité d'un produit ;
- la conquête des débouchés ;
- la mise en place d'une nouvelle forme de production.

Actuellement les formes et les domaines d'innovation sont plus nombreux, plus interdépendants.

Domaines technique et technologique :

- organisation de la production : création d'une usine virtuelle chez Draka pour mieux combiner les capacités de ses usines, les compétences de chacun et les coûts logistiques ;
- exploitation d'une boîte à idées par les ingénieurs, les opérateurs pour trouver une solution à un problème chez Michelin ;

Domaine commercial :

- modification de produits après un vécu d'une situation réelle chez des clients pour le carrossier Gruau ;
- prise en compte des besoins des plus démunis pour la conception de nouveaux produits, pour repenser l'accès à l'énergie chez Schneider Electric.

Domaine de la communication, de la gestion des ressources humaines en repensant le concept de management, la motivation du personnel :

- création de réseaux sociaux internes pour favoriser les échanges directs entre employés, toutes divisions et tous métiers confondus chez l'Oréal ;
- utilisation d'un intranet pour donner l'ensemble des informations à tous les salariés y compris la communication des salaires chez Hervé Thermique ;
- reconnaissance de la créativité de tous les salariés en permettant à chacun de proposer un projet documenté, techniquement et économiquement dont certains pourront être réalisés, chez Gemalt.

Domaine financier : aucun exemple n'est donné dans l'article mais on peut citer par exemple la titrisation qui permet à une entreprise de céder une partie ou la totalité de ses factures à un fonds commun de créances tout en conservant le contrôle du suivi des créances cédées, le LBO (*Leverage Buy Out*) qui permet par exemple à des repreneurs de racheter une société en dépensant le minimum d'argent, selon une procédure bien définie).

Gestion des approvisionnements et de la logistique

13

- 1 L'approvisionnement
- 2 La logistique
- 3 La gestion des approvisionnements engendre la gestion des stocks
- 4 La gestion de la logistique devient de plus en plus intégrée

1 L'approvisionnement

L'**approvisionnement** correspond à l'activité d'apport des matières premières, des fournitures, des produits d'un endroit à un autre pour alimenter une chaîne de production, de distribution, en quantités et qualités souhaitées.

Dans le contexte spatio-temporel actuel, l'approvisionnement joue un rôle stratégique pour l'efficacité du fonctionnement d'une entreprise, sa rentabilité et sa performance. Au sein d'une organisation, il faut gérer l'approvisionnement qui comprend deux axes très liés :

- la gestion des achats : quels achats effectués à l'extérieur ? Avec quels fournisseurs ? Avec quelles relations ?
- la gestion des stocks : quel niveau de stock détenir ? Pour quels composants et produits ? Combien de temps ?

2 La logistique

Le taylorisme segmente la gestion des achats et des stocks et déconnecte l'approvisionnement du processus de production.

La nouvelle organisation de la production conduit à piloter en continu l'ensemble des flux physiques internes et externes et, ainsi, à faire émerger l'importance de la logistique.

La **logistique** a pour objectif la maîtrise des flux physiques tout au long des étapes du processus de production, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison au client.

La logistique peut être déclinée en :

- logistique amont : achat de matières premières, transport de matières premières, circulation des matières premières entre les postes de travail, stockage des encours ;
- logistique aval : transport vers les clients, stockage vers le distributeur, opérations de distribution.

La logistique devient une **variable stratégique**, source d'avantage concurrentiel, pour la production mais aussi pour le service apporté aux clients, pour la compétitivité et la flexibilité de l'entreprise. Une gestion efficace de la logistique dépend de la qualité des systèmes d'information mis en place et de la pertinence des flux d'informations utilisés.

Les coûts logistiques représentent en moyenne pour tous les secteurs de l'industrie française 10 % à 12 % du chiffre d'affaires : les coûts de transport constituent la part la plus importante, environ 50 %, les coûts de stockage environ 20 %.

Ces coûts ont tendance à baisser car ils sont mieux pris en compte, mieux contrôlés et mieux gérés que par le passé grâce à la mise en place d'une fonction logistique dans de nombreuses organisations et à l'utilisation d'outils numériques.

3 La gestion des approvisionnements engendre la gestion des stocks

La **gestion des approvisionnements** détermine, à partir de la politique d'achat arrêtée par la direction, la répartition des achats entre les fournisseurs choisis et l'organisation du processus d'approvisionnement.

Le processus d'approvisionnement comprend plusieurs étapes :

- la définition des besoins (en matières, en composants, en services...) ;
- la recherche d'informations pour connaître le marché amont ;
- l'étude comparative des différents fournisseurs ;
- la négociation avec les fournisseurs pour aboutir à la sélection des fournisseurs ;
- la passation des commandes ;
- le suivi et le contrôle de l'exécution des commandes.

Les approvisionnements conditionnent la gestion des stocks.

Un **stock** est une accumulation physique de biens de différentes natures, en attente d'être consommés (matières, en-cours, produits finis).

Un stock permet de réguler un flux en évitant les ruptures de charge entre les étapes d'un processus de transformation.

Pour gérer les stocks, des **modèles d'optimisation** ont été élaborés à partir des années cinquante ; la plupart s'appuie sur le raisonnement formalisé et connu sous le nom de modèle de Wilson.

La problématique du modèle peut être schématisée de la manière suivante :

Objectifs	Hypothèses
Minimiser le coût total de gestion du stock : celui comprenant : – coût d'obtention des commandes, – coût de possession du stock.	<ul style="list-style-type: none"> • Ventes ou consommations régulières. • Pas d'aléas en raison du fournisseur • Unicité du tarif du fournisseur
Inconnues à déterminer	Paramètres
Q : quantité économique à commander ou N : nombre de commandes avec $N = C/Q$	C : consommation annuelle en quantité. f : coût d'obtention d'une commande. t : taux de possession du stock/an. p : coût d'un article stocké.

Il en ressort que la quantité optimale à commander est donnée par la formule suivante :

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times C \times f}{p \times t}}$$

Aujourd'hui, des chartes de partenariat sont conclues entre les fournisseurs et les producteurs pour gérer des relations gagnant-gagnant permettant le respect des délais, de la qualité, des services entre les partenaires, au-delà des seules considérations quantitatives.

4 La gestion de la logistique devient de plus en plus intégrée

a. L'importance stratégique de la logistique

Depuis les années quatre-vingt, la logistique externe (distribution des produits en aval sur les marchés) et la logistique interne (approvisionnement auprès des fournisseurs) sont intégrés dans un même système logistique : *total supply chain*, **chaîne de valeur physique totale** ou **chaîne logistique totale**.

La **supply chain** est définie comme un ensemble de trois entreprises ou plus, directement liées par un ou plusieurs flux amont et aval de produits, de services, d'informations, du point d'origine au point de consommation finale.

La logistique peut ainsi devenir un avantage concurrentiel pour une entreprise, aussi bien pour une stratégie de domination par les coûts que pour une stratégie de différenciation par un meilleur service. Cette prise de conscience a induit des démarches de pilotage, la mise en place de calcul de coûts et de tableaux de bord.

Cette importance a été renforcée par la large diffusion de la production en juste-à-temps qui impose

à tous les fournisseurs en amont de la production de se plier au rythme de l'aval, et donc de gérer autant le temps de livraison et de stockage que le temps de production. Le juste-à-temps est efficace si les flux d'information et de matières sont optimisés. Ainsi, la logistique devient la pierre angulaire de l'édifice et le pivot qui peut améliorer ou détériorer la performance de l'ensemble.

b. Le pilotage et le contrôle de toute la chaîne : supply chain

Dans ce contexte, il semble nécessaire de mettre en place un système d'information qui permette de mesurer et de suivre un certain nombre d'indicateurs physiques et financiers pour piloter en temps réel cette chaîne stratégique et source de valeur.

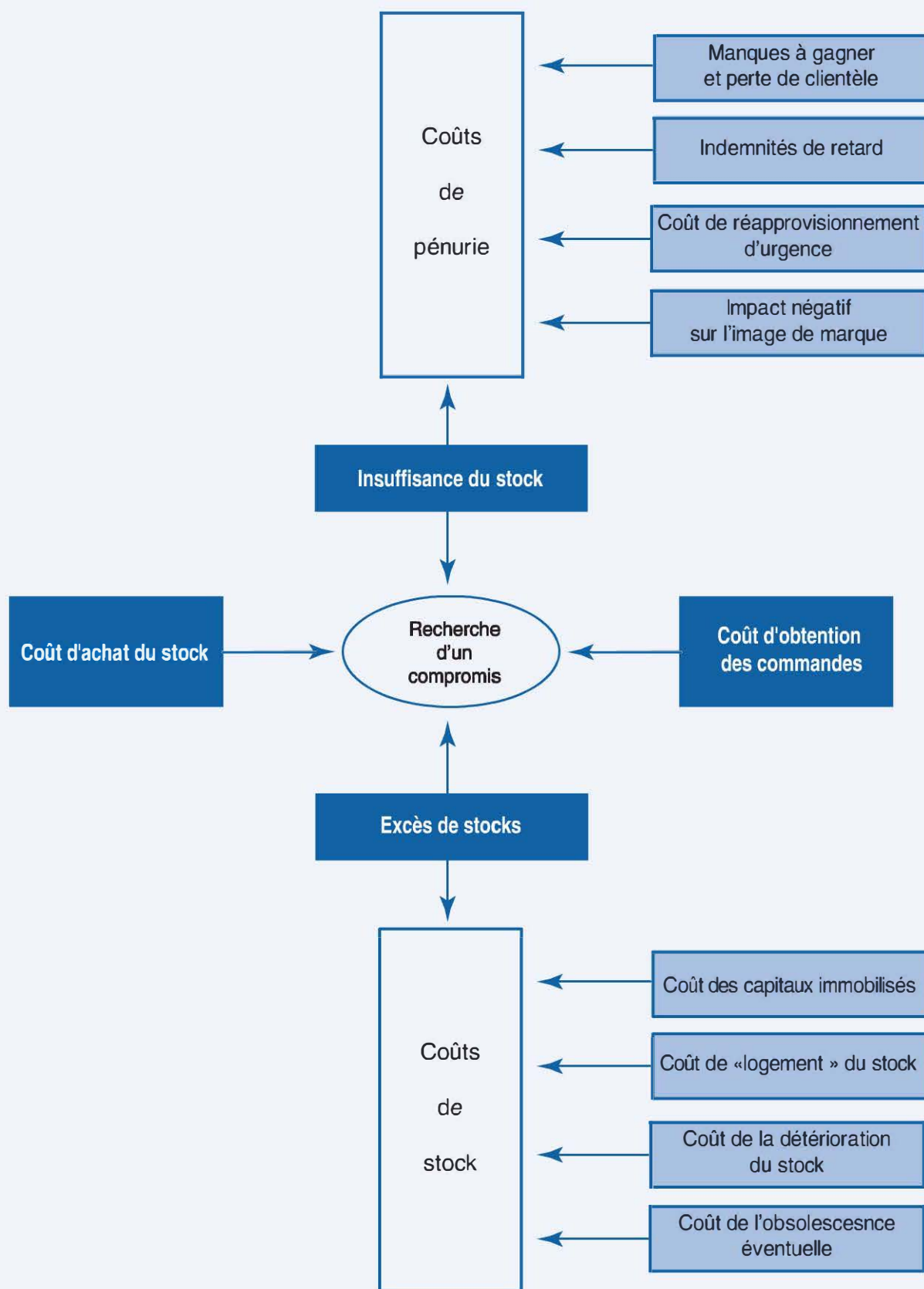
La gestion intégrée de la logistique doit arbitrer entre les différentes étapes de la chaîne en fonction de leurs coûts, délais et qualité.

Le contrôle de gestion doit ainsi donner des éléments sur les coûts spécifiques de la chaîne logistique :

Principaux coûts	Déclinaison du coût
Les coûts de transports entre chaque étape	
Les coûts d'entreposage	
Les coûts de traitement des commandes	
Les coûts intrinsèques des stocks	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de financement des investissements en stocks, • Coûts associés à la tenue de stock (assurances, taxes) • Coûts associés à l'espace de stockage (entrepôts privés, loués, publics) • Coûts associés aux risques sur stock (dégâts, obsolescence, vols, transbordement)
Les coûts de production définis par lots, c'est-à-dire les coûts engendrés par la mise en place d'un lot supplémentaire pour satisfaire un niveau de service supérieur, en quantité ou qualité.	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de préparation et de mise en route de la production du lot • Coût de capacité perdue par changement de production • Coût de manutention, d'ordonnancement, d'expédition du lot

Aujourd'hui, de nombreux logiciels intégrés sont proposés aux entreprises pour gérer en temps réel les approvisionnements et les flux entre eux, et l'EDI (Échange de Données Informatisé) permet de relier en permanence les acteurs pour qu'ils se transmettent les informations nécessaires au pilotage.

Les catégories de coûts engendrés par les stocks



L'objectif des services d'approvisionnement est de minimiser le coût du stock en tenant compte de l'antinomie entre les coûts élémentaires le composant. Ce calcul d'optimisation ayant lui aussi un coût, il ne sera pratiqué que sur certains stocks ; l'entreprise adopte alors une gestion par exception, seuls certains articles seront suivis avec attention.

Application

Le groupe Swatch, fabricant de montres et de mouvements, fournit depuis de nombreuses années, en quasi-monopole, plus des deux tiers des mouvements mécaniques utilisés par les grandes marques de montres haut de gamme (Bulgari, Cartier, Baume et Mercier, Tag Heuer, Rolex, Piquet...).

En 2011, pour garder son savoir-faire et ses compétences technologiques pour ses propres produits, Swatch a décidé d'arrêter la production et la livraison des mouvements à ses clients de grandes marques.

Si les autres fabricants de mouvements, concurrents de Swatch se réjouissent, la décision de Swatch contraint de nombreuses marques de montres, soit à intégrer cette étape dans leur processus de production pour être autonomes, soit à trouver de nouveaux fournisseurs, soit à acheter des entreprises qui maîtrisent ces technologies.

Toutes les marques de montres haut de gamme doivent rapidement sécuriser leur approvisionnement d'une manière ou d'une autre : Louis Vuitton a annoncé le rachat de Lemania Cadrans tandis que Hermès est entré en négociation avec un de ses fournisseurs suisses, Nateber, fabricant de cadrans : des petites entreprises, détentrices d'un savoir-faire très précieux dans ce contexte.

Ces acquisitions s'ajoutent à des mouvements de concentration, comme l'entrée à 32,5 % de la montre Hermès dans le capital du fabricant de boîtiers Joseph Énard Holding. Tag Heuer a adopté une politique similaire et Richemont investit 80 millions d'euros pour construire un site de production de mouvements pour Cartier près de Neuchâtel.¹

1. Quelle est la décision stratégique de Swatch ?

2. Quelles en sont les conséquences en termes d'approvisionnement et de partenariats pour les autres acteurs ?

Éléments de corrigé

1. Décision stratégique de Swatch

Le groupe horloger suisse Swatch fabrique des montres pour sa marque mais aussi des mouvements mécaniques de montres pour d'autres marques haut de gamme (2 millions de mouvements vendus en 2010).

Pour maintenir ses compétences à l'usage de ses propres produits et se recentrer sur son cœur de métier, le groupe a décidé d'arrêter de fournir ses clients haut de gamme.

1. D'après « L'horlogerie suisse en plein mouvement », *Le Monde*, 12 mars 2012.

Il y a donc pénurie d'approvisionnement pour certains acteurs tels que Rolex, Louis Vuitton, Cartier, Baume et Mercier, LVMH, Bulgari, Tag Heuer...

2. Conséquences en termes d'approvisionnement et de partenariats

Les clients de Swatch doivent chercher de nouveaux fournisseurs pour sécuriser leurs approvisionnements en mouvements et pour éviter les ruptures de flux.

Ils doivent donc mettre en place de nouveaux partenariats, de nouveaux flux logistiques pour alimenter leur production. C'est un grand bouleversement des processus, des collaborations d'acteurs, des échanges d'information, des coûts financiers.

D'autres fournisseurs de mouvements, concurrents de Swatch, peuvent ainsi capter de nouveaux marchés et clients, ce qui peut dynamiser un secteur, modifier des coûts et des prix.

Certaines entreprises clientes de Swatch, ne souhaitant plus être dépendantes d'un fournisseur de mouvements, peuvent aussi décider stratégiquement de produire directement les mouvements, d'acheter et d'intégrer des fabricants de mouvements, de s'associer et de prendre des parts dans d'autres entreprises qui maîtrisent la fabrication de mouvements.

