

Cours de management des entreprises

Objectif :

Ce cours a pour objectif de donner à l'étudiant les outils nécessaires le permettant de comprendre et d'analyser l'entreprise tant qu'une unité de coordination : c'est à dire un ensemble de relation (professionnelle et sociale), un ensemble de rôle (position de chaque membre du groupe dans la hiérarchie) et un ensemble de normes (règles que les membres doivent respecter). Pour atteindre cet objectif général à l'issue de cours l'étudiant devrait maîtriser les objectifs spécifiques suivants :

- La notion de management
- Les cadres stables de coordination des activités
- L'animation des hommes dans les entreprises

Programme :

Introduction

Première partie : Structure des entreprises

Chap. 1 : Théorie générale des structures d'entreprises

Chap. 2 : Structures mono-dimensionnelles

Chap. 3 : Structures multidimensionnelles

Deuxième partie : L'animation des hommes dans les entreprises

Chap. 1 : Le leadership

Chap. 2 : La communication de proximité du manager

Chap. 3 : La culture d'entreprise

Chap. 4 : Le coaching

Volume horaire : 20 heures

Bibliographie :

Hellriegel, slocum, Woodman, Management des organisations, 6^{ème} édition, Nouveaux Horizons, De Boeck Université, 1999.

Jean-Loup Ardoin, Georges Blanc, Stratégor, 4^{ème} édition, Dunod, 2005

Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, Gestion des ressources humaines, édition Galino éditeur, 2006

Examen : Voir l'administration.

INTRODUCTION AU MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

Notion de management

Le management se définit comme étant un art et une technique de gestion. C'est aussi l'art de réaliser des objectifs par l'intermédiaire des ressources humaines.

Contrairement à l'idée générale le phénomène management n'a pas été découvert aux USA ni récemment. On retrouve les traces du management dans l'histoire des civilisations anciennes. Les pyramides en Egypte les vastes empires africains n'auraient pu être construits sans une pratique managériale. Nos ancêtres ont fait preuve d'une connaissance poussée de la division du travail, la spécialisation, la gestion du temps, la planification et la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks, etc. Ces notions sont encore au centre des études et de la pratique du management.

Les raisons de l'étude du management résident dans la recherche de la productivité, de l'efficacité, de la rationalité, de la remise en cause l'immobilisme et du souci de s'organiser pour atteindre ses objectifs.

- Productivité : réalisation de l'objectif qui a été clairement défini au préalable. Rapport entre le résultat et les moyens mis pour y arriver.
- Efficacité : la notion d'efficacité ici a le sens d'une réflexion pour situer les problèmes que l'homme rencontre et les solutions qu'il trouve pour dans une perspective longue et globale intégrant les différents aspects du fonctionnement d'une organisation.
- Rationalité : agir de façon logique et scientifique (proportionnelle).
- Remise en cause du statu quo : conception dynamique en vue de s'adapter aux changements de l'environnement.

Entreprise et notions voisines

Le terme entreprise : est avant tout un terme économique, (l'entreprise n'est pas reconnue en droit).

L'entreprise est définie comme un agent économique produisant des biens et des services destinés à d'autres acteurs, en dégageant des bénéfices.

Cette définition s'inscrit dans une optique macro-économique. Elle a une finalité descriptive.

L'objectif est de décrire le fonctionnement général de l'économie et non d'aider à la gestion. Cette approche n'inclut pas l'étude de la dynamique interne propre à chaque entreprise.

Le terme société est un terme juridique. Il s'agit des formes légales possibles pour encadrer et exercer une activité économique. C'est une approche qui privilégie donc le cadre juridique de l'activité.

Le terme firme est un terme anglo-saxon emprunté aux théories micro-économiques. La théorie de la firme se développe dans les années 30 pour analyser les formes de concurrence sur les marchés. Il s'agit d'une approche qui privilégie la dynamique externe des marchés. (Ex. pourquoi tel type de concurrence se développe sur le marché) °

Le terme institution est un terme qui s'applique plus à l'environnement des entreprises qu'aux entreprises elles-mêmes. Ce terme fait référence aux organismes officiels et à l'ensemble des règles socio-économiques d'un pays ou d'une région, issues de multiples évolutions historiques qui définissent et garantissent les conditions dans lesquelles les choix d'allocation et d'utilisation des ressources seront faits individuellement ou collectivement.

