

Le management des organisations

Le plan du cours

Module 1: Les sources du management contemporain

Module 2: Les métiers du manager

Module 3: Le management, une nouvelle donne

Module 4: La planification stratégique

Module 5: La prise de décision

Module 6: Les comportements individuels et collectifs

Module 7: Le travail en équipe

Module 8: La motivation

Module 9: Le leadership.

Module 10: La structure, la culture et les changements organisationnels

Dr. Mamadou Yéro BALDE

Module 1: Les sources du management contemporain

Notion de management

- Selon Harold Koontz and Cyril O'Donnell, le management consiste en la création et l'entretien d'un environnement organisationnel interne dans lequel des personnes peuvent travailler en synergie et atteindre de façon performante un but commun.
- Le management c'est aussi l'ensemble des techniques d'organisation des ressources permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.
- C'est aussi l'art de faire le travail à travers et avec des personnes réunies en des groupes formellement organisés,

L'ère prémoderne

Adam Smith, pionnier du management?

- On a coutume, dans les cours d'économie, de n'évoquer le nom d'Adam Smith (1723-1790) qu'à travers ses contributions à la doctrine économique classique.
- Mais La Richesse des nations (1776) renferme également un brillant exposé sur les bénéfices économiques que la division du travail peut apporter aux entreprises et à la société.
- S'appuyant sur l'exemple d'une manufacture d'épingles, Smith note que dix ouvriers, spécialisés chacun dans une tâche précise, sont capables de produire quelque 48 000 épingles par jour.
- En revanche, s'ils travaillent séparément, indépendamment les uns des autres, ces mêmes dix ouvriers pourront déjà s'estimer heureux d'en fabriquer 200 – ou même 100.

Consolidation 1:

Pourquoi dit-on qu'Adam Smith est un pionnier du management?

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

L'école classique: Frederick Winslow TAYLOR, Henri FORD, Henry FAYOL M Weber

- Le management est apparu vers la fin du XIXe siècle, quelques années après la seconde révolution industrielle.
- En 1911, Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail, axé sur la productivité dans les usines.

Son idée repose sur une organisation de manière rationnelle, le respect des normes et un système de rémunération au rendement à travers 4 principes:

- **Premier principe la division verticale du travail**

- C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du «bureau des méthodes».
- Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche («the one best way»). Ainsi, Taylor, chargé d'améliorer les méthodes dans une entreprise minière, va jusqu'à montrer au manoeuvre la bonne façon de charger sa pelle pour atteindre la productivité quotidienne

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

○ **Deuxième principe la division horizontale du travail**

- C'est la parcellisation des tâches entre opérateurs.
- A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, i.e. la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.
- La division horizontale des tâches, menée le plus loin possible, aboutit au travail à la chaîne, innovation de Ford, appliquée à partir de 1913 dans ses usines.
- Au début du siècle, cependant, les machines ne réalisent que des opérations simples: l'homme est irremplaçable pour les manipulations complexes (changer la pièce par exemple).
- La chaîne contraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine

○ **Troisième principe : salaire au rendement et contrôle du temps**

- Pour Taylor l'argent est le principal facteur de motivation. Pour cette raison, le salaire au rendement s'impose: à chaque tâche correspond un temps d'exécution; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts, qu'ils découlent d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme (la flânerie ouvrière).

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

- Quatrième principe de la coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle
 - Le système de la hiérarchie fonctionnelle consiste en une multiplicité de lignes hiérarchiques. Selon Taylor, l'ouvrier doit avoir autant de chefs spécialisés que l'on peut distinguer de fonctions différentes impliquées par son travail: un pour son rythme de fabrication, un pour ses outils, un pour ses affectations...

Henry Ford (1863-1947) industriel américain a développé le fordisme:

- La standardisation des produits et des pièces permettant la production en grandes séries
- Le travail sur des chaînes de montage (dit travail à la chaîne) résultant d'une division verticale et horizontale du travail et de sa parcellisation.
- L'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers. Rendue nécessaire pour compenser la perte d'intérêt des ouvriers face aux tâches répétitives et possible par les gains de productivité, elle permet de stimuler la demande de biens, ouvrant la voie à la consommation de masse.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

Quelques citations de Taylor

1. Échouer, c'est avoir l'opportunité de recommencer de manière plus intelligente
2. Rien n'est particulièrement difficile si on le divise en petites tâches
3. L'enthousiasme est à la base de tout progrès
4. A celui qui voit loin, il n'est rien d'impossible
5. Un idéaliste est une personne qui aide les autres à prospérer
6. Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite
7. Avoir fait plus pour le monde que le monde n'a fait pour vous : c'est ça le succès
8. Mon meilleur ami, c'est celui qui sait faire sortir le meilleur de moi-même
9. Ne cherchez pas la faute, trouvez un remède
10. #La vie est une suite d'expériences qui nous rendent de plus en plus grand, même s'il est parfois difficile de les réaliser.
11. Une entreprise qui ne sait faire que de l'argent... est une entreprise pauvre
12. Celui qui arrête d'apprendre est vieux, qu'il ait 20 ou 80 ans. Celui qui continue d'apprendre reste jeune. La meilleure chose dans le vie, c'est de garder un esprit jeune

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

Henri Fayol (1841-1925) est un ingénieur des mines français qui a été directeur d'un groupe d'entreprises minières entre 1888 et 1918. Lui aussi il a élaborée quatorze principes du management dénommés les 14 principes de Fayol.

➤ **La division du travail**

La spécialisation permet à l'individu d'accumuler l'expérience, et pour améliorer en permanence ses qualifications. Il peut-être de ce fait plus productif.

➤ **La discipline**

Les employés doivent obéir, mais c'est recto-verso : les employés obéiront seulement aux ordres si le Management joue leur partie du jeu en fournissant le bon leadership.

➤ **L'autorité est corollaire à la responsabilité**

Selon Fayol, l'autorité découle de la responsabilité. Par conséquent, le manager qui exerce son autorité sur ses subordonnés doit assumer la responsabilité des décisions et des résultats.

➤ **Unité de commandement**

Chaque travailleur devrait avoir seulement un patron sans autres lignes de commande contradictoires.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

➤ La centralisation

La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise. Le but à poursuivre est la meilleure utilisation possible des facultés de tout le personnel.

➤ Unité de sens.

Les personnes engagées dans le même genre d'activités doivent avoir les mêmes objectifs dans un plan unique. C'est essentiel pour assurer l'unité et la coordination de l'entreprise. L'unité de commandement n'existe pas sans unité de sens

➤ Subordination de l'intérêt individuel (à l'intérêt général)

Le management doit voir que les buts des sociétés sont toujours primordiaux.

➤ Rémunération

Le salaire est un indicateur important bien qu'en analysant un certain nombre de possibilités. Fayol précise qu'il n'y a aucune chose telle qu'un système parfait.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

➤ Chaîne scalaire (ligne d'autorité)

Une hiérarchie est nécessaire pour l'unité d'orientation. Mais la communication latérale est également fondamentale, tant que les supérieurs savent qu'une telle communication a lieu. La chaîne scalaire se rapporte au nombre de niveaux dans la hiérarchie de l'autorité finale au niveau le plus bas dans l'organisation. Elle ne devrait pas être trop large et se composer de trop de niveaux.