Un arrêt d'approvisionnement peut donc engendrer de multiples conséquences organisationnelles et stratégiques importantes pour de nombreux acteurs.

- 1 De la qualité technique à la qualité totale
- 2 La difficile gestion de la qualité
- 3 L'extension de la maintenance
- 4 La maintenance est gérée en permanence

1 De la qualité technique à la qualité totale

La qualité n'est pas une notion objective car elle dépasse les seules normes techniques de conformité d'un bien ou d'un service, pour inclure une perception subjective des individus en fonction de la satisfaction et de l'utilité qu'ils retirent de sa consommation.

Pour une entreprise, la **qualité** est la capacité à répondre aux attentes du consommateur à un prix acceptable pour le client et à un coût satisfaisant pour l'entreprise.

On parle aujourd'hui de qualité totale, c'est-à-dire qualité du produit, du processus de production, de l'organisation, du management et des acteurs. La qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client.

Elle doit répondre à cinq impératifs : conformité, mesure, excellence, prévention, responsabilité. Elle est influencée par sept facteurs interdépendants, les 7 M : management, matériel, matériaux, méthodes de production, main-d'oeuvre, monnaie, milieu de travail. La qualité est devenue une **variable stratégique forte** pour les entreprises, source de différenciation et d'avantage concurrentiel, mais aussi source de coût si la non-qualité apparaît.

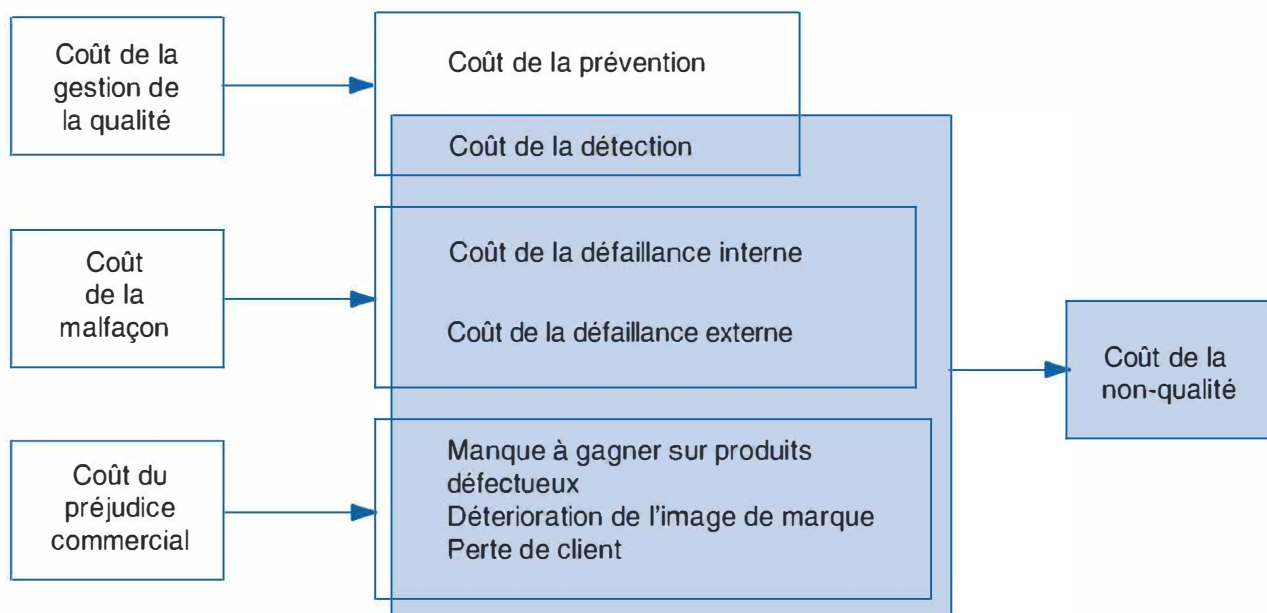
2 La difficile gestion de la qualité

a. L'arbitrage entre qualité et non-qualité

La qualité nécessite la prise en compte de nombreux éléments pour une approche globale et complète. Il faut donc être capable de mesurer les coûts générés par la non-qualité et ceux induits par la mise en place d'une gestion de la qualité. Or les coûts de la non-qualité sont souvent mal perçus et seuls certains apparaissent facilement (partie apparente) sans représenter l'ensemble des coûts (partie cachée) :

Partie apparente	Coûts des rebuts et retouches
Partie cachée	Coût du temps d'ingénierie pour comprendre les défauts Coût du temps de management de la non-qualité Coût du temps improductif de l'atelier lié aux rebuts/retouches Coût de l'accroissement du stock nécessaire Coût lié aux problèmes de livraisons Coût d'opportunité lié à la perte de contrats

Le gestionnaire de la qualité doit donc arbitrer entre les coûts de la qualité et de la non-qualité pour décider du seuil à maintenir :



b. Les nombreux outils pour aider à gérer la qualité

Au-delà des outils de mesure pour collecter des données sur la qualité, pour montrer des corrélations (statistiques, Pareto, six sigmas), des outils d'amélioration qui sont plutôt des démarches et des méthodes de réflexion ont été développés pour stimuler la créativité des acteurs, pour qu'ils analysent et réfléchissent ensemble sur des problèmes de qualité pour trouver des solutions : cercles de qualité, analyse de la valeur, diagramme d'Ishikawa, « 5 S » (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*).

Toutes ces démarches pour améliorer et gérer la qualité sont longues et coûteuses ; elles nécessitent la mobilisation de tous les acteurs, en permanence et sans assurance d'un gain positif à chaque fois.

3 L'extension de la maintenance

Si la qualité de l'ensemble des étapes du processus de production et de toutes les composantes du produit devient un objectif permanent, la maintenance ne peut se limiter à une vision restrictive de réparation.

La **maintenance** rassemble l'ensemble des actions permettant de rétablir ou de maintenir un bien (un équipement, une machine) dans un état spécifié ou en mesure d'assurer un service déterminé, au coût optimal (selon l'Afnor).

La maintenance concerne à la fois le produit et le processus de production.

On distingue :

- la maintenance **curative** : réparation d'une panne ;
- la maintenance **préventive** : entretien systématique sans panne ;
- la maintenance **prédictive** : diagnostic et suivi régulier.

La maintenance recouvre des **tâches techniques** comme la prévention, le diagnostic, le dépannage, la réparation des pièces, la remise en cause des études et des méthodes, mais aussi des **tâches de gestion** comme la mise à jour et la mise en place de la documentation, de l'information sur les machines et les méthodes, la gestion des ressources humaines avec les formations nécessaires, la gestion de l'organisation et du budget de la maintenance.

4 La maintenance est gérée en permanence

La gestion de la maintenance impose aussi la mise en place de procédures permanentes d'actions et de réflexions pour assurer un niveau de service suffisant et satisfaisant de tous les équipements d'un site pour un flux de production donné. Il s'agit d'organiser et de planifier les ressources humaines, l'information et la communication, les relations avec les fournisseurs de matériels, les actions à mener en dehors des heures productives...

La maintenance productive totale est l'application à la maintenance des principes de la qualité totale :

- la recherche d'améliorations permanentes dans les tâches à effectuer, dans les procédures, dans les informations et les formations dispensées ;
- l'implication de tous les acteurs pour toutes les étapes de la maintenance ;
- la gestion continue et globale des installations.

Compétitivité et qualité¹

Dans le contexte actuel, les analystes associent souvent recherche de compétitivité nationale avec fiscalité et politique d'investissement en R & D. Ce n'est pas suffisant pour mobiliser toutes les compétences de tous les acteurs ; il est possible d'utiliser une troisième forme de compétitivité : la compétitivité par la qualité.

La qualité constitue un levier essentiel de la performance et de la compétitivité des entreprises comme le montre l'industrie du luxe : la qualité des produits et de la chaîne de distribution, la forte créativité et la notoriété historique et permanente des marques permettent aux entreprises de ce secteur de bénéficier d'un fort pouvoir de marché, tant sur le territoire que sur les marchés étrangers et, en particulier, dans les pays émergents. De plus, les compétences techniques et l'excellence de la main-d'œuvre sont valorisées, perçues comme des avantages compétitifs de la France. Ainsi, il s'agit de rechercher et de mettre en œuvre des démarches qualité dans toutes les productions de biens et de services comme fondement de la compétitivité.

Pour développer un cercle vertueux de la compétitivité par la qualité, il faut approfondir en France deux domaines.

- D'abord la qualité des services associée à la qualité des produits : la satisfaction des clients dépend autant des produits que des délais de livraison, de la qualité de l'accueil et du service après vente. Par exemple, dans le secteur du tourisme, le patrimoine ne suffit pas, il faut miser sur la qualité de l'accueil et du service.

1. D'après « La qualité des produits, la qualification des hommes », *Le Monde*, 13 mars 2012.

- Ensuite, la qualité du travail des hommes, leurs compétences manuelles, leur savoir-faire, leur technicité et leur inventivité doivent être reconnus et utilisés tant dans le design que dans le marketing des biens et services. La qualité par la créativité des hommes permet de proposer de nouveaux produits et de prolonger la durée de vie d'autres produits, tels Seb dans l'électroménager, l'iPhone chez Apple, Luxottica dans les montures de lunettes.

Il faut alors investir dans la formation et l'éducation, valoriser l'expérience professionnelle et les compétences techniques, renforcer l'attractivité des métiers manuels. En offrant des qualifications à chacun et non pas seulement aux ingénieurs et aux cadres supérieurs, les Français peuvent capter des opportunités d'emploi et de compétitivité dans la mondialisation.

Applications

- 1 Depuis 1950, Selmer s'est imposé comme une référence absolue du saxophone ; l'instrument assure 70 % des ventes (33 millions d'euros de chiffre d'affaires) à côté des clarinettes et des becs.

Comment expliquer ce culte voué par tous les jazzmen d'hier et d'aujourd'hui ?

La visite de l'usine de Mantes-La-Ville apporte des éléments de réponse.

À l'atelier de chaudronnerie, en quelques secondes, les plaques de laiton disposées dans une presse par un ouvrier donnent naissance aux premières formes du corps, du pavillon, de la culasse de l'instrument. Ensuite, un homme armé d'un bâton recourbe le pavillon de l'instrument autour d'un cercle en laiton, opération très délicate et essentielle pour la qualité du son. Plus loin, les « bluffeurs pré-polissent les pièces. [...] Avant de quitter l'atelier, le corps du saxo passe sur une machine où sont percés les trous et étirées les cheminées qui seront bouchées par les clés ». Puis, dans l'atelier suivant, « les machines à commandes numériques usinent l'ensemble des mécaniques ».

Enfin, les pièces passent dans les ateliers de polissage où le métal prend sa couleur définitive puis dans l'atelier de finition. La palette des finitions possibles est vaste. C'est un ouvrier, poinçon à la main, qui gravera par exemple « un oiseau et un dragon enlacés qui ornent la toute nouvelle série limitée en hommage à Charlie Parker.

Dans l'atelier de mesure, une machine d'usinage contrôle la hauteur des cheminées afin de s'assurer de la justesse des notes.

Enfin, dans l'atelier de montage, deux rangées d'ouvrières assemblent avec minutie tous les éléments du claitage et le bec dans le corps de l'instrument ».

Puis, « dans une petite pièce, deux hommes inspectent minutieusement chaque instrument. Les premières notes résonnent enfin ».

« Sur les 460 employés, 350 sont en production. La main-d'œuvre représente 80 % du coût de la production. » À l'exception de quelques pièces de liège, de plastique, toute la production est faite en interne.

Face à la concurrence asiatique, l'entreprise cherche à réduire ses coûts : standardiser les pièces afin de réduire idéalement de 50 % les 3 000 références, baisser le temps de cycle, améliorer la productivité, raccourcir les délais, utiliser les outils de performance industrielle tels que ERP, 5 S, sans pour autant perdre l'excellence du produit car toute modification a une répercussion sur la qualité du son.

Pour toute innovation proposée par la R & D, l'entreprise s'associe à des professionnels qui reconnaissent le son Selmer comme un amateur de vin apprécie un grand cru.

Ici, comme dans la quinzaine d'ateliers de l'usine, tout est affaire de coup de main. Les métiers de l'industrie côtoient ceux de la facture d'instrument.

L'entreprise veille à ne pas abandonner son savoir-faire industriel et laisse coexister dans un même atelier – l'atelier de soudage par exemple – plusieurs techniques, anciennes et modernes. Elle recherche toujours un savant équilibre entre artisanat et industrie.¹

Quels sont les facteurs sur lesquels s'appuie l'entreprise pour proposer et gérer un haut niveau de qualité ?

Éléments de corrigé

Selmer s'est imposée depuis quatre générations grâce à une démarche qualité originale caractérisée par :

- **une implication de l'ensemble du personnel** : direction, ouvriers fiers de participer à la fabrication d'un instrument de légende et autres instruments de musique jouissant de la même notoriété ;
- **un savant équilibre entre artisanat et industrie** :
 - maintien du savoir-faire manuel pour des phases de production étroitement liées à la qualité du son (bordage) ou à l'image de marque du produit (gravure au poinçon),
 - usinage par des machines à commande numérique pour des phases de fabrication non essentielles pour le son,
 - coexistence de plusieurs techniques dans un même atelier d'usinage,
 - utilisation des outils de performance industrielle tels que l'ERP (progiciel de gestion intégrée des ressources de l'entreprise), 5 S (méthode d'origine japonaise pour une amélioration continue de l'organisation) ;
- **une recherche de standardisation** des pièces pour réduire leur nombre actuel ;
- **un abaissement du temps de production** ;
- **une recherche sur la typicité des sonorités, sur de nouveaux matériaux, sur l'esthétique** (coloris, gravure) ;
- **une politique de communication** : prise en compte des exigences de clients – professionnels de haut niveau –, association de ceux-ci à toute innovation, tout changement de processus ;
- **un contrôle du produit à chaque niveau de fabrication** mettant en cause la qualité du son ;
- **un contrôle final** de l'instrument par deux personnes.

2 Telle qu'elle est mise en place sur le site de Peugeot à Sochaux, la qualité est définie sous plusieurs angles : pour une voiture, comme pour d'autres produits, la qualité a aussi bien une dimension technique plus ou moins objective qu'une dimension sociale et culturelle qui varie selon les pays, les régions, les clients. PSA décline la qualité en trois points : la qualité en production, la qualité perçue et la qualité à l'usage ou fiabilité.

Le système de production de PSA est fondé sur le « *Toyota production system* », c'est-à-dire une gestion des flux de production tirée par l'aval en fonction des demandes reçues et qui nécessite une continuité de production sans rupture pour respecter les délais, donc une qualité des processus.

• PSA définit la qualité perçue comme « la perception par les clients du soin apporté à la conception et à la réalisation d'un véhicule », ce qui correspond à trois notions : sentiment de durabilité du produit, impression de sécurité et satisfaction de l'usage.

1. D'après « Selmer, la sax machine », *Usine nouvelle*, n° 3253, 15 septembre 2011.

PSA recherche les caractéristiques jugées importantes pour la qualité d'une voiture neuve, en écoutant le marché (enquêtes clients, presse...), avec des tests cliniques sur les voitures pour cibler des points considérés comme sources de qualité perçue, et une grille de cotation des parties des véhicules qui associent qualité perçue à fiabilité.

Ainsi, pour la nouvelle C4 Picasso, PSA a listé six points de qualité perçue sur le style extérieur avant du véhicule : grille d'auvent masquée ; suppression de certaines pièces rapportées (gicleurs d'essuie-glaces) ; feux diurnes à LED ; pièces techniques masquées derrière la grille/signature latérale en inox brossé ; voiture bien campée sur ses roues.

- PSA travaille aussi sur la qualité d'usage, ou fiabilité, pour proposer au client un produit perçu comme neuf au bout de 3 à 5 ans d'utilisation ; le vieillissement est ainsi géré par la tenue de la teinte du véhicule, par les fonctionnements des ouvrants à l'extérieur et à l'intérieur par les vibrations, la résistance aux UV... Ces éléments sont analysés par des tests en centre d'essais ou sur route.

Au total, il y a bien une gestion de la fiabilité réelle technique qui est faite mais il y a aussi une dimension subjective de chaque client difficile à anticiper.

- Un autre point semble important pour PSA : le coût de la non-qualité, toujours plus élevé que le coût de la qualité intégré dans un véhicule. Il intègre le rappel des produits, la perte de clientèle. Pour PSA, la qualité se décline tout au long du processus, depuis la conception, la production, jusqu'au réseau de vente, en gardant à l'esprit que la qualité perçue diffère selon les personnes et les cultures.¹

1. Quelles sont les différentes composantes de la démarche qualité de PSA ?

2. Préciser les moyens mis en œuvre.

Éléments de corrigé

1. Différentes composantes de la démarche qualité de PSA

Au-delà du respect des normes techniques de conformité, la qualité d'un véhicule inclut, selon PSA, sa perception par les individus en fonction de la satisfaction qu'ils retirent de son utilisation.