Ex. les entreprises liées aux activités automobiles cherchent à influencer les institutions engagées (définition et réglementation de la pollution) tout en intégrant les règles que celles-ci leur imposent.

Le terme organisation est le plus adaptée management car il englobe la dimension interne de l'entreprise et sa mission « externe ».

Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants. Une organisation est donc un cadre structuré pour une action, ce permet de regrouper toute les formes d'entreprises

Toute organisation se caractérise par :

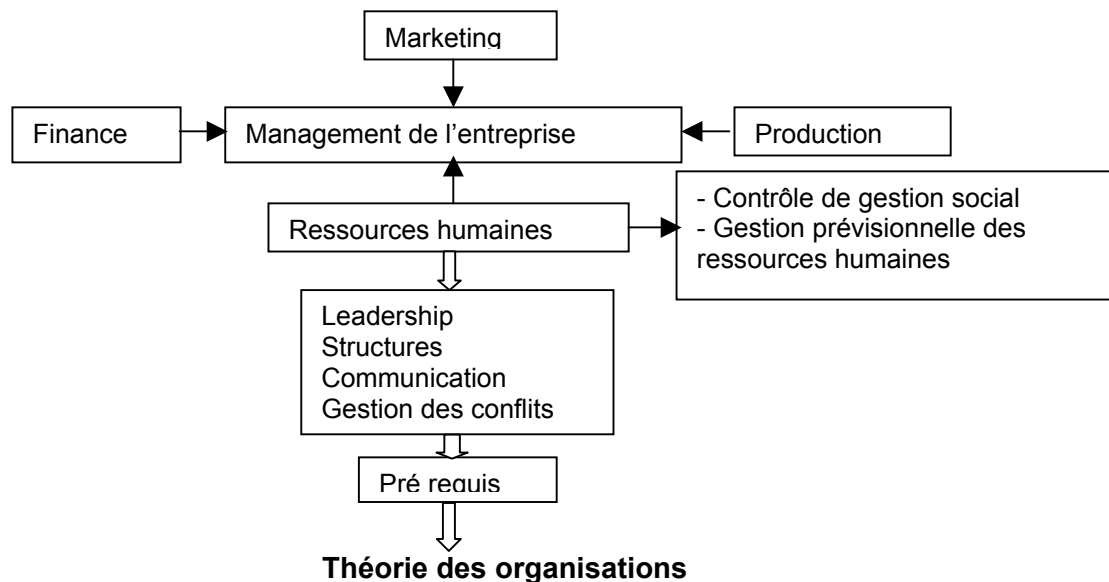
une division et une coordination des tâches et des activités

- une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement

- une hiérarchie et un contrôle

- une stabilité relative.

Management des entreprises



I) L'école classique :

- Le modèle bureaucratique : Max Weber
- L'organisation scientifique du travail : F W Taylor
- Le modèle administratif : H Fayol

II) L' école des relations humaines :

- La dynamique du groupe, la motivation : Elton Mayo
- Pyramide des besoins : Maslow Abraham
- Théorie X et théorie Y : Douglas Mac Gregor

PREMIERE PARTIE : STRUCTURE DES ENTREPRISES

CHAP. 1 : THEORIE GENERALE DES STRUCTURES D'ENTREPRISES

I. DEFINITION

La structure est le cadre stable dans lequel se déploient les actions du processus de production. Selon stratégor « la structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminants formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et le mode de collaboration entre ces unités. A chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités.»

II . LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DES STRUCTURES

1. La spécialisation

C'est le mode et le degré de division du travail dans l'entreprise. Le principe de base est fondé sur les Théories de Taylor et Fayol : regroupement des tâches en postes de travail. La question qui se pose à ce niveau est la détermination des critères de regroupement.

En se basant sur la similitude des processus et méthodes de travail on effectue un découpage par fonction : production, finance, personnel, marketing, etc.

Par contre si l'on privilégie la spécialisation des objectifs on effectue un découpage par produits, régions, ...