➤ La commande

La commande matérielle et la commande sociale sont nécessaires. Le premier réduit au minimum le temps perdu et la manipulation inutile des matériaux. Le dernier est réalisé par l'organisation et la sélection.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

➤ L'équité

En menant une activité une « combinaison de gentillesse et de justice » est nécessaire. Bien traiter les employés est important pour réaliser l'équité.

➤ La stabilité d'emploi permanent du personnel

Les employés travaillent mieux si la sécurité de l'emploi et la progression de carrière leurs sont assurés. Un emploi temporaire et un taux élevé de rotation des employés affecteront l'organisation défavorablement.

➤ L'initiative

Permettre à tout le personnel de montrer leur initiative est d'une manière quelconque une source de force pour l'organisation.

Même si cela implique un sacrifice «de la vanité personnelle» de la part de beaucoup de dirigeants.

➤ Esprit de corps

Le Management doit développer le moral de ses employés par la promotion de l'unité. En effet, le talent réel est nécessaire pour coordonner l'effort, pour encourager l'enthousiasme, pour utiliser les capacités de chaque personne, et pour récompenser chacun mérite sans réveiller des jalousies

Module 1: Les sources du management contemporain - l'école classique

➤ Consolidation

a) Faites une comparaison entre le modèle managérial de Taylor et celui de Ford

b) Invoquez et analysez les principes du management de Henry Fayol ci-après:

- 1. Principe de division du travail**
- 2. Principe d'autorité**
- 3. Principe de discipline**
- 4. Principe d'unité de commandement**
- 5. Principe d'unité de sens**
- 6. Principe de subordination de l'intérêt individuel**
- 7. Principe de rémunération**
- 8. Principe de centralisation**
- 9. Principe de chaîne scalaire**
- 10. Principe de commande**
- 11. Principe d'équité**
- 12. Principe de stabilité d'emploi permanent du personnel**
- 13. Principe d'initiative**
- 14. Principe d'esprit de corps**

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

Max Weber, sociologue et économiste allemand a élaboré les 10 principes du modèle bureaucratique:

1. Les individus sont soumis à une autorité uniquement dans le cadre de leurs obligations impersonnelles officielles
2. Les individus sont répartis dans une hiérarchie d'emplois clairement définie
3. Chaque emploi a une sphère de compétences clairement définie
4. L'emploi est occupé sur la base d'un contrat
5. Le recrutement se fait sur la base des compétences (diplômes et/ou expérience)
6. La rémunération est fixe, en fonction du grade hiérarchique
7. L'emploi est la seule occupation du titulaire
8. Logique de carrière : la promotion dépend de l'ancienneté et de l'appréciation des supérieurs hiérarchiques
9. Les individus ne sont pas propriétaires de leur outil de production
10. Les individus sont soumis à un contrôle strict et systématique dans leur travail

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

Les caractéristiques de l'école classique du management sont:

1. Le salarié n'est qu'un rouage de la production
2. La spécialisation des tâches est la meilleure façon de les accomplir (division horizontale du travail),
3. Il y a séparation entre décision/conception (manager) et exécution (vendeur),
4. Optimisation du poste de travail (ensemble des tâches à exécuter et des obligations à remplir par les individus)
5. Rendement du salarié dont l'objectif est de développer la motivation de l'homme au travail
6. Système de contrôle du travail et apparition des contremaîtres chargés de réaliser ce contrôle
7. Les motivations sont essentiellement pécuniaires, la motivation est extrinsèque
8. Cette école accorde peu de place pour les facteurs humains
9. Management fondé sur l'autorité et le commandement, on retrouve principalement le management directif
10. De nombreux contrôles du travail des individus sont effectués
11. Une analyse est réalisée et une organisation des tâches des équipes est mise en place.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école classique

Consolidation 3

- a. Invoquez les 10 principes bureaucratiques de Max Weber
- b. Dégagez les caractéristiques de l'école classique du management

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines

L'école des relations humaines

Cette école est principalement composée de psychologues notamment: Elton MAYO, Abraham MASLOW, Kurt LEWIN, Douglas MCGREGOR et Frederick HERZBERG

- Selon Elton MAYO (1880 - 1949), psychologue australien, dans la théorie de motivation, il existe une forte corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers.
Il souligna également qu'au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif
- Pour Abraham Harold Maslow (1908 - 1970) psychologue américain, les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins; l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines





Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines

Selon Kurt LEWIN, sociologie allemand, le management du changement peut se faire en 3 étapes:

1. Dans la phase "Unfreeze", l'objectif est de faire prendre conscience aux collaborateurs qu'un changement urgent est inéluctable. Convaincre que l'organisation n'a pas d'autres issues que celle de faire autrement. Les résistances au changement apparaissent dès ce stade.
2. Dans la seconde phase, "Change", les esprits étant prêts à la nouveauté grâce au sentiment d'urgence créé par l'étape précédente, des nouvelles pratiques sont définies.
3. Et enfin, "Refreeze". Une fois que les changements ont été adoptés, l'objectif est de stabiliser et consolider la nouvelle organisation, les nouvelles méthodes de travail. etc. Si cette phase est ignorée, les vieilles routines reviennent rapidement.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines

Douglas Mac Gregor, psychologue américain a développé les théories X et Y dans les années 1960 et qui sont utilisées en ressources humaines et en comportement de l'organisation.

➤ Théorie X: présupposés

- ✓ Naturellement, l'être humain moyen n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut.
- ✓ Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment dur.
- ✓ Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre récompense (le salaire).
- ✓ L'humain moyen préfère être dirigé
- ✓ Il n'aime pas les responsabilités
- ✓ Il désire la sécurité par-dessus tout
- ✓ Il ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines

Théorie Y: présupposés

- ✓ Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer.
- ✓ Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens.
- ✓ L'individu sera capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.
- ✓ Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore.
- ✓ L'homme moyen est capable d'apprendre.
- ✓ Mis dans de bonnes conditions, non seulement il accepte, mais en plus il recherche les responsabilités.
- ✓ L'humain a besoin du travail pour se développer.
- ✓ L'humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement.
- ✓ Il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines

Les conséquences

La théorie X induit un cercle vicieux dans lequel:

- ✓ L'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères.
- ✓ Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en adoptant une attitude passive.
- ✓ Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.
- ✓ Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles.
- ✓ Elle offre un climat sécurisant, paternaliste.
- ✓ La théorie X induit un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Elle augmente l'aversion du travail.