Aussi, la démarche qualité de PSA prend en compte de nombreux éléments :

- la qualité de la production ;
- la qualité perçue (aspect et impression) du produit à l'état neuf ;
- la qualité perçue à l'usage en tenant compte de son type d'utilisation, de son environnement géographique et du profil de l'utilisateur ;
- la fiabilité du véhicule ;
- la non-qualité.

Globalement, PSA considère la notion de qualité comme une notion plurielle et culturelle.

2. Moyens mis en œuvre

PSA mobilise différents moyens pour mettre en action sa démarche qualité :

- la qualité de la production est assurée par la mise en œuvre des principes organisationnels du toyotisme ;
- la qualité perçue conduit PSA à apporter des soins particuliers à des détails de fabrication à l'intérieur et à l'extérieur du véhicule ;
- la fiabilité du véhicule est améliorée par des efforts technico-économiques (centres techniques d'essais, tests cliniques...) ;
- la non-qualité, génératrice de coûts, est non seulement combattue techniquement mais aussi par une politique de communication réactive (presse, internet, publicité...) afin d'améliorer ou de consolider son image de marque.

¹. Énoncé rédigé d'après le site www.psa-peugeot-citroen.com.

- 1 La fonction commerciale
- 2 La mercatique
- 3 Les sources d'information et la diversité des outils
- 4 L'importance du plan de marchéage

1 La fonction commerciale

La **fonction commerciale** comprend toutes les actions commerciales depuis l'approche du marché par la mercatique jusqu'à la gestion de la force de vente.

a. Rôle

Son rôle est de détecter les besoins des consommateurs et en conséquence de participer à la conception des produits pour les adapter à la demande, puis de vendre par une politique de produit, une politique de prix, une politique de communication et une politique de distribution adaptées, grâce à une force de vente performante.

b. Services

Il n'y a pas de structure type ; l'entreprise doit adapter l'organisation de la fonction commerciale en tenant compte de sa taille, des produits (nature, quantité, qualité), des clients, des intermédiaires. Une enquête réalisée en 2006 par la Cegos auprès d'un échantillon de 137 entreprises montre que la structure dominante reste la structure par zones géographiques (dans 43 % des cas), préférée à une organisation par catégorie de clients ou par canal de distribution.

Le problème posé est de faire évoluer la structure en fonction du marché sans toutefois perturber le fonctionnement de l'entreprise.

2 La mercatique

■ Définition

La **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.

La mercatique a été pratiquée avant d'être définie. En France, le *Journal Officiel*, traduisant le rejet du terme anglais marketing employé dans toutes les entreprises, définit en 1987 la mercatique comme ci-contre.

Cette définition fait ressortir les points forts de la mercatique : la détection des besoins, la dynamique des marchés, la nécessaire adaptation de la production aux évolutions de l'environnement et l'attitude volontariste de l'offre d'anticiper les évolutions des marchés.

■ Émergence du concept

Historiquement, on est passé de la prégnance de la fonction production à l'importance de la mercatique. Jusqu'aux années 1960, on s'est attaché à fabriquer des produits en grande série et à les « écouler » sur le marché. La vente est conçue comme le prolongement organisé de la fonction de production.

Avec l'émergence du concept mercatique, il y a renversement de la logique production/vente : on passe de la conception produit/marché à la logique marché/production/marché. La production n'est plus au centre des préoccupations des gestionnaires, c'est le client qui devient leur préoccupation première.

T. Levitt insiste sur la grande différence entre la vente et la mercatique : la vente se concentre sur les besoins du vendeur, la mercatique sur les besoins du client.

Actuellement, on considère que la mercatique n'est pas une fonction mais **un état d'esprit** qui a pour objectif de faire comprendre à tous les acteurs de l'entreprise que leurs actions conjointes doivent aboutir à la satisfaction du client.

3 Les sources d'information et la diversité des outils

Parmi les systèmes d'information de l'entreprise, le système d'information commercial est le paramètre essentiel pour pouvoir conduire une action mercatique. Il convient de collecter, stocker, analyser toutes les données relatives :

- **aux consommateurs, producteurs, distributeurs et prescripteurs** : il faut pouvoir répondre au questionnement classique du QOQQCPC : Qui ? Où ? Quoi ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ?
- **à l'environnement** en général : quelles sont les données politiques, sociales, économiques et démographiques qui influencent le marché ?

■ Les sources d'informations

Les sources d'informations sont diverses :

- **sources internes** : elles sont nombreuses, peu onéreuses, faciles à collecter et très rapidement exploitables mais elles sont limitées au périmètre de l'entreprise. Ce sont les statistiques de vente, les rapports de vendeurs, les réclamations et suggestions des clients ou des distributeurs ;
- **sources externes**, documentaires, élaborées par des organismes divers (administrations, syndicats, organismes parapublics...). Elles sont peu onéreuses, voire gratuites, mais elles sont très générales et souvent diffusées tardivement.

■ Les études quantitatives

Les **études quantitatives** cherchent à apporter une réponse aux questions du type qui, quoi, combien et où. Elles reposent sur l'utilisation de **deux outils** : *l'échantillonnage* pour représenter fidèlement la population que l'on veut interroger à partir d'un nombre réduit d'individus interrogés et *le questionnaire*.

Elles s'appuient sur **deux méthodes** : les sondages effectués ponctuellement et les panels basés sur un échantillon permanent interrogé à intervalles réguliers.

■ Les études qualitatives

Les **études qualitatives** cherchent à répondre à la question « pourquoi ? ». Ces études explicatives conduisent à élaborer des « cartes » du comportement des consommateurs en fonction de leurs opinions, de leurs styles de vie...

Les tests de produits, de prix, de publicité tentent d'évaluer les prises de décision de l'entreprise.

4 L'importance du plan de marchéage

La politique commerciale de l'entreprise se traduit par un plan de marchéage (traduction de *marketing-mix*) ou référence aux 4 P (*Product, Price, Promotion, Place*). Quatre axes en interdépendance :

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

a. La politique du produit

En termes de mercatique, la politique du produit comprend à la fois :

- le produit lui-même (ses composantes matérielles et fonctionnelles, son positionnement dans le portefeuille) ;
- la marque (conception, création, protection contre les contrefaçons et publicité) ;
- le conditionnement (paramètre essentiel qui assure à la fois les fonctions technique, commerciale et de communication) ;
- la garantie, élément déterminant pour certains produits tels que l'informatique.

b. La politique du prix

Elle peut s'élaborer :

- **à partir des coûts** : c'est la démarche traditionnelle et réaliste, mais elle n'est pas sans difficulté : quel prix pour contenir tous les coûts ? Quel coût retenir : complet, direct, marginal ? Comment se situe l'entreprise face à la concurrence ?

- **à partir de la demande** : il faut tenir compte de l'élasticité de la demande (sensibilité de la demande par rapport à une variation de prix) mais aussi des facteurs psychologiques des acheteurs (magie du prix inférieur à un chiffre rond, par exemple 29,90 et non 30 euros) ;
- **à partir de l'offre** : en fonction de la nature et de l'intensité de la concurrence et de l'existence ou non de produits de substitution.

Le prix est une variable difficile à gérer en raison de multiples contraintes, celles de l'entreprise (nature du produit, de la distribution choisie), mais aussi celles de la loi (contrôle des prix, des marges, ventes réglementées telles que les médicaments).

c. La politique de communication : publicité et promotion des ventes

Elle répond au double besoin de l'entreprise, d'information et de différenciation et s'inscrit dans deux stratégies :

- la stratégie *pull*, qui consiste à tirer le client vers le produit ou vers la marque grâce à la publicité ;
- la stratégie *push*, qui consiste à pousser le client vers le produit ou la marque en mettant l'accent sur la promotion des ventes au travers de la force de vente et du réseau de distribution.

■ La publicité

La publicité vise à :

- **informer** : publicité nécessaire au début du cycle de vie du produit ;
- **persuader** : faire préférer le produit à ceux des concurrents par une information comparative ;
- **entretenir la demande existante**, utile en phase de maturité du produit.

Les budgets publicitaires engageant des sommes considérables, l'entreprise se doit d'être très vigilante pour élaborer sa campagne publicitaire :

- définir la cible visée : consommateur final, distributeur, prescripteur... ;
- élaborer le plan média donc choisir le ou les médias parmi les cinq grands (télévision, radio, cinéma, presse, affichage) ;
- élaborer le message ;
- lancer la campagne et la contrôler.

Le développement des nouvelles technologies entraîne une recrudescence de la publicité hors média : mailing, marketing téléphonique, télémarketing, publicité sur Internet.

■ La promotion des ventes

La **promotion des ventes** peut se définir comme l'ensemble des techniques destinées à entraîner une augmentation rapide mais temporaire des ventes par l'attribution d'un avantage exceptionnel aux distributeurs ou aux consommateurs. Les professionnels

jugent ces actions efficaces car elles attirent l'attention, stimulent fortement la demande et ont un impact immédiat. Elles sont souvent associées à la publicité.

Les techniques sont très diverses selon que la promotion est réalisée par le producteur (bons de réduction, séries limitées...) ou le détaillant (carte de fidélisation par exemple), que l'action est dirigée vers le consommateur (distribution d'échantillons, jeux concours...) ou le circuit de distribution (remises exceptionnelles, formation du personnel...).

■ Les autres formes de communication

D'autres formes de communication contribuent à établir ou à entretenir l'image de marque de l'entreprise : **relations publiques, parrainage (sponsoring), mécénat.**

d. La politique de distribution

La **politique de distribution** est l'ensemble des activités qui rendent le produit disponible au consommateur.

Les fonctions de la distribution sont diverses et varient d'un secteur à l'autre, d'un réseau de distribution à l'autre. Elles assurent :

- le transport physique des produits ;
- le stockage des marchandises ce qui pose un problème physique d'emplacement, de conditionnement et de financement ;
- l'assortiment pour offrir un choix au client (magasins spécialisés pour un type de produit ou au contraire non spécialisés pour un assortiment plus large) ;
- le fractionnement : en containers, en palettes, ou en quelques exemplaires ;
- l'information du client pour le produit, ou du fabricant sur les réactions du marché ;
- les fonctions administratives relatives à la gestion de la commande ;
- les fonctions annexes telles que la réparation, la formation du personnel, etc.

Les circuits de distribution comprennent « l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation ».

La sélection des circuits de distribution se fait en fonction de nombreux critères tels que :

- la nature du marché (habitudes des consommateurs) ;
- la nature du produit (sa banalité ou son originalité), la stratégie marketing de l'entreprise (l'image de marque qu'elle veut avoir) ;
- la législation (vente des médicaments en pharmacie ou en grandes surfaces ?).

En conséquence, l'entreprise peut choisir une **distribution intensive** (produits de consommation courante), une **distribution sélective** (choix de certains distributeurs en fonction de leurs compétences, de la législation), **distribution exclusive** pour des distributeurs qui s'engagent à ne pas vendre de produits concurrents (automobile).

Un circuit de distribution non seulement se choisit mais se gère pour mieux comprendre le marché, le faire évoluer en fonction de la stratégie de l'entreprise.

La stratégie de pricing¹

Le *pricing* est une démarche pour fixer le prix d'un produit ou d'un service en prenant en compte le marché, les concurrents et les processus internes de mise sur le marché.

Par conséquent, il s'agit de ne pas partir seulement des coûts propres ou des prix des concurrents mais d'analyser toute la chaîne de décisions aboutissant au prix.

Trois étapes sont nécessaires pour mettre en place une stratégie de *pricing* :

1. **Une analyse interne du processus de fixation du prix** : déterminer la manière dont le prix des produits est établi en interne en auditant tous les acteurs participant à la mise sur le marché : vente, marketing, finance...
2. **Un responsable au sein de l'organisation** : créer des postes à responsabilité pour les *pricing* managers, afin qu'ils soient reconnus et légitimés par toutes les parties prenantes concernées par la stratégie commerciale.
3. **Une veille permanente du marché et des clients** : développer un *pricing intelligence*, c'est-à-dire une connaissance permanente du marché et des clients pour être réactif et pour adapter les tarifs et les marges en fonction des diverses évolutions.

Demain, tous e-consommateurs²

Les avancées technologiques, leur rapidité à se diffuser obligent les grandes enseignes commerciales à innover dans tous les domaines du marketing. « Ordinateurs, smartphones, tablettes et écrans tactiles sont mis à contribution pour accroître chiffres d'affaires et performances. »

On ne peut citer que quelques exemples qui seront ou généralisés ou obsolètes dans... quelques mois.

- **La borne tactile** pour optimiser la surface d'exposition et permettre au client de visualiser tous les produits et donc de commander. « Près de Paris, le magasin But est équipé depuis un an d'une borne de commandes qui réalise 10 % de son chiffre d'affaires. »
- **L'essayage virtuel** : inutile de faire la queue en cabines d'essayage ; il suffit de se placer face à un écran pour essayer les différents modèles de vêtements que le vendeur présente sur sa tablette électronique. « Le magasin Oxybul éveil et jeux à Lille a installé, fin 2011, un écran qui fait office de cabine d'essayage virtuelle permettant aux enfants d'essayer les déguisements sans les déballer. Bilan : les ventes ont fortement augmenté dans ce rayon pendant les deux mois qui ont suivi le lancement de l'opération. »

1. D'après *Usine nouvelle*, n° 3259, 27 octobre 2011.

2. D'après « Demain, tous e-consommateurs », *Le Monde*, 15 février 2012.

- **Le mur digital.** Les initiatives se sont multipliées ces dernières années mais les systèmes placés dans la rue ont évolué pour deux raisons : les clients restent très peu de temps devant et n'apprécient guère acheter sous les regards des passants. Désormais ces systèmes sont utilisés pour faire défiler des spots publicitaires ou ils évoluent vers les QR codes (*Quick Reponse*), sortes de codes barres carrés que le consommateur scanne sur son téléphone ou sa tablette pour connaître les promotions, les produits.
- **La livraison sur mesure :** le concept n'est pas nouveau mais il se développe à grande vitesse. « Auchan a été le premier à avoir implanté le système, Leclerc le développe aujourd'hui à grande échelle et d'autres enseignes commencent à le proposer ».

Application

En 1980, il est proposé au patron de Crown Imports, numéro trois de la bière aux États-Unis, d'y développer la bière Corona produite par le Mexique ; il hésite mais finalement se lance malgré ses réticences. En effet, « à l'époque, le monde de la bière était un club fermé, avec des standards précis et immuables. Des bouteilles sombres, un goulot court et des marques installées depuis toujours, comme Budweiser. »

En 2012, cette bière mexicaine est la bière la plus bue aux États-Unis et fête ses 20 ans sur le marché français. Comment expliquer ce succès ?

Bill Hackett, qui sait apprécier la légèreté, l'arôme et l'amertume d'une mousse, prend exactement le contre-pied de la politique marketing qui était proposée pour les bières vendues aux États-Unis : un breuvage clair, une bouteille au cou allongé pour une bière sans grand intérêt gustatif mais bon marché.

Une expérience finit de le convaincre : des surfeurs rapportent en Californie quelques caisses de leurs virées sur la côte Pacifique et deviennent d'excellents VRP auprès des étudiants.

En 1984, il se lance et cette bière produite par le groupe familial mexicain Grupo Modelo va « s'imposer comme une marque culte, iconique et branchée sur le marché américain. » Ce succès tient d'abord à une véritable écoute des consommateurs : le petit quartier de citron vert glissé dans le goulot à leur demande éloignait, selon leurs dires, les mouches. Malgré les difficultés de nettoyage et de recyclage des bouteilles pour le brasseur mexicain, cette coutume est devenue un rituel et un symbole de la marque.

Le succès tient aussi à un marketing ciblé : pas de dépenses exorbitantes comme les autres producteurs mais installation gratuite des néons dans toutes les surfaces de vente et distribution massive d'objets promotionnels.

Enfin, le talent de Corona est de vendre un style de vie : la marque s'est détachée de ses origines mexicaines et la publicité met en avant le soleil, la plage, les vacances.¹

Quelles sont les méthodes marketing utilisées par Corona pour doper ses ventes ?