Dans la réalité, la complexité de l'entreprise est telle que sa structure doit prendre en compte simultanément plusieurs modes de spécialisation. En fait le choix du mode de spécialisation se pose à chaque niveau hiérarchique et doit s'adapter à la variété de situations auxquelles l'entreprise est confrontée.

Cette adaptation est d'autant plus nécessaire que l'entreprise évolue dans un environnement incertain fortement concurrentiel et qu'il n'existe pas de structure définitivement optimale.

2. La coordination

C'est le mode de collaboration institué entre les unités, les liaisons institués entre elles et le degré de centralisation ou de décentralisation qui en résulte. La centralisation permet de déterminer la chaîne de commandement et le nombre de subordonnés que dirige un chef. A cet effet Henri Fayol proposait l'unicité de commandement (un homme, un chef) et un maximum de 7 subordonnés pour un supérieur. Mais cela dépend :

- du type de chef (large ou étroite capacité)
- du type de travail
- de l'environnement
- des compétences des subordonnés (autonomie?)

Aujourd'hui la coordination est assurée par des organes spécifiques tels que chefs de produits, de projets, ou encore par l'informatique.

3. La formalisation

Formaliser c'est rechercher la prééminence de la loi écrite les faits, la pratique, la coutume. La formalisation est une description écrite et précise de la structure, des services, des relations, des tâches. Dans la réalité il existe d'une part un décalage entre ce qui est voulu (structure formelle) et ce qui existe réellement (structure informelle) et d'autre part les effets de forces internes (pouvoirs et contre-pouvoirs).

On distingue deux types de formalisation que sont la formalisation mécaniste qui privilégie les tâches que chacun doit remplir dans son domaine et la formalisation organique qui privilégie les objectifs à atteindre donnant ainsi une liberté au niveau des tâches.

III. LES DETERMINANTS DE LA STRUCTURE

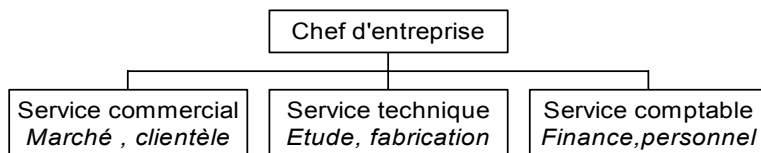
Ce sont les facteurs qui vont contribuer individuellement ou collectivement à faire évoluer la structure.

1. La taille

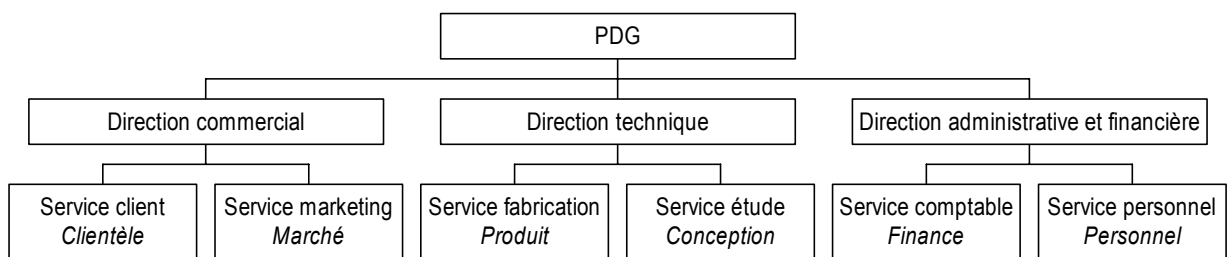
La petite entreprise, malgré qu'elle peut connaître des problèmes d'organisation, a toujours une structure assez simple. Au fur et à mesure qu'elle prospère et grandit, le dirigeant est amené à déléguer une partie de ses pouvoirs. Très vite il se crée un niveau de responsabilité intermédiaire entre l'exécution et le dirigeant. La croissance de la taille entraîne donc une multiplication des niveaux hiérarchiques, une différenciation des fonctions et un accroissement de la spécialisation. La différenciation et la spécialisation vont induire un accroissement des besoins de coordination intra et inter unités tandis que la multiplication des niveaux hiérarchiques jointe à la différenciation va induire un accroissement de la formalisation de l'entreprise et des systèmes de gestion.