Au contraire, la théorie Y introduit un système vertueux dans lequel:

- ✓ L'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle.
- ✓ Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines

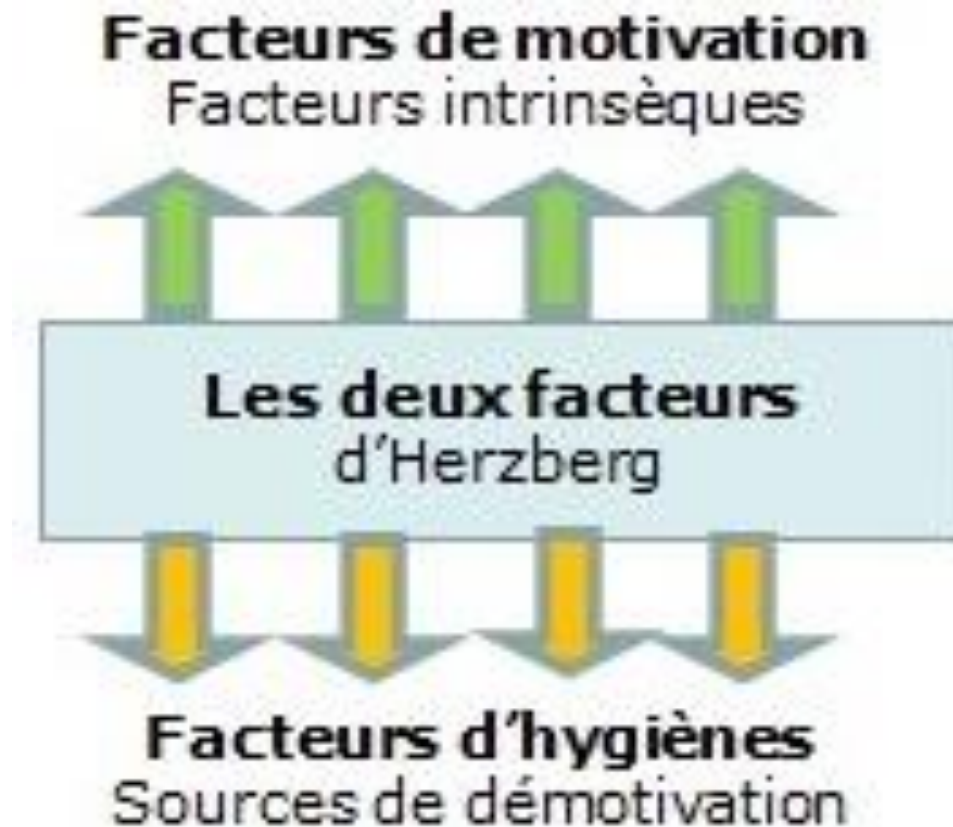
- ✓ Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.
- ✓ Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle.
- ✓ Elle offre un climat moins sécurisant, plus dynamique, pouvant être stressant pour les employés peu autonomes.
- ✓ La théorie Y induit un type de management participatif.

Frederick Herzberg, psychologue américain a développé la théorie des deux facteurs selon laquelle les besoins qui sont propres à tous les êtres vivants (facteurs d'hygiènes) et ceux qui sont particuliers à l'homme (facteurs internes).

Les premiers (facteurs d'hygiènes) ne sont pas de véritables sources de motivation, mais simplement de satisfaction. Les besoins d'hygiène, dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Par contre, la non satisfaction de ces besoins peut être source de mécontentement et donc de dé-motivation. Dans ces facteurs, se retrouvent les conditions de travail, les relations d'équipe, la rémunération

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines

Seuls les facteurs internes sont source de motivation. Cette motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Pour satisfaire ces besoins, l'homme ne se lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé.

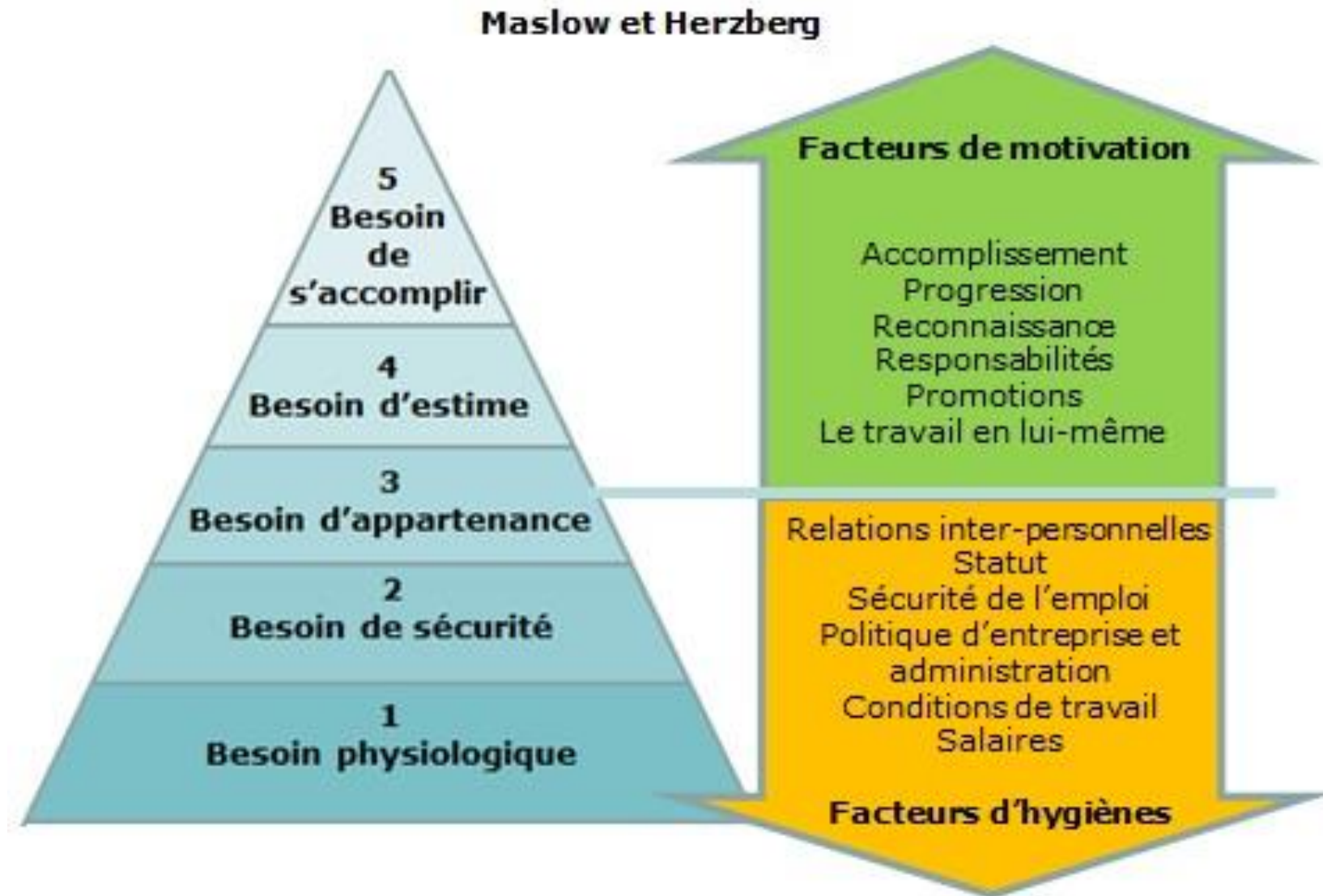


Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines

La motivation dans le travail

- Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités
- Autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt
- Herzberg recommande de retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des auto-contrôles, augmenter l'initiative, réaliser un ensemble plutôt qu'une partie.
- Il pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise, ceci en terme de responsabilisation.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines



Module 1: Les sources du management contemporain- L'école des relations humaines

Caractéristiques de l'école des relations humaines:

- ✓ L'être humain est la ressource la plus importante de l'entreprise
- ✓ Les motivations des salariés sont liées aux besoins d'appartenance à un groupe, d'estime, d'accomplissement, de responsabilité et d'initiative
- ✓ Management de l'équipe
- ✓ Participation des salariés aux décisions
- ✓ Enrichissement des tâches et recours à la délégation ou «empowerment» (donner du pouvoir)
- ✓ Le travail en groupe est privilégié
- ✓ Importance de l'ambiance de travail
- ✓ Le rôle du leader dans le groupe est privilégié

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école sociologique

L'école sociologique: Cette école principalement composée de sociologues : Michel CROZIER et Renaud SAINSAULIEU

Michel Crozier, sociologue français, après avoir considéré l'homme comme une main (école classique), puis comme une main et un cœur (école des relations humaines), il faut souligner qu'il est avant tout une tête.

Chaque acteur tend à tirer profit de son engagement dans l'organisation et garde une marge de liberté.

A côté de la structure formelle, il existe un réseau informel de relations créé à l'initiative des acteurs.

L'organisation est perçue pour les sociologues comme un ensemble humain structuré dans lequel chaque acteur développe sa propre stratégie pour atteindre les objectifs qui lui sont personnels et qui peuvent être différents de ceux de l'entreprise.

L'analyse stratégique permet dans une situation donnée, d'identifier les acteurs, les enjeux et les stratégies.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école sociologique

Le manager doit identifier les relations de pouvoir qui s'installent entre les acteurs d'une organisation, relations autres que celles définies par la ligne hiérarchique. En effet les stratégies de pouvoir peuvent expliquer en partie le comportement d'un acteur. Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables. Les sources de pouvoirs sont multiples et chacune renvoie à la maîtrise d'une zone d'incertitude.

TYPOLOGIE DES POUVOIRS	EXEMPLES
Le pouvoir hiérarchique	Le manager a une position hiérarchique qui lui permet d'avoir du pouvoir sus ses collaborateurs. Il impulse la dynamique et le style de management dans l'entreprise
Le pouvoir de l'expert	Par de sa compétence qui peut être rare, l'expert a du pouvoir car c'est le seul, ou un des seuls à utiliser une spécificité précise nécessaire à l'entreprise.
Le pouvoir du marginal sécant	C'est le pouvoir de celui qui assure l'interface entre deux univers (l'entreprise et le client par exemple pour une unité commerciale). Le vendeur peut donc obtenir du pouvoir par son relationnel qu'il met en place avec son client.
Le pouvoir de l'aiguilleur	C'est une personne qui dans l'entreprise, à la possibilité de faire passer une communication à une tierce personne. Par exemple une standardiste à ce pouvoir car elle a la possibilité ou non de passer la communication à l'interlocuteur concerné.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école sociologique

Selon Renaud Sainsaulieu sociologie française. le travail dans les organisations industrielles et administratives n'est-il pas devenu l'une des occasions principales d'échange entre les habitants des sociétés urbanisées contemporaines? Ce n'est certes pas là forcément un idéal, mais un fait qui ne peut pas manquer d'influencer profondément les mentalités et cultures de notre époque.

Les caractéristiques de l'école sociologique:

- ✓ Les motivations et les buts des salariés sont complexes et changeants
- ✓ Les buts individuels et les buts collectifs ne sont pas toujours convergents
- ✓ Le conflit est possible dans l'entreprise car chacun a sa propre stratégie
- ✓ Favoriser l'adhésion des salariés aux buts de l'entreprise.
- ✓ Négociation de contrats de participation des salariés.
- ✓ Gestion des conflits humains

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école empirique

L'école empirique: C'est une école principalement composée de dirigeants d'entreprises et de consultants: Peter Drucker, Alfred Pritchard SLOAN.

Peter Drucker, économiste autrichien redéfinit les tâches du manager : organiser le travail, communiquer, motiver, former les équipes. Il propose une direction par objectif qui préconise un mode de gestion et d'appréciation de personnel par lequel chaque supérieur fixe à son subordonné les objectifs pour une période donnée.

Alfred Pritchard SLOAN, économiste américain, préconise la décentralisation, source de responsabilisation et de flexibilité basée sur l'idée que toutes les compétences doivent être utilisées lors de la prise de décision. Pour lui, faut donner une autonomie réelle aux collaborateurs

Les caractéristiques de l'école empirique

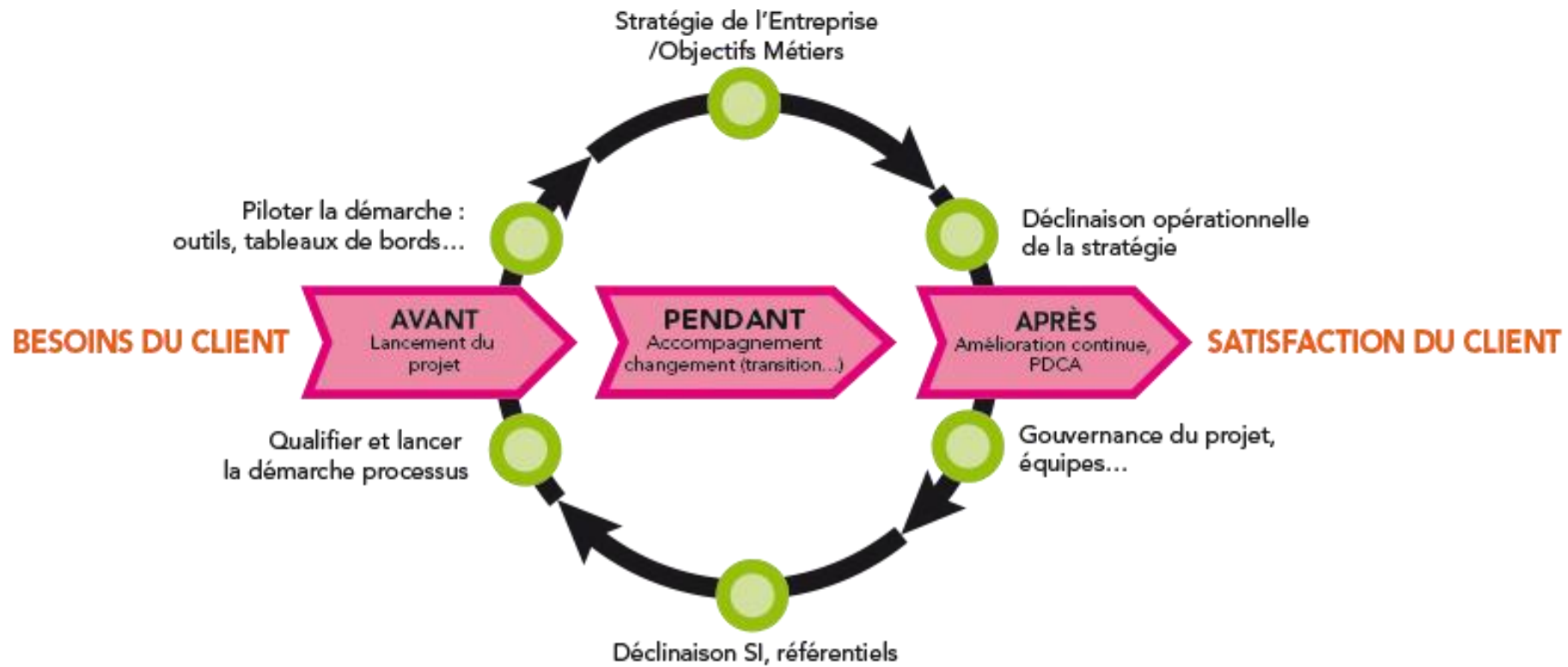
- ✓ Création de centres de profit: des unités décentralisées disposant d'une certaine autonomie.
- ✓ Rôle social des entreprises et des managers
- ✓ Motivation par la participation aux décisions et à la fixation des objectifs
- ✓ Prise en compte des besoins humains.
- ✓ Management participatif par objectif
- ✓ La délégation est une source de responsabilisation et de flexibilité