1. D'après l'article « Corona entre dans l'*American dream* », *Challenges*, n° 281, 15 décembre 2011.

Éléments de corrigé

L'exemple de Corona illustre le plan de marchéage d'une entreprise :

- **Politique du produit :**

- produit nouveau qui n'est pas une déclinaison des produits concurrents mais une innovation centrée sur une image de marque – consommateurs « branchés » – avec des caractéristiques opposées aux produits concurrents, dont certaines en réponse aux demandes des clients ;
- image de marque : vendre un style de vie, une mode de consommation ;
- conditionnement : une bouteille au cou allongé à l'opposé des produits concurrents.

- **Politique du prix :** peu d'éléments dans l'article, produit bon marché.

- **Politique de communication :**

- publicité ciblée, persuasive, basée non sur les qualités intrinsèques de la bière qui toutefois existent (légèreté, arôme, amertume) mais sur un aspect psychologique : appartenance des consommateurs à un groupe social « branché » ayant un certain style vie ; les campagnes de publicité insistent sur plage, vacances, soleil... ;
- publicité sur les lieux de vente : gratuité des installations électriques de signalisation pour promouvoir le produit chez les distributeurs ;
- promotion des ventes : distribution massive d'objets promotionnels.

- **Politique de distribution :**

- distribution intensive, Corona est présente dans toutes les enseignes de grande distribution ;
- force de vente : quelques points originaux, comme l'utilisation de surfeurs comme VRP ou la recherche de personnalités consommateurs (M. Chirac a été un ambassadeur de Corona en France).

Les résultats sont indiscutables : bière étrangère la plus bue aux États-Unis, progression de 12,4 % en volume dans les hypermarchés en France.

- 1 La gestion des ressources humaines : émergence et délimitation
- 2 Le cadre actuel de la gestion des relations humaines
- 3 Une diversité d'axes de la gestion des relations humaines en interdépendance
- 4 La prise en compte des demandes des parties prenantes quant au développement durable

1 La gestion des ressources humaines : émergence et délimitation

Pendant longtemps, la fonction du personnel n'a pas eu d'existence réelle. Le personnel était considéré comme un facteur de production parmi d'autres et aucune législation n'existait. En France, il faut attendre le rapport du docteur Villermé en 1840 sur « l'état physique et moral des ouvriers » dans les usines textiles pour que soit promulguée, en 1841, la première loi relative à la durée du travail des enfants – elle ne sera d'ailleurs pas appliquée.

Dans cette deuxième moitié du XIX^e siècle, les chefs d'entreprise cherchent à fidéliser leurs ouvriers par des mesures paternalistes. Ils créent des cités ouvrières pour les salariés et leur famille, des écoles pour les enfants ; ils se font épiciers, pharmaciens. Certains vont plus loin en proposant des services médicaux gratuits. Parallèlement, ils interdisent aux ouvriers d'être syndiqués (la reconnaissance du droit syndical date de 1884).

Au début du XX^e siècle, Taylor est le premier à s'intéresser au « facteur de production » humain. Dans le contexte particulier de l'OST, l'emploi du personnel doit être pensé, conçu, en raison de la division du travail et la spécialisation des ouvriers. De plus, un système de rémunération à la pièce est mis en place. Fayol ne reconnaît pas la fonction personnel mais rattache les tâches administratives de la gestion du personnel à la fonction administrative qui est pour lui la fonction direction de l'entreprise.

La victoire du Front populaire en 1936 entraîne à la suite des grèves non seulement une nouvelle législation conséquente mais aussi une première réflexion patronale : la fragilité de l'autorité, fondée sur les sanctions, face à des regroupements de salariés plus ou moins organisés.

C'est aussi à partir de 1930 qu'est reconnue, sous l'influence de l'école des relations humaines, la fonction personnel. En montrant que des équipes de travailleurs sont plus sensibles aux relations humaines internes au groupe qu'aux conditions matérielles

de travail, Mayo peut être considéré comme le fondateur de cette école. Les travaux successifs de Maslow (hiérarchisation des besoins dans une pyramide à cinq niveaux), puis ceux complémentaires de Herzberg contribuent à rendre les politiques du personnel plus humaines.

À partir de 1970, le ralentissement de la croissance, le développement de la concurrence internationale, les mutations technologiques, le passage d'un droit « généreux » à un droit de « crise » et l'accroissement de la population active transforment profondément la fonction. La lutte contre le chômage devient un enjeu social majeur.

L'entreprise est à la fois accusée d'être responsable du chômage mais elle est toutefois la seule à être en mesure de le résoudre, même si l'État lui apporte une certaine contribution. Elle assume une responsabilité sociale tant par civisme que pour jouir d'une certaine paix sociale avec son environnement.

La délimitation de la fonction est difficile pour deux raisons :

- d'une part, elle a été rattachée à la fonction de production ou à la direction. Actuellement, l'organisation de la fonction dépend principalement de la taille de l'entreprise et en second lieu du secteur d'activité. L'artisan, le chef d'une petite entreprise assurent les relations humaines mais externalisent les problèmes de paye, de relations avec les services sociaux, fiscaux le plus souvent, chez l'expert-comptable qui gère leur comptabilité. Ce n'est qu'à partir d'une centaine de personnes que la fonction se structure et se différencie en plusieurs services ;
- d'autre part, la fonction personnel éclate et se répartit dans toute l'organisation : à chaque niveau de la hiérarchie, les responsables sont investis d'une partie des missions de la fonction.

2 Le cadre actuel de la gestion des relations humaines

Quels sont les nouveaux défis que doit relever la gestion des relations humaines ? Elle doit prendre en compte des objectifs souvent contradictoires.

a. La flexibilité

La **flexibilité** est l'aptitude d'une organisation à s'adapter aux changements de son environnement.

Elle touche principalement la fonction de production qui doit s'adapter aux fluctuations de la demande dans le temps, en volume et en qualité.

Cette adaptation n'est pas sans conséquence pour la gestion du personnel. Actuellement, de brusques

fluctuations de la demande, la prédominance des activités de services (sans possibilité de stockage) imposent des formes d'organisation (production à flux tendus, en juste à temps) qui nécessitent de la part du personnel une grande disponibilité sans pour autant garantir stabilité et conditions de travail. Juridiquement, l'application de la loi sur les 35 heures n'a pas apporté « la » solution...

b. L'implication du personnel

Il faut résoudre la contradiction entre la « désimplification » individualiste du personnel qui recherche avant tout le temps libre, ne veut pas s'impliquer, rejette des responsabilités importantes et le désir de réalisation de soi, l'implication de certaines personnes que l'entreprise ne sait pas toujours prendre en compte.

c. L'employabilité plus que la qualification pour un poste

Désormais, l'entreprise privilégie la compétence du personnel, c'est-à-dire la capacité de l'homme à mobiliser des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être, des savoir-devenir pour atteindre un niveau de performance donné ; cette aptitude à mieux répondre aux besoins permet de mieux assurer la sécurité de l'emploi au sein de l'entreprise et de favoriser la reconversion.

d. La culture d'entreprise

Ce concept récent a pour objectifs d'améliorer la communication des acteurs en mettant l'accent sur le partage de valeurs communes (et non sur les divergences d'intérêt qui sont source de conflits) et d'améliorer l'adaptation au changement pour réagir plus vite aux aléas grâce à une vision partagée de l'avenir.

e. Le recrutement de directeurs compétents et formés à cette nouvelle fonction

On est passé d'une fonction purement administrative à une fonction de communication, alliée à des compétences juridiques.

3 Une diversité d'axes de la gestion des relations humaines en interdépendance

Seule la très grande entreprise organise la direction des ressources humaines en plusieurs services qui traduisent les principales missions de la fonction : administration du personnel, gestion du personnel, gestion de la formation et de la communication, conditions de travail, relations professionnelles, climat social.

Ces six axes de la gestion sont plus ou moins développés selon les entreprises et leurs éléments sont en interaction forte ; leur maîtrise est d'autant plus difficile que les réactions humaines sont souvent imprévisibles et échappent à la rationalité.

a. Administration du personnel/gestion du personnel

Le premier axe est une activité relativement statique d'opérations administratives, comptables, légales, très souvent informatisées dont certaines peuvent être externalisées. Ces informations permettent la **gestion du personnel**.

Le deuxième axe est une approche dynamique qui vise la gestion des effectifs (évaluation des besoins quantitatifs et qualitatifs par rapport au personnel actuel). Cette

gestion est en interdépendance avec la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation, la gestion des rémunérations.

b. La gestion légale de l'information et la communication sociale

La communication interne de l'entreprise répond notamment aux obligations légales de concertation avec les représentants des salariés, la transmission des documents imposés par les textes législatifs et réglementaires en fonction de la taille de l'entreprise (exemple, le bilan social). Au-delà de cette transmission formelle de l'information, la communication est l'occasion d'échanges qui facilitent la négociation, voire aident à prévenir et à gérer les conflits.

c. Les conditions de travail et leur aménagement

Les actions d'amélioration des conditions de travail concernent :

- l'**ergonomie** que l'on peut définir comme l'étude de la charge physique et mentale de travail à un poste donné et des conditions d'ambiance du poste ;
- la **sécurité** et l'**hygiène**, préoccupations des industriels sous la triple pression des syndicats, de la loi (importance des CHSCT, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), des enjeux financiers (tarifications des cotisations sociales en fonction de la gravité et de la fréquence des accidents du travail) ;
- l'**aménagement des conditions de travail** pour échapper aux formes tayloriennes du travail : élargissement des tâches par une recomposition des tâches parcellaires sur un poste de travail, enrichissement des tâches par l'intégration de l'autocontrôle et mise en place de groupes semi-autonomes de production, gérant la répartition du travail, la coordination et le contrôle ;
- l'**aménagement du temps de travail** qui relève des obligations légales et qui prend en compte les implications économiques, les particularités sectorielles, la taille de l'entreprise et les demandes souvent contradictoires du personnel.

d. La gestion légale des relations professionnelles et la gestion du climat social

Les responsables des ressources humaines animent les relations sociales avec les organismes sociaux imposés par la loi en fonction des effectifs de l'entreprise : délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, délégués syndicaux.

Le problème posé est de déterminer si l'on se limite à l'application de la loi ou si l'on adopte une attitude orientée vers le dialogue, la coopération. Le bilan social, par exemple, peut devenir un outil de dialogue social.

e. La formation

Au-delà du cadre légal (budget de 1,4 % de la masse salariale pour les entreprises de plus de 10 salariés), la formation répond à d'autres finalités : répondre aux besoins de l'entreprise et satisfaire certaines attentes du personnel. Elle est un facteur-clé de suc-

cès de certaines démarches stratégiques reposant sur une démarche qualité ou nécessitant un avantage concurrentiel.

Elle est en interdépendance avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les grandes entreprises en permettant au personnel de se reconverter, de créer son entreprise, par exemple.

f. La rémunération : coût ou investissement ?

La politique de rémunération doit tenir compte de deux logiques :

- le coût de ce facteur de production qu'il convient de minimiser surtout si l'entreprise est dans un environnement où l'avantage concurrentiel repose sur les coûts ;
- la motivation du personnel, la rémunération étant un paramètre important du pilotage de l'entreprise notamment dans le cas où l'implication du personnel est un facteur-clé de succès.

La politique de rémunération doit donc satisfaire des objectifs souvent contradictoires. Elle doit être :

- **compatible** avec les ressources de l'entreprise ;
- **cohérente** sur le plan interne pour être équitable et acceptée, et cohérente par référence aux rémunérations pratiquées dans la profession, la région, et en conséquence fidéliser le personnel ;
- **stimulante** pour motiver le personnel : intéressement des salariés par la participation aux résultats, au capital, rémunération individualisée pour tenir compte des performances individuelles sans ignorer la performance d'une équipe.

Cette individualisation des rémunérations peut se révéler performante ou, au contraire, être la source de contre-performances : tension entre les salariés, ignorance de la logique productive d'ensemble. Elle se justifie lorsqu'il est possible d'assigner des objectifs individuels (rémunération de la force de vente, par exemple).

Les **composantes de la rémunération sont très variées** : salaires de base, rémunération des heures complémentaires, primes individuelles ou collectives, avantages en nature, avantages sociaux, intéressement. Le dosage de cette panoplie d'outils est conditionné par des facteurs externes (charges sociales, fiscales), par la stratégie de l'entreprise (évolution des compétences demandées), par le climat social de l'entreprise.

4 La prise en compte des demandes des parties prenantes quant au développement durable

Le poids des entreprises dans la production de richesses conduit l'ensemble des corps sociaux à leur demander des comptes sur les impacts économiques, sociaux et environnementaux.

Outre les demandes individuelles des parties prenantes, on peut assister à leur regroupement. À la demande des salariés et des syndicats face au stress dans le travail, l'État

est intervenu directement et indirectement auprès des entreprises. La souffrance des salariés au travail devient un enjeu majeur pour les hommes, pour les entreprises et pour la société ; elle a un coût estimé entre 830 millions et 1,37 milliard d'euros pour les entreprises et entre 960 millions et 1,65 milliard pour la société (chiffres 2010).

En 2002, l'État est intervenu par la promulgation de la loi de modernisation sociale au terme de laquelle une tentative de suicide dans l'entreprise ou même en dehors est considérée comme accident du travail si elle est survenue par le fait du travail. En 2008, après certains suicides, le ministre du Travail a demandé à deux experts un rapport sur ce problème. Il n'est pas question de légiférer à nouveau mais le rapport fait des propositions concrètes : une campagne nationale d'information consacrée au stress, relayée par les branches professionnelles et, dans les entreprises, un portail internet pourrait être mis en place. Une formation des managers pourrait être envisagée :

- considérer les salariés non comme des ressources humaines mais comme des êtres humains avec leur psychisme et leur besoin de reconnaissance ;
- remettre en cause la culture forcenée du résultat et de la productivité, repenser les conditions de travail.

La génération Y¹

La génération Y, ces jeunes qui ont entre 20 et 30 ans et le taux de chômage le plus élevé en France, peut se caractériser par quatre traits :

- **l'individualisme** : ils ne sont pas égoïstes mais ont un « un besoin accru de reconnaissance en tant qu'individus » ;
- **l'impatience** : « ils veulent être pris au sérieux tout de suite et obtenir rapidement des résultats. » ;
- **l'interconnexion** : les réseaux sociaux n'ont plus de secret pour eux. « L'interconnexion se traduit par l'entrée de la vie privée dans la vie professionnelle. » Ils chattent sur SMS, gardent leurs écouteurs toute la journée.
- **l'inventivité** : ils sont « souvent plein d'idées et font preuve de curiosité et de dynamisme ».

Dans l'entreprise, ils « ne sont pas vraiment sur la même longueur d'ondes que leur hiérarchie ». Ils cultivent une « philosophie du donnant-donnant, [...] recherchent un contrat individualisé et négocié mais n'hésitent pas à claquer la porte dès lors que le mode de fonctionnement de leur service ne leur convient plus. Ils ont une image plutôt négative de l'entreprise – univers dur, hypocrite, injuste et difficile d'accès. [...] L'entreprise n'est pas une fin mais un moyen de vivre ».

L'intégration des jeunes dans l'entreprise est un enjeu managérial : le manager doit être à leur écoute, analyser leurs critiques (points faibles/forts), y répondre tout en gardant son statut de leader, de supérieur hiérarchique.

1. D'après « Génération Y, ces jeunes qui osent critiquer l'entreprise », *DAF Magazine*, n°1, novembre 2011.

Applications

1 L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) fête les 40 ans de sa création. Depuis son origine, les risques liés aux conditions de travail ont changé. Les accidents du travail ont diminué de 31 % depuis 1955 mais, à l'inverse, on compte entre 300 et 400 suicides chaque année liés au travail.

L'Anact propose aux entreprises des outils d'analyse et d'action, leur montre quelles sont les nouvelles problématiques des conditions de travail, comme la qualité de vie au travail, les risques psychosociaux, la pénibilité.

Au début, l'agence a donné aux entreprises des méthodes, des formations pour réduire les accidents du travail et leurs coûts, puis elle a développé des démarches pour faire prendre conscience aux entreprises des enjeux des troubles musculo-squelettiques (TMS), de plus en plus répandus et signes de souffrances psychologiques et non plus techniques. Aujourd'hui, les TMS représentent 80 % des maladies professionnelles reconnues. L'Anact considère que les entreprises n'ont pris conscience que tardivement de ces problèmes vers 2006, 2008 avec les suicides chez Renault et France Telecom, alors qu'elle avait alerté dès les années 90.

L'Anact doit travailler sur l'exposition aux risques des personnels précaires, doit sensibiliser les entreprises à la gestion des changements de travail liés à un nouveau logiciel, un nouveau site... Elle souhaite aussi orienter ses actions et celles des entreprises sur la formation des managers, car on ne leur apprend pas assez à gérer le travail et ses conditions.¹

Quel est le bilan de l'action de l'Anact ?