Exemple

Organigramme d'une petite entreprise



Nouvelle organigramme après croissance



2. La technologie

La technologie, c'est l'ensemble du processus de transformation réalisé par l'entreprise, comprenant à la fois le flux de base des opérations internes, l'ensemble de ce qu'elle achète pour l'alimenter et ce qu'elle livre finalement à l'environnement externe.

L'expérience montre que la technologie impose un certain mode de division des tâches et un certain mode de coordination entre les unités chargées de l'exécution de ces tâches. Selon C. Perrow, la technologie détermine la structure de deux façons différentes :

- par la variété des composantes qu'elle met en jeu c'est à dire le caractère standardisé ou non des matières, la fréquence des événements imprévisibles, la simplicité ou la complexité des équipements.
- Par la nature de l'effort à fournir pour prendre en compte les décisions techniques. On distingue alors la nature de l'effort selon qu'il s'agit d'une recherche rationnelle de solutions (analysable) ou qu'il s'agit d'une utilisation innovante des expériences antérieures ou de l'intuition immédiate.

Exemple

Dans les industries qui produisent une famille de produits en série toutes les procédures sont connues. Par conséquent les structures sont bien formalisées, et chacun connaît les limites de sa fonction et de ses tâches.

Par contre dans les entreprises de génie civil où les travaux diffèrent d'une construction à l'autre les chefs de projet ont plus grande autonomie.

3. L'environnement

La survie de l'entreprise dépend de sa capacité à s'adapter aux changements de l'environnement. Cette adaptation induit des changements organisationnels. Nous présenteront ici trois caractéristiques de l'environnement qui ont un impact sur la structure de l'entreprise.

- *Le potentiel de l'environnement* (encore munificence) : C'est la capacité de l'environnement à permettre à l'entreprise une croissance régulière et soutenue. Plus ce potentiel est important, plus la pression environnementale est faible, donnant à l'entreprise une grande latitude pour s'adapter aux autres déterminants de la structure. C'est pourquoi la plupart des entreprises ne procèdent à un changement organisationnel que lorsque les opportunités se raréfient.

- *La complexité environnementale* : C'est l'hétérogénéité et le nombre de composants de l'environnement. Plus l'environnement est hétérogène, plus l'entreprise doit mettre en place des modes de spécialisation différents et des modes de coordination complexes pour assurer les interdépendances. Les groupes diversifiés nous fournissent l'exemple en créant des filiales.

- *L'incertitude de l'environnement* : L'incertitude concerne le dynamisme (degré de stabilité ou d'instabilité) de l'environnement. La difficulté de prévoir oblige l'entreprise à adopter une structure plus souple en terme de division du travail et de coordination.

En définitive la conception d'une structure demande une évolution continue de la recherche de l'efficacité par la standardisation (vision mécaniste) à la recherche de l'efficacité par l'adaptabilité (Vision organique).

Voir le résumé à l'annexe du chapitre.

Annexe du chapitre 1 : Théorie générale des structures d'entreprises

Vision mécaniste	Vision organique
<ul style="list-style-type: none"> • Ligne hiérarchique unique comme principale mode de coordination • Distinction claire entre unité fonctionnelle et unité opérationnelle, spécialisation des rôles correspondants • Recherche de l'efficacité par la spécialisation des tâches au sein du processus interne mise en œuvre par l'entreprise • Recherche d'homogénéisation des comportements afin de faciliter la coordination (conformité) • Accent mis sur la cohérence à priori • Primauté des communications verticales • Primauté des procédures • Croyance en des règles idéales d'organisation (nombre de subordonnés, unicité de commandement) • La stabilité est la source principale d'efficacité (centralisation de l'innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplicité des modes de coordination, possibilité de hiérarchies multiples • Flexibilité des rôles, possibilité pour un même individu d'assumer un rôle opérationnel et un rôle fonctionnel • Recherche de l'efficacité par l'adéquation des profils de compétences aux caractéristiques de l'environnement • Acceptation de comportement hétérogène au prix d'un accroissement des efforts de coordination (initiative) • Accent mis sur la convergence à posteriori • Primauté des communications horizontales • Primauté des ajustements mutuels • Pas de règles idéales, mais des contraintes auxquelles il faut s'adapter le mieux possible • La mobilité est la source principale d'efficacité (diffusion de l'innovation)