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école contemporaine

L'école contemporaine:

Le management par processus

- Le management par les processus est un mode de gestion d'entreprise prenant en compte toutes les activités requises pour les orienter vers le client afin d'améliorer la performance globale de l'organisation.
- Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou d'interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

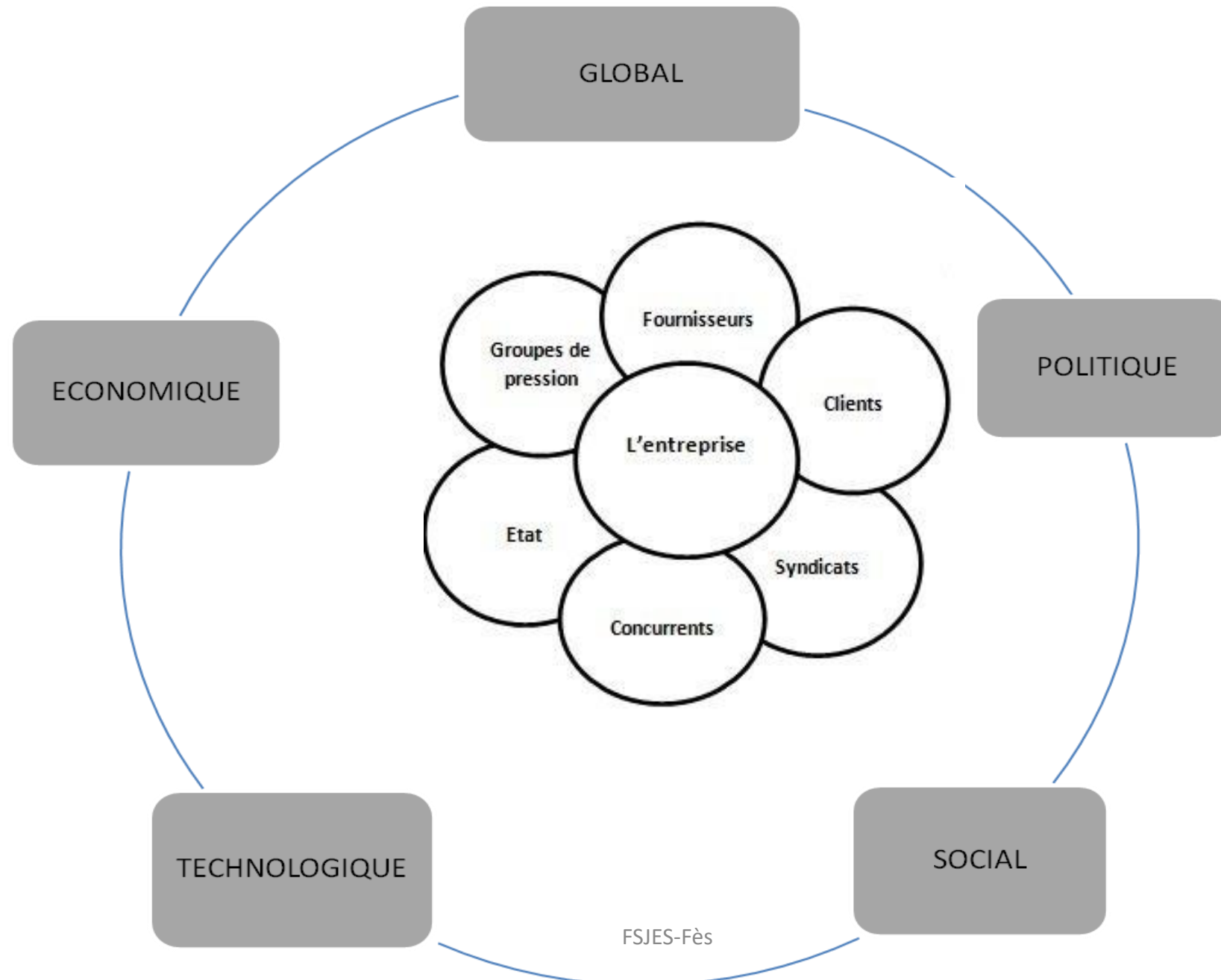


Le management systémique

Au milieu des années 60, l'idée consistant à analyser l'entreprise selon une perspective systémique s'attire, pour une décennie, une très large audience.

L'approche systémique définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent. Les entreprises sont donc des systèmes ouverts sur toutes les composantes de l'environnement.

D'un point de vue managérial, l'approche systémique est en fin de compte extrêmement pertinente. Les fonctions du manager imposent en effet à celui-ci de coordonner et de combiner tout un ensemble d'activités professionnelles afin qu'un système composé d'éléments interdépendants (l'entreprise) puisse atteindre ses objectifs.



Module 1: Les sources du management contemporain- L'école contemporaine

Le management par contingence

La théorie de la contingence (parfois qualifiée dans le monde anglo-saxon d'approche situationnelle) est venue remplacer certains principes de management trop simplistes.

Approche intégrée du management, qui affirme qu'il n'existe pas une méthode idéale qu'il suffirait d'appliquer, mais que les types d'approches ou de solutions envisagées dépendent toujours du contexte et de la situation rencontrés.