Éléments de corrigé

L'Anact a pour mission d'observer et d'informer voire alerter sur les conditions de travail dans les entreprises.

Jusqu'à une période récente, les efforts consentis par les entreprises afin de diminuer le nombre d'accidents du travail ne concernaient que les conditions de sécurité et d'hygiène au travail. Aujourd'hui et grâce à l'Anact ainsi qu'à la pression des syndicats, une surveillance constante des conditions de travail permet de révéler de nouvelles problématiques.

L'Anact est parvenue à :

- imposer un nouveau concept : la qualité de vie au travail ;
- alerter sur les risques psychosociaux (suicides, stress, dépression...), la pénibilité, les effets somatiques des emplois précaires ;
- créer et promouvoir des outils auprès des entreprises (interventions, méthodes, formations) ;
- encourager des accords de prévention entre patronat et syndicats.

Mais l'Anact regrette que :

- le temps de réaction des managers soit particulièrement long. Les risques psychosociaux sont observés depuis 1990 et leur prise en compte n'est réelle que depuis 2006 ;
- les formations des managers portent essentiellement sur la gestion des systèmes et très peu sur les conditions de travail ;
- seule la persuasion des managers et non la contrainte puisse faire évoluer favorablement les conditions de travail.

1. Énoncé rédigé d'après l'article « L'Anact, vigie de l'évolution des conditions de travail », *Le Monde*, 26 novembre 2013.

2 À propos de l'annonce faite par le président du directoire de Publicis renonçant en décembre 2011 à la part fixe de sa rémunération pour n'être payé qu'en fonction de la performance de son entreprise pour « hyper-mériter » sa rémunération, on peut se poser plusieurs questions. « En quoi un salaire fixe serait-il moins mérité qu'une rémunération variable ? Et la rémunération à la performance est-elle vraiment un gage d'efficacité du dirigeant ? »

Soit un dirigeant détermine la stratégie de son entreprise en fonction des seuls intérêts de celle-ci, alors un salaire fixe important aura les mêmes effets qu'une rémunération variable. Soit une rémunération à la performance détermine ses choix stratégiques, et on peut craindre que le dirigeant prenne des risques démesurés pour obtenir son bonus. Qui contrôlera les dérives possibles ?

Une enquête récente menée par une fondation anglaise indépendante conclut que la part variable de la rémunération était faible dans les années 1970, qu'elle est devenue majoritaire après les années 1990 et que ce mode de rémunération devrait le plus souvent être limité car il a conduit à la crise actuelle. Cette étude montre également que « la notion de performance se réduit le plus souvent à des indicateurs de profit et de valeur actionnariale qui mesurent mal la valeur de la firme à long terme et provoquent une perte de confiance des salariés pour leurs dirigeants. [...] Aucune recherche sérieuse n'a pu montrer le lien entre la rémunération à la performance des patrons et l'efficacité à long terme de l'entreprise. »

La conclusion de l'étude est nette : il conviendrait de maintenir une rémunération fixe du dirigeant et de n'octroyer qu'une part variable qu'en cas d'absolue nécessité, dans une totale transparence et un contrôle spécial.¹

1. Qu'est-ce que la rémunération variable ?

2. Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

Éléments de corrigé

1. La rémunération variable

La rémunération variable comprend une partie imposée par la loi (Smic) et par les obligations contractuelles (contrat de travail) et une partie variable ou bonus précisée par les employeurs qui peuvent en déterminer les critères, les modifier, les pérenniser, les supprimer.

À cette partie variable que peut fixer toute entreprise, on peut ajouter les *stocks-options* que peuvent distribuer les entreprises cotées en Bourse, les actions gratuites attribuées à tout salarié et prévues depuis 2006 dans un cadre législatif.

N'entrent pas dans le « bonus » les différentes primes telles celles liées aux conditions de travail (pénibilité), à la condition du salarié (ancienneté), etc.

2. Avantages et inconvénients

Les **avantages pour l'entreprise** sont : motiver les salariés, les responsabiliser, les fidéliser, les faire adhérer à la stratégie de l'entreprise, à sa notoriété.

Les **avantages pour les salariés** sont : l'augmentation de salaire, la reconnaissance des compétences et donc les possibilités d'évolution de carrière.

La rémunération actuelle des dirigeants de grandes entreprises relève d'une autre problématique : l'ampleur de la rémunération, effet pervers d'un choix personnel de rémunération et non de la performance de l'entreprise. Cette course à la hausse de leur revenu par la rémunération variable fait l'objet de nombreuses tensions.

1. D'après « La rémunération variable rend-elle plus efficace ? », *Le Monde*, 20 décembre 2011.

Les inconvénients pour l'entreprise sont :

- l'obligation de rendre « transparents » les critères d'octroi du bonus et de les définir avec précision. Ces critères peuvent être quantitatifs et/ou qualitatifs. Ils devraient être réalistes, réalisables et vérifiables ;
- l'obligation de définir les modalités d'affectation : octroi par individu, par équipe, par service ;
- la nécessité de maîtriser les coûts entre montant du bonus et résultats atteints, d'analyser les écarts.

Les inconvénients pour les salariés sont :

- la tendance à l'individualisme, les tensions au sein d'une équipe, la dégradation du climat voire la démotivation ;
- la mentalité de « mercenaire », n'agissant que pour le salaire ;
- la crainte de licenciement, même si une jurisprudence constante ne reconnaît pas la non-atteinte des objectifs fixés comme cause réelle et sérieuse de licenciement.

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1 La finance, la fonction financière | 4 L'environnement financier actuel :
une économie de marché financier |
| 2 L'analyse financière | 5 Le développement de la finance de
marché |
| 3 La gestion financière | |

1 La finance, la fonction financière

La **finance** concerne les décisions prises et les actions menées pour gérer les capacités et les besoins de financement d'une entité : un particulier, une entreprise, un pays.

Au sein d'une entreprise, la fonction financière regroupe tous les services, les tâches et les acteurs qui opèrent pour assurer le financement le plus satisfaisant, à court et long terme, des activités.

Selon G. Depallens, le **rôle de fonction financière** est « 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 industrielle et commerciale ».

2 L'analyse financière

L'**analyse financière** est l'étude de la situation financière d'une entreprise, d'une entité, en termes de structure, de rentabilité.

L'analyse financière doit permettre de faire un bilan des possibilités et des contraintes pour financer les activités actuelles et nouvelles.

L'analyse financière intègre des études économiques, des prévisions conjoncturelles pour élaborer des ratios, des plans de financement, de trésorerie, des budgets :

- les analyses de structure consistent à ajuster les durées des ressources et des emplois, tout en assurant l'indépendance de l'entreprise ;
- les analyses de rentabilité consistent à allouer les ressources, à décider des engagements et des désengagements des diverses activités en fonction de certains critères.

3 La gestion financière

À partir des résultats de l'analyse financière, la **gestion financière** agit pour se procurer les ressources et optimiser leurs allocations en fonction des activités, des durées, des coûts.

La gestion financière intègre la gestion des conditions d'emprunt, la gestion de la trésorerie, la gestion de crédit à la clientèle, la gestion des risques, toutes les relations et les négociations avec les partenaires bancaires et financiers.

Au sein de la fonction financière, selon la taille de l'entreprise, l'analyse financière et la gestion financière sont réalisées par le même service ou des services différents.

4 L'environnement financier actuel : une économie de marché financier

L'environnement financier mondial s'est fortement modifié depuis la décennie quatre-vingt : avec la dérégulation des marchés et la désintermédiation bancaire, on est passé d'une économie d'endettement à une économie de marché financier.

■ *L'économie d'endettement*

L'**économie d'endettement** s'établit quand les agents, lors d'un besoin de financement, s'adressent à des intermédiaires financiers (banques) pour obtenir ce financement : c'est la finance indirecte et, dans ce système, les entreprises sont endettées principalement vis-à-vis des banques.

■ *L'économie de marché financier*

L'**économie de marché financier** s'établit quand les agents, lors d'un besoin de financement, s'adressent directement à ceux qui ont des capacités de financement : c'est la finance directe qui s'est instaurée depuis 1982.

Le rôle des marchés financiers devient alors essentiel puisque les entreprises qui ont besoin de financement vont émettre et proposer des titres sur ces marchés financiers afin que d'autres agents les achètent.

Pour faire fonctionner ces marchés financiers, de nouveaux instruments ont été élaborés pour répondre à ces besoins (options, swaps). La titrisation correspond à la transformation des créances bancaires en titres négociables sur les marchés financiers.

5 Le développement de la finance de marché

Dans ce contexte, la gestion financière a dû évoluer tant dans ses outils que dans ses activités.

Au-delà de trouver des sources de financement et d'allouer les capitaux, deux nouvelles fonctions émergent dans la gestion financière :

- l'**arbitrage** : il s'agit de choisir les produits financiers en les comparant selon leurs coûts, leurs risques, leurs rendements pour optimiser l'ensemble ;
- l'**ingénierie financière** : il s'agit de mettre en oeuvre les montages juridico-financiers les plus appropriés aux stratégies d'alliance, d'externalisation, de fusion, tant au plan national qu'international.

Le financier doit alors gérer autant les produits financiers sur le marché financier (les obligations, les actions) que sur le marché monétaire (les billets de trésorerie) avec des outils adaptés : l'analyse financière utilise les bilans fonctionnels, l'analyse des flux,

l'analyse de l'effet de levier ; la gestion de trésorerie qui s'est particulièrement développée utilise les calculs de besoin en fonds de roulement, la méthode de trésorerie zéro.

Les principales règles de l'équilibre financier

Quels que soient la taille et le secteur de l'entreprise, la gestion financière doit assurer l'équilibre financier en conjuguant plusieurs règles de base.

- **Règle de durée**

Les emplois (investissements) doivent être financés par des ressources restant à la disposition de l'entreprise pour une durée au moins égale à celle des biens financés.

- **Règle de trésorerie**

Un investissement d'équipement entraîne une croissance de l'exploitation donc des besoins de trésorerie. Il faut donc adapter la trésorerie au niveau de l'activité.

- **Règle de sécurité (indépendance)**

L'endettement doit être en rapport avec le montant des capitaux propres et tenir compte du risque économique de l'exploitation.

- **Règle de rentabilité**

La rentabilité économique d'un investissement doit être supérieure au coût des capitaux utilisés pour financer cet investissement.

Ces règles de base sont à composer en fonction de la hiérarchie des critères de choix (rentabilité, solvabilité, risque) et sont complétées par de multiples règles techniques propres aux outils utilisés, notamment quand il s'agit de recourir à des techniques sophistiquées de couverture du risque.

Un fonds d'investissement « social »¹

Le fonds d'investissement Citizen Capital, fondé en 2008 par deux Français, a pour objectif de soutenir des entreprises tout en faisant œuvre sociale. Il investit dans des entreprises qui n'ont pas accès aux fonds traditionnels en raison de leur profil : parce que les fondateurs viennent de quartiers ou de minorités défavorisés, parce qu'ils ne sont pas diplômés, ou parce que leur projet ou leur secteur d'activité est utile à la société, a un caractère social, éthique, solidaire, ou s'inscrit dans une démarche de développement durable, associant des parties prenantes et en particulier les salariés.

1. D'après « Citizen Capital », *Le Monde*, 17 février 2012.

Le fonds vient de vendre une société qu'il avait soutenue en doublant son prix ; les actionnaires de la société (75 % pour les fondateurs et 25 % pour le fonds Citizen Capital) ont décidé de rétrocéder 10 % de la plus-value aux 30 salariés de la société (soit 1 mois et demi de salaire).

Application

Entre 2012 et mi-2014, Total va implanter, en dehors des autoroutes mais sur des axes de grande circulation, 600 nouvelles stations appelées Total Access transformant ainsi 320 enseignes Total et 280 stations Elf, cette marque étant vouée à disparaître. Les tarifs s'aligneront sur les prix pratiqués par la grande distribution, soit 6 à 10 centimes de moins par litre, tout en gardant le même niveau de marge.

Pourquoi ce *low cost* ? Constatant que 75 % des voitures roulent désormais au diesel, Total, encore leader français avec 4 130 stations et 4 marques, veut écouler le surplus d'essence qu'il produit dans ses raffineries. Toutefois, avec 39 % des stations en France, il ne réalise que 20 % des ventes de carburant alors que les grandes surfaces – Leclerc, Intermarché, Auchan, par exemple –, qui n'étaient pas sur le marché il y a 30 ans, réalisent 60 % des ventes. La stratégie de Total est d'atteindre 25 % de part du marché et de tripler les ventes des futures stations Access d'ici 2014.

L'entreprise prend en compte l'envolée du prix du brut en 2008, la crise économique actuelle et le nouveau comportement des automobilistes qui acceptent de faire quelques kilomètres de plus pour 4 à 5 euros d'économie sur un plein.

Elle utilise l'expérience *low cost* menée avec Elf il y a dix ans et les tests qu'elle vient de réaliser depuis 18 mois dans une quarantaine de stations baptisées Total Discount. Mais le *low cost* mis en place sera fondé sur la qualité haut de gamme du carburant et des prestations d'accueil et de service (café, alimentation, etc.) ; il ne s'agit pas de créer des stations sans personnel, contrôlées par vidéosurveillance comme le font certaines grandes surfaces.

Cette initiative est fort critiquée : elle est une « erreur stratégique » pour Michel-Édouard Leclerc ; elle est source d'inquiétude pour les petits indépendants, ces derniers affirmant qu'il s'agit « d'un mouvement prédateur, attaquant au tribunal » et que Total cannibalise son propre réseau. Le pétrolier rejette l'accusation : les stations Access ne nécessitent qu'un investissement limité de 30 000 à 60 000 euros pour changer la signalisation, la modification des codes couleurs – taupe, orange et blanc – et parfois l'augmentation de capacité de stockage.¹

1. Quelle est la politique de prix de Total ?

2. En quoi est-elle cohérente avec son financement ?

1. D'après « Total exploite le gisement du *low cost* », *Challenges*, n° 276, 10 novembre 2011.

Éléments de corrigé

1. Politique de prix de Total

La politique de prix de Total est celle d'un *low cost* spécifique, donc à bas coût, qui permet à l'entreprise de répercuter sur le consommateur la diminution des coûts variables et/ou fixes tout en maintenant la qualité du produit « haut de gamme » et sans diminuer pour autant la prestation d'accueil (présence du personnel) et de service des nouvelles stations (café, alimentation).

Cette politique a pour objectifs de :

- revenir à 25 % de part de marché, en baissant le coût unitaire à la pompe de quelques centimes, pour s'aligner sur le prix de la grande distribution ;
- diminuer les coûts fixes des stations en générant davantage de volume à la pompe ;
- maintenir le même niveau de marge unitaire.

2. Cohérence avec le financement

Cette politique est cohérente avec son financement :

- augmentation du chiffre d'affaires, augmentation de la marge globale malgré la diminution de la marge unitaire ;
- diminution des coûts de stockage du surplus d'essence produit par les raffineries ;
- investissement réduit quant à une augmentation des capacités de stockage des pompes sur un nombre limité de points de vente ;
- investissement limité sur les frais de signalisation des stations, de changement de nom, de modification des codes couleurs.

Faut-il voir dans cette politique la cannibalisation du réseau de distribution ou au contraire la prise en compte de la perte du pouvoir d'achat des consommateurs intensifiée par l'envolée du prix du brut et par la crise économique ?

- 1 La stratégie
- 2 Le diagnostic stratégique
- 3 Un contexte complexe pour les prises de décisions stratégiques
- 4 Une multitude d'outils pour aider aux décisions stratégiques

1 La stratégie

a. Émergence de la stratégie d'entreprise

Ce terme d'origine militaire – art de diriger une armée sur des points décisifs pour la faire gagner – s'applique à toutes les organisations. La notion et le champ d'analyse de la stratégie d'entreprise apparaissent au début des années soixante quand l'offre devient supérieure à la demande et que les entreprises se concurrencent (donc se font la guerre).

b. Vers des définitions actuelles

Pour A. Chandler, en 1962, « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

En 1965, I. Ansoff définit la stratégie comme le pilotage des modifications des relations du système entreprise avec son environnement.

Aujourd'hui, il est possible de repérer trois éléments essentiels pour caractériser une stratégie :

- un **système d'objectifs** qui fixe l'orientation de toute l'entreprise pour le long terme ;
- un **axe d'actions** pour atteindre les objectifs ;
- une **allocation de moyens et ressources** pour mettre en œuvre ces actions.