Les facteurs contingentes sont:

1. **Taille de l'entreprise.** L'effectif d'une entreprise influence de manière considérable le travail des managers. Plus il est important, plus les problèmes de coordination s'intensifient. De ce fait, la structure organisationnelle d'une entreprise de cinquante mille employés a toutes les chances de se révéler inefficace au sein d'une PME de cinquante personnes.
2. **Qualification des technologies.** Pour exercer son activité, l'entreprise exploite une technologie – un processus qui consiste à transformer des ressources en produits. Les technologies usuelles et les technologies propriétaires, ou non standard, exigent des structures organisationnelles, des modes de gestion et des systèmes de contrôle différents.

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école courante

3. **Incertitude environnementale.** Le degré d'incertitude lié aux évolutions politiques, technologiques, socioculturelles et économiques influence le processus managérial. Une méthode qui fonctionne à la perfection dans un environnement stable et prévisible peut se révéler totalement inappropriée au sein d'un environnement changeant et imprévisible.
4. **Particularités individuelles.** Les individus diffèrent entre autres par leurs ambitions, leur autonomie, leur capacité à tolérer l'ambiguïté et leurs attentes. Ces différences individuelles revêtent une importance particulière quant aux choix du manager en termes de techniques de motivation, de style de leadership et de définition de postes.

Les doctrines de l'école contemporaine:

- ✓ Approche par processus
- ✓ Approche systémique
- ✓ Approche par contingence

Module 1: Les sources du management contemporain- L'école courante

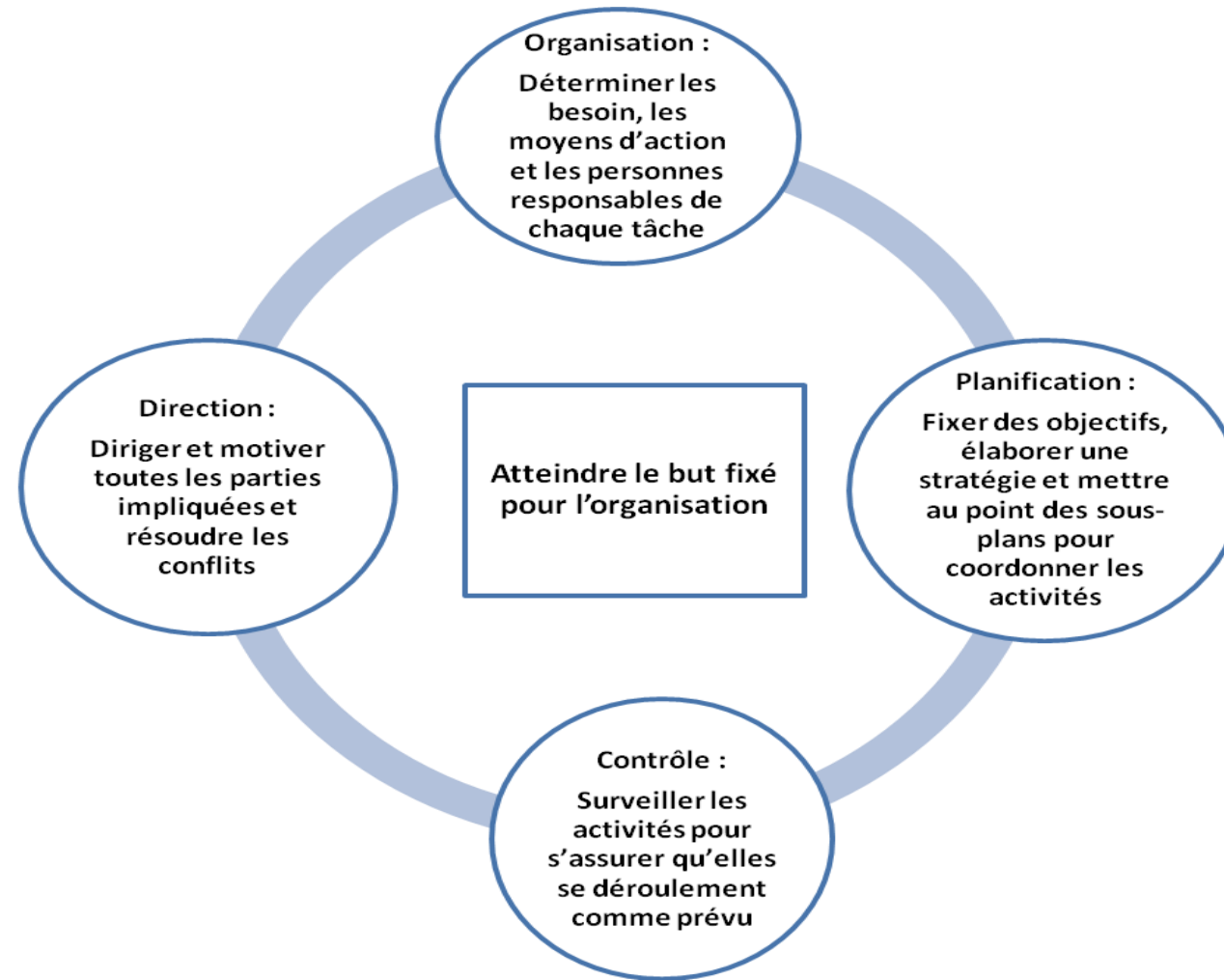
Consolidation:

Dégagez les caractéristiques des approches managériales ci-après:

- ✓ Management par processus
- ✓ Management systémique
- ✓ Management par contingence

Module 2: Les métiers du manager

Les activités du management



Module 2: Les métiers du manager

Les points communs à toutes les organisations

- Les managers travaillent dans des organisations c'est à dire un groupement de personnes rassemblées afin d'atteindre des objectifs, par une division du travail et des fonctions, grâce à des modalités de coordination définies.
- Ainsi, il existe trois caractéristiques communes à tout type d'organisation: Les objectifs, la structure et le personnel.
- Toute organisation sert des objectifs précis et se compose de personnes réunies d'une certaine façon (la structure).
- L'objectif spécifique d'une organisation se traduit en terme de buts à atteindre. Mais rien n'est possible sans que des individus identifiés ne prennent des décisions pour fixer ce but et accomplissent une série de tâches afin de transformer ce but en réalité.

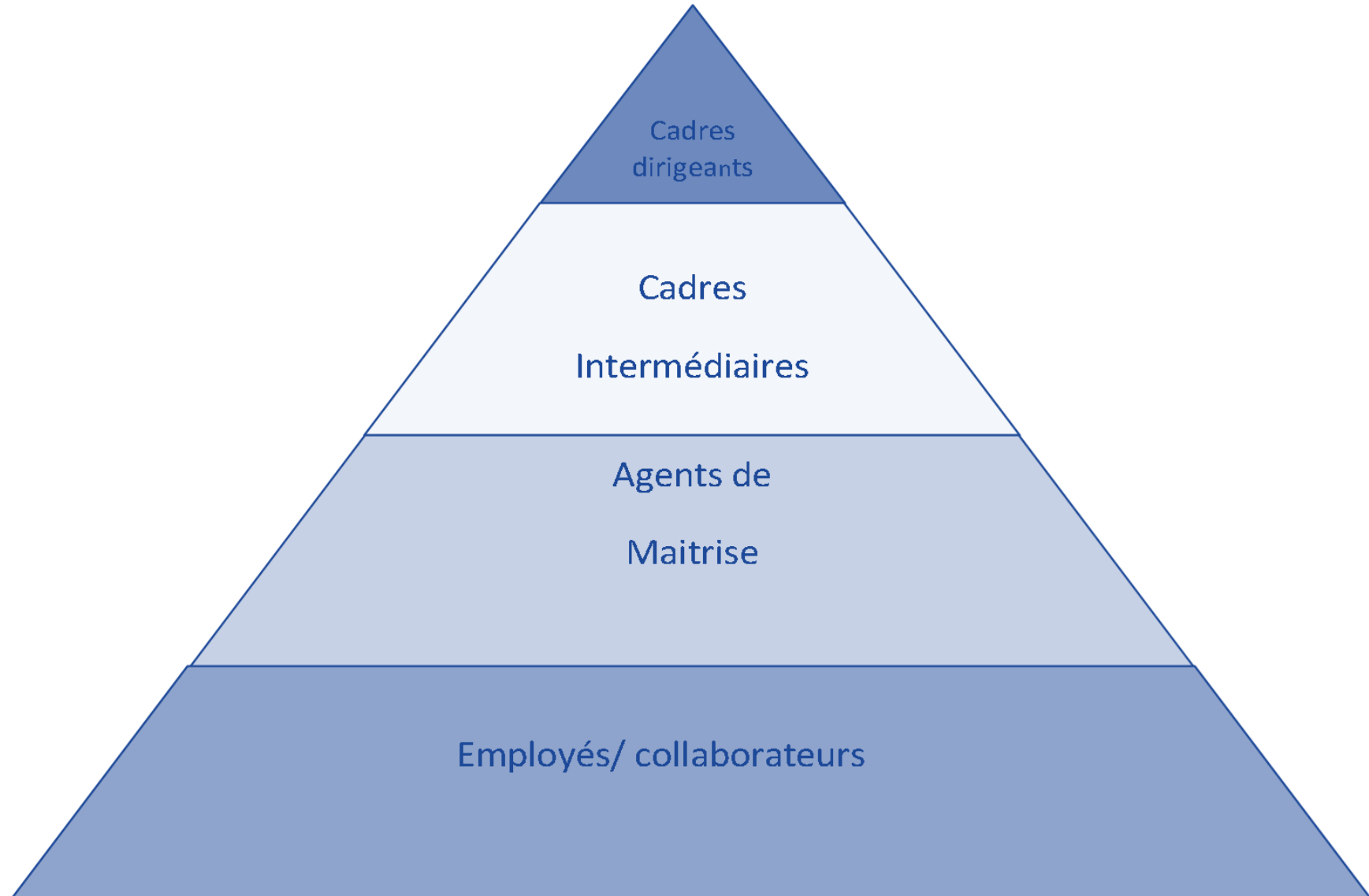
Module 2: Les métiers du manager

Les caractéristiques des managers

- **Il existe deux types de personnels, remplissant des fonctions: les employés et les managers.**
- **Les employés (on parlera aussi parfois d'exécutants, d'opérationnels ou de collaborateurs, selon le niveau d'autonomie requis) ont la charge d'une tâche donnée, mais n'ont que peu de responsabilité, voire aucune, de supervision du travail des autres:**
- **Par exemple, ils enregistrent par téléphone une commande ou une inscription à un cours, assurent une relation commerciale ou réalisent une opération sur une chaîne de montage.**
- **Les managers, en revanche, dirigent les activités des employés et responsables de niveau inférieur et se répartissent généralement en trois catégories: les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires et les agents de maîtrise.**

Module 2: Les métiers du manager

Les métiers des managers au sein de l'organisation



Module 2: Les métiers du manager

- **Les agents de maîtrise correspondent généralement aux surveillants, chefs d'équipe ou coordinateurs. Leur mission consiste à gérer les activités quotidiennes des employés.**
- **Les cadres intermédiaires occupent quant à eux des niveaux de management oscillant entre le terrain (surveillant) et les hautes sphères. Ils dirigent d'autres managers, voire des employés, et se chargent de traduire les objectifs de la direction en données exploitables par les responsables et collaborateurs de niveau inférieur. Au sein des organisations, les cadres intermédiaires sont des chefs d'agence ou de département, des chefs de projets, des responsables d'unité, des chefs de district ou de service.**
- **A la pointe de la pyramide se trouvent les cadres dirigeants. Ils sont chargés de prendre des décisions sur la direction de l'organisation et d'instaurer des règles s'appliquant à tous les membres.**
- **Les hauts dirigeants sont des vice-présidents, P.-D.G., présidents honoraires, directeurs généraux ou encore membres du comité de direction.**

Module 2: Les métiers du manager

Les compétences du manager:

I. Les compétences en planification

Les compétences en planification se résument en:

- **Maitriser les outils de planification**
- **Savoir définir des missions, visions et buts**
- **Savoir élaborer un plan d'action**
- **Maitriser les techniques de planification des ressources**
- **Savoir planifier les ressources humaines (GP EEG)**

Module 2: Les métiers du manager

II. Les compétences en animation de réunions:

- **Savoir planifier une réunion**
- **Savoir animer une réunion de concertation**
- **Savoir animer une d'information**
- **Savoir animer une réunion de compte rendu**
- **Savoir animer une réunion d'équipe**

Module 2: Les métiers du manager

III. Les compétences en gestion de conflits:

- **Savoir développer des attitudes assertives (s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres)**
- **Savoir prévenir des conflits**
- **Savoir arbitrer des conflits**
- **Savoir créer un climat de médiation**
- **Savoir convaincre un fautif**

Module 2: Les métiers du manager

IV. Les compétences en management d'équipes:

- **Savoir s'entourer**
- **Savoir définir les rôles et les fonctions**
- **Savoir construire un organigramme équilibré**
- **Savoir motiver et maintenir la motivation**
- ***Savoir écouter**
- **Savoir se rendre disponible**

Module 2: Les métiers du manager

V. Les compétences en gestion économique et financière:

- **Savoir faire l'analyse du marché et de la demande**
- **Savoir analyser les concurrents**
- **Savoir définir une offre**
- **Savoir construire un plan de financement**
- **Savoir Elaborer un budget**
- **Savoir défendre un budget**
- **Savoir exécuter le budget**
- **Savoir construire un plan de trésorerie**
- **Savoir calculer les ratios de rentabilité**

Module 2: Les métiers du manager

VI. Les compétences en négociation:

- **Savoir poser un cadre de travail et négocier avec ses collaborateurs**
- **Savoir gérer les écarts**
- **Savoir négocier avec les fournisseurs**
- **Savoir négocier avec les clients**
- **Savoir négocier avec les partenaires**