La stratégie se définit en intégrant les opportunités et les contraintes de l'environnement avec les capacités et les ressources de l'organisation, c'est pourquoi il est possible de délimiter la stratégie comme le compromis des réponses aux trois questions :

- que **veut faire** l'entreprise ? quels sont ses valeurs, ses finalités, ses objectifs ?
- que **sait faire** l'entreprise ? quels sont ses compétences, ses ressources, ses atouts ?
- que **peut faire** l'entreprise ? quelles sont ses contraintes, ses chances ?

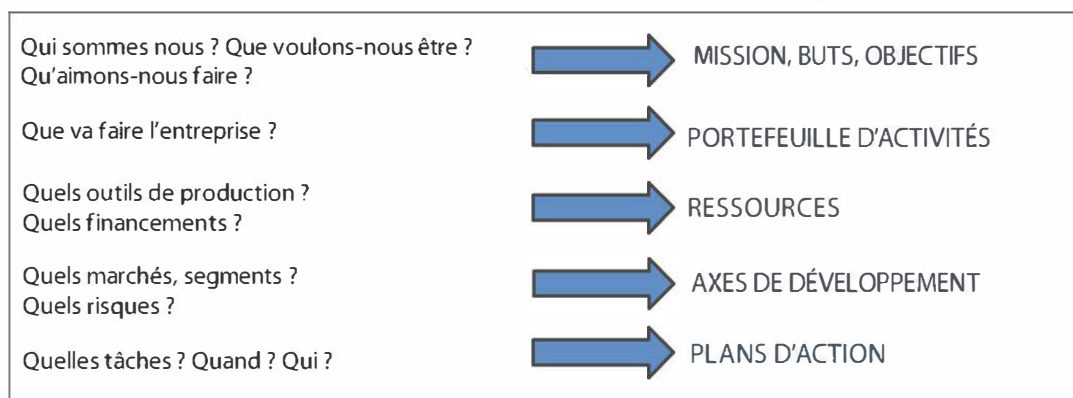
La stratégie correspond à un positionnement économique de l'entreprise par rapport à tous ses partenaires mais aussi à un positionnement social et politique par rapport à la société ainsi qu'à un positionnement interne de structure.

2 Le diagnostic stratégique

a. Définition

Avant de choisir ses orientations stratégiques, l'entreprise a besoin de connaître les forces et les faiblesses de son organisation, les contraintes et les opportunités de son environnement. Pour réduire son incertitude et améliorer sa connaissance, elle élabore **un bilan ou diagnostic stratégique**.

Le processus de questionnement stratégique



b. Le contenu du bilan de diagnostic

Il apparaît qu'avec le temps et la complexification de l'environnement, le diagnostic s'est enrichi de nouvelles dimensions pour mieux essayer de cerner les forces et les faiblesses d'une entreprise, à un moment donné, dans un contexte donné.

Aujourd'hui, on peut repérer trois dimensions :

■ L'analyse du marché et de la concurrence

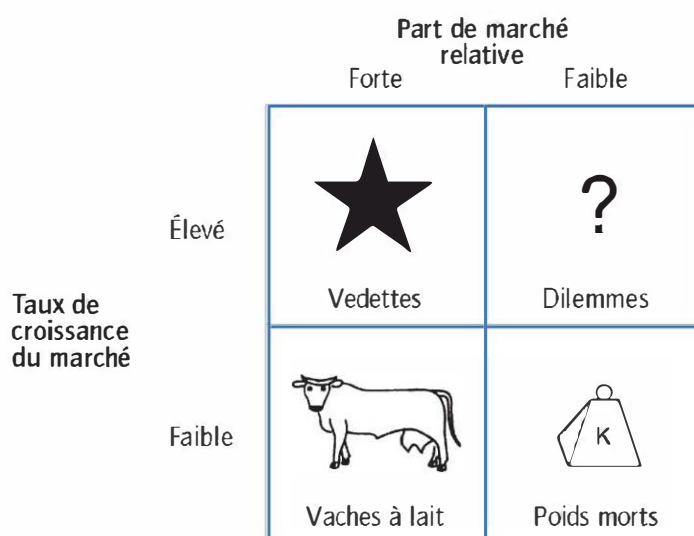
Comment se positionnent l'entreprise et ses concurrents sur le marché ? (Cette première dimension existe depuis les années 1960-1970.)

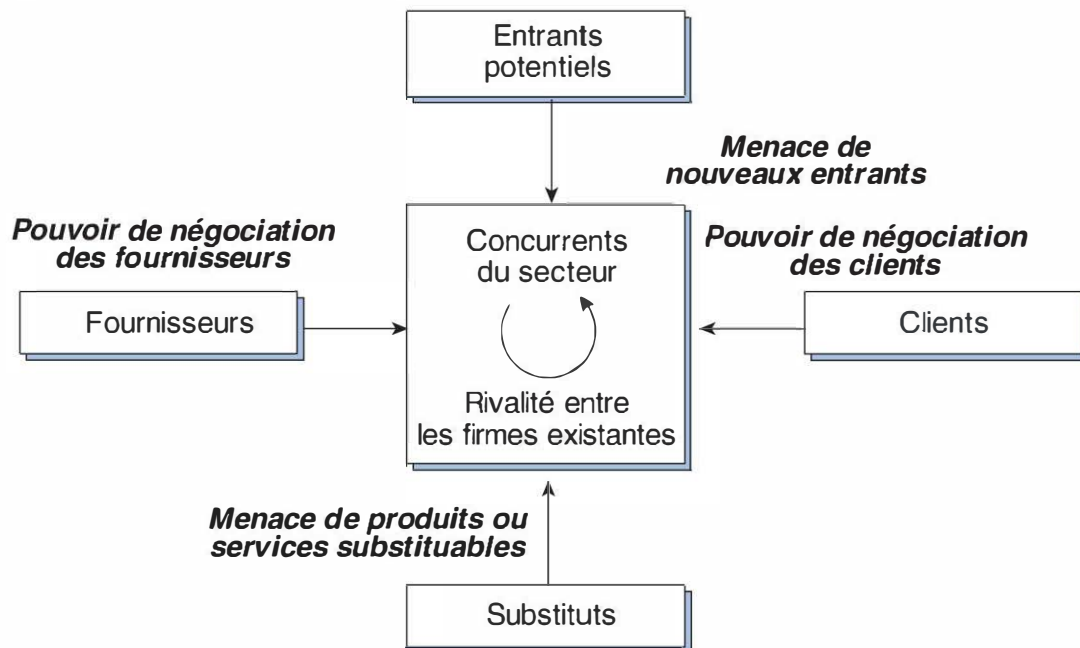
Exemple 1 :

Matrice de positionnement

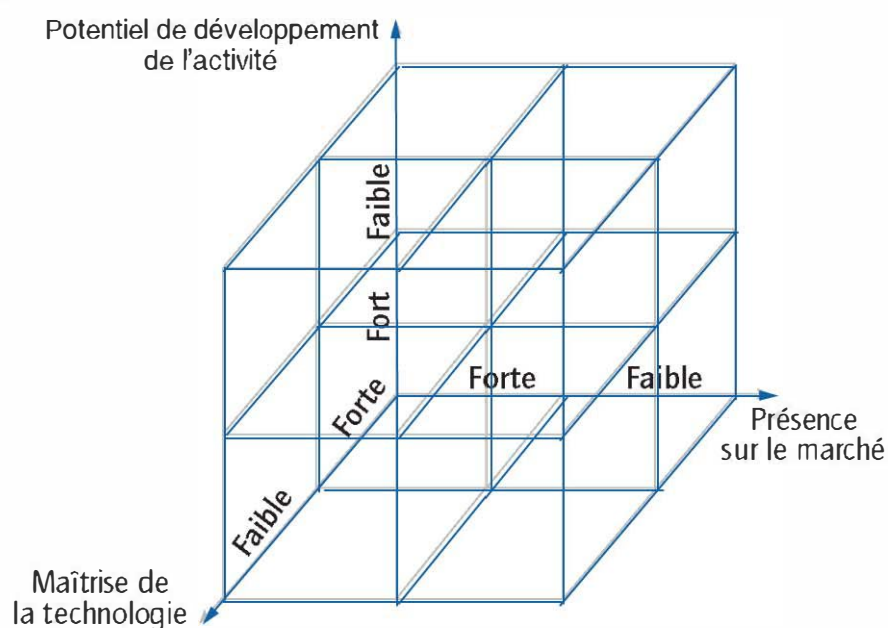
Les matrices de portefeuille d'activités des consultants des années soixante-dix

D'après BCG, *Perspectives en management stratégique*, Hommes et techniques, 1974.



Exemple 2 : Le modèle des cinq forces de Porter**■ L'analyse de la technologie**

L'**analyse de la technologie** (introduite dans les années quatre-vingt) peut être définie comme l'ensemble des connaissances scientifiques et techniques qu'il faut maîtriser pour fabriquer industriellement des objets : quelle est la maîtrise technologique de l'entreprise et les potentialités de son environnement technologique ?

Exemple : Outil relatif à l'espace de compétence technologique, proposé par P. Dussauge et R. Ramanantsoa

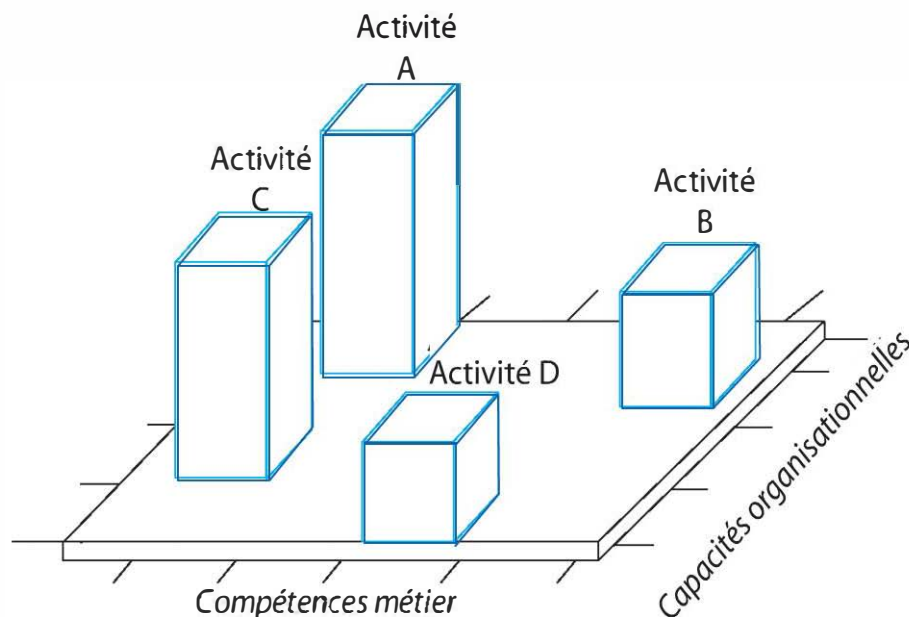
P. Dussauge, B. Ramanantsoa, *Technologie et Stratégie d'entreprise*, Mc Graw-Hill, 1987.

■ L'analyse de l'organisation

Quelles sont les capacités organisationnelles et les compétences humaines sur lesquelles l'entreprise peut appuyer une stratégie ?

Ce troisième volet est apparu dans la décennie quatre-vingt-dix.

Exemple : Outil formalisé en 1991 par le groupe BCG



BCG, « La plate-forme stratégique », Conférence pour les dirigeants d'entreprises, Paris, 1991.

3 Un contexte complexe pour les prises de décisions stratégiques

a. Des variables contradictoires à prendre en compte

La stratégie doit permettre de **positionner l'activité** d'une entreprise par rapport à une autre entreprise **en créant de la valeur et de la richesse**. La stratégie doit donc combiner les variables de prix, de flexibilité et de qualité tout en intégrant les contraintes de coût, de temps, d'espace et de ressources.

Il s'agit de ce fait d'équilibrer, dans des décisions qui conditionnent l'ensemble d'une organisation pour le long terme, des paramètres contradictoires, voire antagonistes.

Il faut gérer les paradoxes entre l'économique et le social, les compétences et les besoins, les technologies et l'humain.

b. Les stratégies sont des compromis

Les stratégies **conjuguent une dimension délibérée et une dimension émergente**. Les entreprises sont obligées d'anticiper les marchés et de prévoir leurs choix pour organiser leurs activités, donc de prendre des décisions voulues a priori (dimension

délibérée), mais elles sont également contraintes à être souples et réactives face à un environnement turbulent qui peut, à tout moment, leur apporter de nouvelles opportunités (dimension émergente).

Ainsi, plus le contexte est incertain et complexe, plus les entreprises doivent en tenir compte et décider de leurs stratégies en réaction à ce contexte.

Les stratégies sont donc des décisions mixtes, fondées sur des choix initiaux modifiés en fonction de l'environnement.

4 Une multitude d'outils pour aider aux décisions stratégiques

a. Une aide à la décision avec des systèmes d'informations très performants

L'accumulation des recherches et des formalisations d'outils et de modèles depuis cinquante ans constituent une formidable boîte à outils pour aider les décideurs dans leurs choix stratégiques : des matrices, des ratios, des indicateurs, des démarches d'analyse permettent de réduire l'incertitude de la décision.

L'informatique a permis de développer les capacités et la rapidité de traitement pour intégrer plus de variables dans des modèles, pour effectuer des simulations permettant de comparer des solutions...

Les outils collaboratifs, les progiciels intégrés, les entrepôts de données, les systèmes experts sont autant d'exemples pour faciliter le traitement et l'analyse des informations, sans pour autant « décider » à la place des acteurs.

b. Des limites à la pertinence des outils

- La qualité de la collecte des informations détermine la pertinence des résultats donnés par les outils et les modèles ; quelle est la fiabilité des informations transmises ? Peut-on mesurer de la même manière et mélanger des informations quantitatives et qualitatives ? Comment actualiser avec efficacité les informations dont la durée de vie est courte ? Comment rendre homogènes des informations de nature différente ?...
- La trop grande quantité d'informations collectées, traitées, diffusées, est difficilement lisible et assimilable par les acteurs : trop d'informations tue l'information. Il devient difficile de sélectionner l'essentiel, de hiérarchiser l'important, d'intégrer et de synthétiser autant d'informations.
- La construction des outils de diagnostic et d'aide à la décision stratégique, fondée sur une représentation d'organisation, n'est pas toujours adaptée aux caractéristiques de chaque entreprise avec leurs facteurs de contingence propre. La réduction à un modèle est restrictive des pistes et des solutions potentielles pour une entreprise.
- De même, la pertinence des outils n'a pas de sens intrinsèque et ne peut se comprendre que par la qualité de l'interprétation et de l'utilisation qui en est faite par les acteurs.

Le diagnostic des capacités stratégiques

La capacité stratégique d'une entreprise est constituée par ses ressources et ses compétences.

Les ressources sont les actifs qu'une entreprise détient ou qu'elle est capable de mobiliser.

Les compétences sont les activités au travers desquelles l'entreprise utilise, exploite ses ressources.

Capacité stratégique		
<i>Ressources : ce que l'entreprise possède</i>		<i>Compétences : ce que l'entreprise fait bien</i>
Machines, matières premières, brevets, base de données...	PHYSIQUES	Productivité, flexibilité, efficience...
Actifs, trésorerie, investisseurs...	FINANCIÈRES	Capacité à lever des fonds, à gérer des flux de trésorerie, des créanciers...
Managers, ingénieurs, fournisseurs, clients	HUMAINES	Expérience, connaissances, savoir-faire des acteurs, relations, synergie, innovation, motivation...
Avantage concurrentiel		

Application

L'association professionnelle Carton ondulé de France qui regroupe 12 des 18 groupes du secteur a su résister à ses concurrents, qui ne sont pas les emballages chinois mais le plastique et le bois. La cartonnerie française est la troisième d'Europe après celles de l'Allemagne et de l'Italie.

À l'origine, le carton ondulé était composé d'une cannelure et d'une couverture en papier collés ensemble. L'exploitation du brevet, déposé au États-Unis en 1871, s'est faite en 1888 à Exideuil, en Charente, pour fabriquer des emballages empaquetant des bouteilles destinées à l'exportation. Depuis, on a multiplié les couches initiales en fonction des objets à transporter : bouteilles, yaourts, pièces d'avion, maisons, cercueils...

Le carton provient du papier issu de la fibre recyclée ; il contient 7 % d'eau, de 3 à 5 % d'ami-don de pomme de terre ou de blé ; il est chauffé à 200 degrés pour rigidifier la cannelure.

Pour les fruits et légumes qui sont à la fois lourds et humides, on utilise le papier kraft, fabriqué avec la fibre vierge. La recherche a permis d'utiliser de moins en moins de fibre, d'améliorer les techniques d'ondulation et d'accroître la productivité.

La vitesse des onduleuses a doublé en quinze ans ; la découpe permet d'obtenir toutes les formes de carton, octogonales, rondes.

En euros constants, le carton ondulé coûte le même prix qu'il y a vingt ans malgré l'augmentation des prix de l'énergie, des matières premières.

Les avantages du carton sont reconnus : sa légèreté – une palette en carton pèse 5 kg, en bois 30 kg –, son recyclage (en un mois, le carton disparaît, mais le plastique souille la nature bien au-delà de 100 ans).

Enfin, le carton n'a plus la seule fonctionnalité de transport : il est devenu « un vecteur d'image » qui accompagne le produit jusqu'à la vente.

La caisse doit être facile à identifier pour l'acheteur, facile à transporter, à s'empiler pour le stockage, facile à ouvrir pour les manutentionnaires, facile à éliminer, à recycler pour le fabricant.¹

Quel est le diagnostic stratégique de Carton ondulé de France ?

Éléments de corrigé

Le diagnostic stratégique intègre :

- **l'analyse du marché et de la concurrence**, l'importance de la recherche et développement pour résister aux produits concurrents :
 - amélioration du produit quant au poids, à l'adaptabilité à tous les contenus (du yaourt... au cercueil), à toutes les formes des produits emballés (ronds, prismatiques...), à tous les usages fonctionnels (résistance, légèreté), quant aux impératifs de manutention, aux facilités de destruction, aux possibilités de recyclage,
 - création d'une nouvelle fonction du produit « vecteur d'image » accompagnant le produit jusqu'à la vente ;
- **l'analyse des forces du système industriel**, la capacité du groupe quant à :
 - la maîtrise des technologies actuelles : amélioration des techniques de fabrication (ondulation), accroissement de la productivité des onduleuses (doublement de la vitesse en 15 ans). En conséquence, prix constant,
 - la recherche de la labellisation par une procédure de certification pour les cartons destinés aux fruits et légumes,
 - la prise en compte de l'environnement : recyclage et légèreté du carton, emploi de fibres issues de forêts gérées « durablement » ;
- **l'analyse des capacités organisationnelles** : création d'une association française « Carton ondulé de France » regroupant 12 des 18 groupes du secteur.

1. D'après « Le carton, un vecteur d'image », *Le Monde*, 6 décembre 2011.

- 1 Les choix stratégiques
- 2 La segmentation stratégique
- 3 Les choix stratégiques sur le domaine d'activité
- 4 Les choix stratégiques sur les axes de développement
- 5 Les choix stratégiques sur les variables concurrentielles

1 Les choix stratégiques

Les **choix stratégiques** correspondent aux orientations choisies par une entreprise pour ses deux ou trois ans à venir, pour toutes ses activités, en engageant toute son organisation.

Pour faire ces choix, il s'agit de répondre à plusieurs questions pour se positionner par rapport aux concurrents, aux clients, aux évolutions des marchés.

- Sur quel domaine d'activité se focaliser ? Plus ou moins étroit ou large ? Sur un secteur entier ? Un segment ?
= Stratégie de diversification ou de spécialisation par domaine d'activité.
- Quelle sera la dimension géographique du domaine d'activité ? National ou international ?
= Stratégie locale, nationale, internationale.
- Avec quelle force de développement ? Se maintenir à l'identique, croître, abandonner ? Avec qui ?
= Stratégie de désengagement, de recentrage, de croissance, de maintien, d'alliances et de partenariat.
- Avec quelles variables concurrentielles ? Coût, qualité, services, innovation ?
= Stratégie de domination par les coûts, de différenciation du produit, de focalisation, d'innovation.

Cela correspond à deux types de question pour définir la stratégie globale et la stratégie d'activité :

1. Dans **quels domaines**, dans **quels champs d'activité** ? Stratégie globale :

Nature du domaine	1 activité = créneau spécialisation, interstice, concentration
	Plusieurs activités = diversification, intégration
Dimension du domaine	Nationale
	Internationale

2. Avec quels moyens ? Stratégie d'activité :

Axes de développement	Maintien
	Croissance
	Abandon, recentrage
	Externalisation, alliance
Variables concurrentielles	Coût
	Différenciation
	Innovation
	Flexibilité

2 La segmentation stratégique

La **segmentation stratégique** est un découpage de l'activité de l'entreprise en sous-activités qui partagent des facteurs clés de succès (FCS) et des compétences communes.

Pour une meilleure adéquation de ses produits avec ses marchés, l'entreprise cherche à décliner ses activités en groupes ayant une certaine homogénéité, appelées segments.

Chaque segment correspond à un FCS ou une combinaison de FCS spécifique, c'est-à-dire une variable ou un avantage sur lequel s'appuie l'entreprise pour se différencier.

Les critères de segmentation peuvent être les différents métiers qu'elle maîtrise, ses technologies, ses types de clientèles, ses zones géographiques, du moment qu'on repère un groupe homogène pouvant être géré indépendamment des autres.

La segmentation stratégique doit être distinguée de la segmentation marketing qui découpe seulement le marché des clients en groupes homogènes sur des critères de consommation (âge, sexe, pouvoir d'achat...). La segmentation stratégique aboutit à la délimitation de **domaines d'activités stratégiques** ou DAS.

Un domaine d'activité stratégique se définit comme une partie de l'activité d'une entreprise auquel il est possible d'associer un marché spécifique ou une technologie spécifique, avec un certain avantage concurrentiel. L'ensemble des DAS représente toutes les activités de l'entreprise et cette vision segmentée, tout en étant synthétique et globale, lui permet de faire les arbitrages nécessaires en termes de maintien, d'abandon ou de croissance, et d'allocation des ressources. Chaque DAS peut être représenté par un couple produit/marché.

3 Les choix stratégiques sur le domaine d'activité

a. Stratégie de spécialisation

Dans cette stratégie, l'entreprise concentre ses efforts dans une activité ou un métier pour obtenir expérience, savoir-faire et maîtrise technologique afin de proposer une

offre plus adaptée aux clients. Il existe plusieurs orientations proches mais distinctes par leur contexte et leur but :

- stratégie de **spécialisation** : adoptée par une entreprise qui désire rester seule sur un segment de marché. L'entreprise va exploiter un avantage concurrentiel distinctif pour tenter d'éliminer les concurrents ;
- stratégie de **niche ou d'interstice** : l'entreprise se positionne sur un segment de marché qui n'est pas servi par les grandes entreprises. Cette stratégie est souvent très rentable pour les PME ;
- stratégie de **concentration** : l'entreprise va se focaliser sur un segment de clientèle délaissé ou négligé par d'autres entreprises.

b. Stratégie de diversification

L'entreprise cherche à élargir ses activités et à proposer d'autres produits pour répartir les risques et assurer sa croissance. Plusieurs formes sont envisageables :

- diversification **horizontale** : l'entreprise cherche à élargir sa gamme de produits tout en conservant les mêmes clients, les mêmes marchés ;
- diversification **verticale** : l'entreprise vise des marchés nouveaux tout en conservant le même produit ou la même gamme.

c. Stratégie d'internationalisation

Dans cette stratégie, l'entreprise s'engage dans des actions d'envergure croissante dont on peut repérer, selon les cas, plusieurs étapes :

- exportation des produits ;
- implantations commerciales diverses : bureaux, entrepôts, succursales, filiales ;
- systèmes contractuels de transfert de savoir-faire : franchise, coopération inter-entreprise ;
- établissement de *joint-ventures* ;
- implantation d'unités industrielles : délocalisation, partage de production.

Les formes d'internationalisation sont nombreuses selon le degré d'implication de l'entreprise : opérations commerciales/opérations productives, avec ou sans investissement direct.

On distingue **trois types d'entreprise visant l'internationalisation** :

- l'entreprise **multinationale** qui est un ensemble de filiales qui gèrent chacune leur activité en fonction des avantages et des contraintes de l'environnement local ;
- l'entreprise **transnationale** qui coordonne des activités sur plusieurs pays afin de bénéficier des avantages de chacun d'entre eux, tout en respectant les centres de décisions qui connaissent l'environnement local ;
- l'entreprise **globale** qui est la forme la plus centralisée des activités internationales ; toutes les activités sont gérées à l'échelle mondiale.

Malgré les inconvénients et les difficultés rencontrées (notamment risques politiques, sociaux, fiscaux, différence de culture...), les entreprises qui s'engagent dans la stratégie d'internationalisation y trouvent des intérêts tels que la réduction des coûts, le prolongement du cycle de vie des produits sur les marchés étrangers, les avantages fiscaux, de change...

4 Les choix stratégiques sur les axes de développement

a. Stratégie de croissance

Une stratégie de croissance cherche à atteindre des objectifs de développement quantitatif et qualitatif de produits ou de marchés, ou les deux à la fois. Les directions de la croissance peuvent donc être de nature variée : **horizontale**, **verticale**, **conglomérale**. De même, l'augmentation de l'activité suppose l'augmentation de la structure, des investissements et des financements.

Plusieurs modes de croissance sont donc possibles : une croissance **interne** si l'entreprise augmente ses propres capacités et une croissance **externe** si elle achète des capacités déjà existantes.

b. Stratégie de recentrage

Selon l'évolution de ses forces et de ses faiblesses, une entreprise peut préférer focaliser ses objectifs et ses activités sur un domaine, ou un segment plus restreint que ne l'était son champ d'activité auparavant. Elle **restreint sa diversification** et met en place une stratégie de recentrage si elle concentre ses forces sur son métier, sur ce qu'elle maîtrise mieux, en utilisant ses compétences distinctives.

L'entreprise peut aussi se désengager complètement d'un domaine ou d'une activité ; c'est alors une stratégie d'abandon.

c. Stratégie d'alliances

On parle de stratégies **relationnelles** ou stratégies d'**impartition** (faire ensemble) qui aboutissent à des alliances de différentes natures, dans le temps et l'espace.

Depuis la décennie quatre-vingt, les entreprises développent diverses formes de coopération pour associer leurs compétences et leurs ressources afin d'obtenir plus de réactivité, de flexibilité, de synergie, pour produire (sous-traitance), pour innover (centre de R & D), pour se financer (*joint-venture*), pour vendre (franchise, succursale, concession).

Ces alliances ne modifient pas la structure juridique des entreprises qui conservent leur autonomie. Elles ne constituent que des associations contractuelles temporelles pour un projet, une activité, ce qui peut induire des difficultés de coopération, de coordination ou de communication entre les deux structures.

5 Les choix stratégiques sur les variables concurrentielles

a. Stratégies génériques

Les stratégies génériques ont été définies par M. Porter à partir de la variable concurrentielle utilisée par l'entreprise : coût ou produit.

■ *Stratégie de domination par les coûts*

L'entreprise se positionne par rapport à ses concurrents en proposant des prix plus bas pour capter une large part de marché. Il lui faut donc réduire ses coûts, à tous les niveaux, dans tous les domaines.

■ *Stratégie de différenciation*

L'entreprise contre ses concurrents en proposant des produits différents, par leur technique ou par les services liés. Si l'entreprise arrive à créer ainsi un segment de marché spécifique, elle pourra fixer le prix ou la marge qu'elle souhaite.

■ *Stratégie de focalisation*

M. Porter associe le critère de coût bas et le critère de caractère unique du produit mais sur un segment précis et non pas sur tout un secteur entier pour délimiter cette stratégie.

b. Stratégie d'innovation

Une entreprise cherche à se différencier de ses concurrents en intégrant des innovations technologiques, commerciales ou organisationnelles dans ses produits, ses procédés ou ses services, lui permettant ainsi de réduire ses coûts ou de proposer d'autres caractéristiques aux clients.

J. Schumpeter (1912) distingue **cinq types d'innovation** :

- nouveau produit ;
- nouveau procédé de production ;
- nouveaux débouchés ;
- nouvelle organisation de la production ;
- nouvelle qualité de produit.

Les premières formalisations stratégiques des années soixante laissaient penser que les choix étaient rationnels, réfléchis, prévisibles et que la planification établie à l'avance allait effectivement se dérouler. Puis les pratiques et les turbulences de l'environnement ont montré que des entreprises qui n'avaient pas conçu de stratégie à l'avance et qui réagissaient à une situation concrète pouvaient tout aussi bien être efficaces.

Le débat aujourd'hui est de savoir si les décideurs choisissent vraiment objectivement les orientations stratégiques ou si des influences internes et externes contraignent et canalisent ces choix ?

H. Mintzberg distingue ainsi les stratégies délibérées et les stratégies émergentes en montrant que la réalité se situe certainement au milieu de ces deux extrêmes.

La fabrique de la stratégie : stratégie délibérée et stratégie émergente

Il est important de comprendre que les choix stratégiques sont faits par des acteurs avec des contraintes, dans des contextes évolutifs et des organisations aux caractéristiques variées. Il n'y a donc pas de décision stratégique automatique résultante des prévisions et des planifications effectuées.

La stratégie est la résultante de processus formels (stratégie délibérée) et de processus informels (stratégie émergente).

Un processus formel :

- l'organisation peut exercer un contrôle sur son environnement ;
- rationalité des choix et des actions ;
- choix *a priori* ;
- cohérence entre stratégie et décentralisation ;
- efficacité obligatoire ;
- plans à long terme trop imprécis ;
- modèles avec des étapes précises, processus linéaire.

Un processus informel :

- acteur à rationalité limitée ;
- biais cognitifs de la pensée des acteurs ;
- interprétation de la réalité, objectifs, intérêts différents ;
- complexité du processus de décision stratégique, non linéaire ;
- résultat aléatoire des croyances, de l'histoire, des échecs.

Il ressort que la stratégie se construit par l'association de processus formel et informel. **Les stratégies sont des actions délibérées au sein de situations émergentes.**

La stratégie est la somme de processus formels, apparents et de processus informels et émergents.

La stratégie est donc le résultat d'un compromis : c'est **prévoir** ou **s'adapter**.

Application

PDG d'Accor depuis 3 mois, Sébastien Bazin définit une stratégie pour le groupe en rupture totale avec le passé.

C'est selon ses propos une nouvelle manière d'appréhender le groupe : « Accor exerce depuis 40 ans deux métiers qui ont assuré son formidable développement. Le premier, celui d'opérateur hôtelier, de franchiseur et de développeur de marque. Le deuxième, celui de propriétaire et d'investisseur hôtelier. Il est indispensable aujourd'hui de les identifier beaucoup plus clairement, en les séparant sur un plan organisationnel car ils répondent à des exigences différentes. Sachons capitaliser sur nos différences. Soyons d'excellents opérateurs et d'excellents propriétaires. C'est ainsi que nous créerons de la valeur et que nous motiverons les collaborateurs ».

« À l'avenir, Accor aura deux activités distinctes et des équipes dédiées : Hôtel Services exercera le métier d'opérateur et franchiseur hôtelier, comme le font nos grands concurrents américains. Il sera en charge des contrats de management et de franchise et de la perception des redevances. Son activité représentera environ 20 % du chiffre d'affaires du groupe avec très peu de capitaux alloués. Cette entité générera une marge supérieure à 80 %. Hôtel Invest, où seront logés tous les actifs immobiliers des hôtels, représentera, lui, 80 % du chiffre d'affaires et 90 % des capitaux engagés. La gestion de son parc sera déléguée à Hôtel Services. Hôtel Invest s'occupera de l'allocation des investissements, de l'entretien du parc hôtelier et, le cas échéant, de développer le bilan du groupe pour aller à la conquête de nouveaux territoires ». C'est à partir, notamment, de ses échanges sur le terrain avec de nombreux collaborateurs que Sébastien Bazin a pu apprécier l'existence de compétences encore inexploitées. En outre, il a conçu ses choix stratégiques après un diagnostic sur le groupe.

1. Quels sont les choix et les actions stratégiques du groupe Accor ?
2. Quels en sont les fondements ?

Éléments de corrigé

1. Choix et actions stratégiques du groupe Accor

Afin d'améliorer la performance du groupe Accor et d'en augmenter la valeur, Sébastien Bazin, PDG du groupe, annonce une segmentation stratégique en séparant les activités d'opérateur hôtelier de celles de propriétaire et investisseur hôteliers.

Cette segmentation stratégique aboutit à la délimitation de domaines d'activités stratégiques (DAS). À cet effet, deux entités sont créées :

- Hôtel Services : opérateur et franchiseur hôtelier (contrats de management et de franchise, perception de redevances...) ;
- Hôtel Invest : gestionnaire de tous les actifs immobiliers des hôtels avec pour missions celles d'allouer les investissements, d'entretenir le parc hôtelier, de conquérir de nouveaux marchés.

2. Fondements des choix et actions stratégiques

Sébastien Bazin fonde ses choix stratégiques sur un diagnostic relatif aux défis du groupe Accor et aux moyens nécessaires.

1. Énoncé rédigé d'après l'article « Accor change de stratégie pour améliorer sa rentabilité », *L'Opinion*, 28.11.2013.

Il fonde notamment ses choix sur ses propres observations de terrain. Le groupe bénéficie de compétences humaines fortes.

Cependant, la polyvalence de l'organisation, être à la fois vendeur et propriétaire, ne permet pas de répondre de façon optimale aux exigences spécifiques de chaque activité. Les particularités de chaque activité demandent des équipes dédiées.

Mise en œuvre et contrôle des stratégies

20

- 1 La mise en œuvre de la stratégie : de la planification au déploiement stratégique
- 2 Le contrôle de la stratégie
- 3 Les autres formes de contrôle de l'organisation
- 4 L'évaluation des stratégies

1 La mise en œuvre de la stratégie : de la planification au déploiement stratégique

Les premières formalisations de la stratégie en sciences de gestion dans les années soixante et soixante-dix s'inscrivent dans le cadre macroéconomique de la planification de l'économie ; par conséquent, une procédure de planification est appliquée pour mettre en œuvre les choix stratégiques d'une entreprise. Elle suppose que les prévisions se réalisent, que l'environnement soit certain, que les outils de gestion soient fiables et que les acteurs raisonnent de manière rationnelle.

À partir des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, la démarche de planification rigide est remplacée par des processus organisationnels et des systèmes d'information plus souples et glissants intégrant les aléas et les réactions des acteurs.

60/70	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche linéaire Objectifs → Décisions → Moyens • Démarche incrémentale déterministe rationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'outils • Modèle universitaire • Matrices 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification idéale • Déterministe
80/90	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche non déterministe moins systématique • Articulation objectifs/déploiement 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils d'analyse industrielle, 5 forces • Outils d'analyse organisationnelle fondée sur les ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation déterministe moins planifiée • Processus émergent

a. Planification

La planification est définie comme un système de pilotage de l'ensemble d'une entreprise sur une période de deux à trois ans pour :

- maîtriser l'avenir avec des prévisions ;

- organiser le changement, dans le temps et dans l'espace, en mettant en œuvre des procédures et des règles pour que tous les acteurs travaillent dans le même sens, de manière homogène.

La planification est la traduction opérationnelle des objectifs et des axes d'action fixés par la stratégie d'une entreprise. Un système de planification est logiquement articulé en trois niveaux imbriqués :

- un **plan stratégique** : cadre général des orientations ;
- un **plan opérationnel** : programmation des moyens nécessaires par domaine, budgets annuels pour chaque fonction ou entité ;
- un **contrôle budgétaire** : mesure des résultats et contrôle.

b. Déploiement stratégique

Dans la pratique de toutes les entreprises, il y a des décalages et des dérives permanentes entre la planification prévue et la mise en œuvre opérationnelle des décisions stratégiques.

On emploie le terme de déploiement stratégique pour désigner la traduction des stratégies décidées :

- dans les structures qui vont intégrer, adapter et réaliser différemment les choix stratégiques selon leurs caractéristiques ;
- par les acteurs des différentes fonctions et niveaux hiérarchiques selon leurs intérêts, leurs capacités et leurs objectifs ;
- selon les systèmes d'information utilisés ;
- en fonction de l'identité, de la culture, de l'histoire, de l'âge, de la taille, de la technologie, de tous les facteurs de contingence qui influencent, orientent, canalisent les actions par rapport aux décisions prises.

Il n'y a donc pas une mise en œuvre standard et planifiée de la stratégie décidée mais un déploiement qui peut être plus ou moins géré, en fonction des caractéristiques de l'organisation, pour que les objectifs soient atteints.

2 Le contrôle de la stratégie

■ Définition

Le **contrôle de la stratégie** consiste à mesurer les résultats obtenus d'une action et à les comparer aux objectifs assignés à cette action.

Le contrôle est une étape indispensable pour piloter un processus. Le contrôle de la stratégie recouvre le contrôle des objectifs, des ressources, des résultats. Le contrôle de la stratégie ne peut être déconnecté des autres niveaux et formes de contrôle.

■ Formes de contrôle

Il est possible de repérer plusieurs types de contrôle selon le niveau hiérarchique, même si les frontières entre les niveaux s'estompent :

- le **contrôle stratégique** assure le contrôle global de la performance de l'entreprise ;
- le **contrôle de gestion** définit les objectifs et pilote les actions et les ressources des fonctions de l'entreprise, dans un horizon temporel annuel, au travers de budgets ;
- le **contrôle opérationnel** est un contrôle d'exécution ponctuel de court terme sur une partie d'une fonction.

3 Les autres formes de contrôle de l'organisation

Le contrôle de gestion est construit, plus ou moins implicitement, avec un certain nombre d'hypothèses :

- le fonctionnement de la structure doit être assez simple et assez stable pour pouvoir être modélisé, au moins sur une période, pour être traduit dans un système de coût « calculable » et « compréhensible » ;
- les objectifs de l'entreprise doivent être exprimables ;
- les résultats et les écarts doivent être mesurables pour que le contrôle de gestion aide à définir les actions à mener.

Si ces conditions ne sont pas toutes remplies et face à l'environnement évolutif, le contrôle de gestion ne peut, à lui seul, aider aux changements de structure nécessaires et accompagner les modifications de comportement des acteurs.

Il faut donc **élargir l'analyse** des systèmes de régulation disponibles au sein des organisations pour piloter la structure et son évolution, les acteurs et leurs comportements.

A. Burlaud en propose plusieurs que l'on pourrait rassembler en deux groupes :

■ Le contrôle par le fonctionnement de l'organisation

Le **contrôle par le fonctionnement de l'organisation** s'effectue par la hiérarchie, les règles et procédures.

- La *hiérarchie*, par ses ordres et ses directives, peut orienter des actions, des comportements et donc faire évoluer une structure en fonction des orientations choisies. Le contrôle par la hiérarchie permet un suivi direct et une coordination plus grande des actions. En revanche, il peut apparaître comme moins motivant pour les acteurs que le contrôle de gestion, qui induit une certaine responsabilisation.
- Les *règles* et les *procédures* constituent aussi un contrôle pour canaliser les comportements des acteurs au sein d'une structure. En les modifiant, il est possible de modifier le fonctionnement d'une organisation. Pour Burlaud et Simon, le règlement a deux qualités : en formalisant le savoir-faire, il permet la capitalisation de connaissances pour l'organisation et ensuite sa diffusion auprès des acteurs pour augmenter la flexibilité de la structure.

■ Le contrôle par les valeurs de l'organisation

Le **contrôle par les valeurs de l'organisation** s'effectue au travers de la culture de l'entreprise, du contrôle clanique, de l'éthique.

- La *culture*, l'*esprit d'entreprise*, les *valeurs*, les *rites* permettent de façonner la pensée et donc canaliser les comportements, les choix et les actions des acteurs.
- Un *métier*, avec des techniques spécifiques, peut également constituer un contrôle sur des individus, acceptant ou non leurs actions tel un club ou un clan.
- L'*éthique* peut aussi devenir une forme de contrôle, par des règles et des chartes mises en place, de manière plus ou moins formelle.

4 L'évaluation des stratégies

Pour bien contrôler une stratégie, et la rectifier le cas échéant, il est nécessaire d'essayer d'en mesurer la valeur et les résultats. Elle peut être évaluée à partir de trois critères.

1. La pertinence

La **pertinence** désigne l'adéquation entre une stratégie et les conclusions du diagnostic stratégique de l'entreprise.

La stratégie a-t-elle été une bonne réponse aux opportunités et aux menaces auxquelles l'entreprise était confrontée ?

Les outils pour évaluer la pertinence peuvent être : les cinq forces de Porter, la chaîne de valeur, les matrices stratégiques, l'arbre de décision...

2. L'acceptabilité

L'**acceptabilité** désigne la performance attendue d'une stratégie et sa capacité à répondre aux attentes des parties prenantes.

La stratégie choisie répond-elle aux objectifs des parties prenantes ?

Le risque lié à la stratégie choisie est-il acceptable pour toutes les parties prenantes ?

Le gain lié à la stratégie choisie est-il acceptable pour toutes les parties prenantes ?

Les outils de mesure de l'acceptabilité peuvent être des ratios de rentabilité, des cartographies de risques, des analyses coûts-bénéfices...

3. La faisabilité

La **faisabilité** consiste à déterminer si l'entreprise détient les capacités stratégiques pour mettre en œuvre sa stratégie.

La stratégie choisie peut-elle être financée ?
Les compétences et les ressources nécessaires sont-elles disponibles ?

Le débat traditionnel : stratégie-structure

Ce débat initié par Chandler¹ reste d'actualité, même si la manière de poser le problème a considérablement évolué notamment avec les structures souples « en réseau ».

Il est nécessaire d'associer en permanence les choix stratégiques et les problèmes organisationnels qui y sont attachés. Chaque orientation stratégique requiert une forme organisationnelle plus adaptée pour rendre l'entreprise efficace.

Il est possible de dresser un tableau des relations entre les stratégies d'entreprise et d'activité présentées dans cette fiche et les structures liées.

Stratégie primaire de spécialisation	Structure fonctionnelle, départementalisation fondée sur la nature des tâches. Organisation centralisée simple pour coordonner les activités.
Stratégie primaire d'intégration verticale	Compromis entre centralisation pour rationaliser globalement les décisions (structure fonctionnelle) et décentralisation pour tenir compte de la diversité des activités (structure divisionnelle).
Stratégie primaire de diversification	Structure divisionnelle pour gérer la diversité des activités de manière autonome avec un contrôle stratégique pour relier les activités.
Stratégie primaire d'internationalisation	Plusieurs étapes de structuration apparaissent : – supervision directe de filiale implantée à l'étranger ; – division « internationale » dans une structure divisionnelle ; – structure globale par produit ou par région ; – structure matricielle produit/région.
Stratégies secondaires et degré de décentralisation (d'après Lawrence et Lorsch)	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation forte si incertitude forte, technologie aléatoire et divisions peu interdépendantes. • Centralisation faible si incertitude faible, technologie routinière et interdépendance de divisions.
Stratégies génériques de Porter et configurations organisationnelles de Mintzberg (d'après Miller, 1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Structure simple pour focalisation et différenciation marketing. • Bureaucratie mécaniste pour domination par les coûts. • Structure organique pour différenciation par innovation et focal

1. Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, *Éditions d'Organisation*, 1966.

Applications

1 Après avoir assuré une production massive en Suisse, Rolex, numéro un mondial de la montre de sport de luxe, s'est implanté en Chine en restant fidèle à sa « philosophie » et selon une stratégie expérimentée et validée dans le reste du monde.

L'expérience chinoise a commencé par l'implantation des services après-vente : un à Pékin, un à Shanghai et un à Canton (en chinois Guangzhou), troisième ville la plus peuplée de Chine et capitale de la région Sud de la Chine. Ce n'est qu'après ces réalisations que l'entreprise a développé son réseau de distribution : 260 points de vente, dont une dizaine de boutiques Rolex. En novembre 2011, elle a inauguré un nouvel espace d'exposition et de vente de 800 m² sur le Bund de Shanghai, avenue prestigieuse. Cette nouvelle boutique, gérée par un local, présente plus de 200 modèles avec 600 montres en stock, mais elle est plus qu'un espace de vente : l'espace est conçu comme un parcours initiatique de Rolex. « On y découvre sa puissance industrielle, ses innovations techniques, ses montres iconiques, ses histoires et ses légendes. [...] En filigrane, le message est clair : Rolex aime la Chine et le prouve ». D'ailleurs, la société avait implanté dès 1967 une filiale à Hongkong et a investi massivement depuis. Elle a été, en 2002, la première marque horlogère à créer une société détenue à 100 % par la maison mère sans participation de sociétés chinoises.

Pour incarner sa marque, elle soutient, comme ses concurrents, des stars chinoises dans les domaines sportifs ou de la musique : une tennismen, première asiatique à remporter en 2011 un tournoi du Grand Chelem, à Roland Garros ; un golfeur, meilleur classement chinois ; deux pianistes virtuoses de renommée internationale. Elle parraine aussi des manifestations et des associations (China Golf Association, par exemple), apportant un soutien financier ou logistique, pour conforter son image.

Il est indéniable que Rolex « avance à pas de géants en Chine » tout en maintenant un certain équilibre des ventes dans le monde et notamment un marché à parts égales entre l'Europe, les États-Unis et l'Asie.¹

Comment l'entreprise déploie-t-elle sa marque dans un nouveau marché émergent, la Chine ?

Éléments de corrigé

Mise en œuvre de moyens :

- **organisationnels de planification** : avec une organisation dans le temps et dans l'espace (développer d'abord la production de masse en Suisse, puis implanter le réseau de distribution en Chine), avec une maîtrise du processus fabrication/distribution et une croissance régulière en Chine, tout en maintenant un équilibre entre pays européens, États Unis et Asie ;
- **mercatiques** en relation très forte avec son image de marque de luxe quant :
 - à la **distribution** : réseau mixant les points de vente accessibles aux clients potentiels et les boutiques Rolex en adéquation avec l'image de montres de luxe (implantation stratégique dans une grande avenue de Shanghai),
 - au **parrainage** : soutien apporté à une personne, une manifestation dans le but d'en dégager un bénéfice direct en termes d'image. Choix des stars chinoises pour incarner son image de luxe dans les domaines artistiques (piano) ou de sports de luxe même s'ils se sont maintenant démocratisés (tennis, golf),

1. D'après « L'expérience Rolex à Shanghai », *Le Figaro*, 25 novembre 2011.

- au **mécennat** : soutien financier sans contrepartie directe par exemple avec la China Golf Association ;
- **humains** : mixité entre les salariés européens et le personnel chinois ;
- **financiers** : création d'une société détenue à 100 % par la maison mère et non en partenariat avec les chinois, comme il est en général obligatoire de le faire ;
- **culturels, éthiques** : prise en compte des valeurs suisses et des valeurs chinoises ; vision à long terme par l'ouverture d'un espace d'exposition et de vente original, de type « musée » permettant un parcours « initiatique » de Rolex évoquant sa puissance industrielle, ses innovations, son histoire, ses légendes.

Une liste des moyens mis en œuvre est assez illusoire ; il conviendrait de montrer l'interdépendance et la synergie des moyens employés.

2 Vice-président de GM en 1920 et PDG en 1923, A. Sloan redresse la marque mondiale Chevrolet par la mise en place d'une organisation différente pour atteindre les objectifs et la stratégie de croissance du groupe.

Il divise le groupe en cinq marques qui s'adressent chacune à un segment de clientèle différent, du bas de gamme au haut de gamme (Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac) et qui surtout ont chacune leur autonomie. Chaque dirigeant de marque a toute latitude pour atteindre les objectifs fixés et est contrôlé sur les résultats.

Sloan délègue et décentralise donc certaines décisions restreignant ainsi son propre pouvoir. Mais il centralise et regroupe certaines fonctions transversales, comme le droit, la finance, la R&D et la publicité, qui travaillent pour toutes les marques, mutualisant l'information et créant des synergies.

Sloan déploie aussi une stratégie de croissance avec la mise en place d'une obsolescence planifiée. L'organisation de la production et de la vente permet de changer chaque année les modèles de GM (aspect modifié sans changement de pièces coûteuses) et d'avoir une politique commerciale agressive.

Ainsi, l'organisation et les nouvelles méthodes de management ont permis à GM une prospérité passant de 12 à 52 % du marché américain pendant les 33 ans de direction de Sloan (1923-1956).¹

Quels ont été les choix organisationnels de GM pour déployer sa stratégie ?

Éléments de corrigé

- Choix de diviser le groupe par produit et par marché donc de différencier (au sens de Lawrence et Lorch) les marques pour mieux tenir compte de leurs spécificités.
- Choix de donner l'autonomie de décision et de gestion à chaque marque, dans le cadre d'un programme global fixé.
- Choix d'intégrer, au sens de Lawrence et Lorch, les cinq segments par des fonctions transversales pour conserver une unité.
- Choix de raccourcir le temps de vie des voitures par des modifications mineures (faibles changements d'organisation).
- Choix d'utiliser massivement la publicité et le marketing.

1. Énoncé rédigé à partir d'un article de la revue *Management*, HS n°33, décembre 2013.