Module 2: Les métiers du manager

VII. Incarner les qualité d'un bon manager:

- **Ténacité et énergie**
- **Persévérance**
- **Volontarisme**
- **Exemplarité**
- **Etre attentif à chaque membre de l'équipe**
- **Créer des opportunités de croissance**
- **Donner des explications**
- **Faire un feedback régulier**
- **Rendre l'équipe responsable de sa réussite**
- **Reconnaître quand le travail est bien fait**

Module 2: Les métiers du manager

Consolidation

- 1. Quelles différences faites vous entre un manager et un employé?**
- 2. Quelles sont les activités du manager au sein d'une organisation?**
- 3. Quels sont les métiers des managers au sein d'une organisation?**
- 4. Quels sont les points communs à toutes les organisations?**
- 5. Quelles sont les compétences clé d'un manager?**
- 6. Quelles sont les qualités d'un manager?**

Module 3: Le management, une nouvelle donne

Le manager et son environnement: les ruptures dans le temps

- L'agriculture

Le fonctionnement des organisations évolue au fil des années, ce fut dans un premier temps l'agriculture qui caractérisait exclusivement l'activité économique jusqu'au 19^e siècle.

Elle était constituée d'actifs dont la survie dépendait du travail de la terre; ces actifs travaillaient pour leur compte à l'aide de méthodes rudimentaires, avec une quasi-inexistence des notions de planning, stratégie etc....Bref la structure était archaïque.

- L'industrie

Il faut croire qu'avec la révolution industrielle les champs furent abandonnées pour l'activité minière ou industrielle qui elle était régie par des méthodes bien élaborées passant ainsi d'une structure agraire à une structure industrielle ; ce fut cette deuxième phase du monde des organisations qui donna naissance ou un sens à la notion même de management avec tout son cortège de théories, styles, postes, de bureaucratie, d'autorité, pouvoir, hiérarchie, direction etc....

Le management, une nouvelle donne

- L'information

En fin c'est le tour à la troisième phase, celle de l'information, qui vient concrétiser le secteur industrielle en y ajoutant plus d'automatisme allégeant ainsi le travail de l'homme et surtout celui tertiaire avec son bagage de technologie permettant une bonne circulation de l'information, la réduction des coûts de communications, évidemment elle ne s'arrête pas là elle étend le secteur tertiaire à d'autres activités purement intellectuels. De là naît deux notions celle de services et celle des travailleurs du savoir.

Ainsi le manager qui autre fois attendait un ou deux jours voire une semaine peut être plus pour être satisfait d'une requête est de nos jours imprégné quotidiennement des affaires dont il est responsable grâce aux outils informatiques.

La gestion de la connaissance

De même, la complexité des organisations actuelles ne fait plus du manager seul tête pensante comme naguère mais il est entouré et aidé dans sa tâche par toute une équipe qui l'assiste. Il peut s'agir de conseillers (staff technique) ou de collaborateurs qui agissent en synergie avec le manager dans son travail. De plus le manager de nos jours ne recrute plus en fonction des aptitudes physiques son Personnel mais plutôt, ce sont les capacités intellectuelles c'est-à-dire le savoir et les connaissances dont les individus sont dotés qui conditionnent ces choix.

Pour le manager lui-même cela implique une compétence en matière de gestion de ressources techniques: connaissance parfaite des outils informatiques, performance en matière de répartition des tâches efficacité et rigidité en ce qui concerne

la planification stratégique pour faire face à la concurrence et la réalisation de l'objectif qu'il s'est assigné en début d'activité. Aussi il doit faire preuve de compétences conceptuelles celles consistant à comprendre des situations aussi complexes soient elles. Plus encore le manager est confronté à une autre situation à priori universelle en raison de la libéralisation des économies de nos jours engendrant la notion de globalisation

Le management et l'environnement: la globalisation (extensions spatiale)

A l'heure de la globalisation (mondialisation), le management ou du moins les entreprises ne sont plus limitées par le cadre des frontières géographiques bien plus encore les frontières ne sont plus que virtuelles car d'un pays à l'autre ou

d'un continent à l'autre les informations circulent grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication; on aboutit alors à la notion de village mondial c'est-à-dire un ensemble de pays voire de continents interconnectés.

Ce processus d'abolition virtuelle de frontières a entraîné à partir des années soixante l'extension des entreprises ou organisations sur le plan international donnant naissance à une seconde notion celle de la multinationalisation des entreprises/organisations. De là découle le concept de multinationales (entreprises s'étendant à plusieurs pays dont la direction est assurée par le pays d'origine) fort de ce concept naît la notion de transnationales (entreprises s'étendant à plusieurs pays où les décisions sont prises localement).

Il s'en suit le concept d'organisation sans frontières(structure de management dans laquelle les organisations internes imposant des barrières géographiques artificielles sont abandonnées).Dans le cadre de la globalisation, les entreprises/organisations pour s'établir à l'étranger doivent d'abord suivre cette démarche:

Phase d'import - export: elle consiste à intéresser le client étranger aux produits de l'entreprise. Cette phase est dite passive.

Phase d'implantation commerciale: dans ce cas, l'entreprise engage des représentants commerciaux pour fidéliser la clientèle étrangère en accroissant ses ventes.

Phase d'implantation industrielle: elle s'établit effectivement et là commence le jeu de stratégie d'alliance, de partenariat, licences/franchises, joint-ventures...

Pour le manager cela représente un lourd déficit à relever en ce qui concerne la gestion de ses affaires. L'extension internationale lui fait plus de responsabilité notamment l'aptitude à accepter « l'autre ou l'étranger » et à le comprendre d'après ces cultures et coutumes car d'un pays à un autre les mœurs diffèrent

Le manager et l'éthique

L'éthique est l'ensemble des règles et principes distinguant une mauvaise d'une bonne manière brève c'est la morale sociale. Envisager un management éthique revient à analyser l'aspect social des décisions managériales : on parle de responsabilisation sociale de l'entreprise c'est-à-dire qu'en plus des obligations imposées par la loi et le système économique (obligations sociales), l'entreprise doit poursuivre des objectifs à long terme servant le bien de la société (sensibilité sociale). Il faut dire que les valeurs éthiques sont fonctions de facteurs comme : les principes individuels, personnalité, l'expérience, la culture de l'organisation et des problèmes à résoudre.

L'éthique managériale est envisageable à trois niveaux :l'utilitarisme; dans ce cas les décisions sont prises en fonction des conséquences et résultats qui adviendront. La défense des droits ; respect et protection des droits. La théorie de justice ; caractérisée par des règles l'impartiales.

Un manager éthique se reconnaît par sa sensibilité sociale et ses obligations sociales brèves par ses responsabilités sociales. Il doit veiller à ne pas se détourner de cette qualité notamment grâce à l'élaboration des codes d'éthique que lui et ses collaborateurs doivent respecter et protéger et ceci sous un pouvoir coercitif.

Le management centré sur le client

Il important pour une entreprise de produire mais le plus dur c'est d'écouler le produit sur un marché où la concurrence est rigide et la clientèle embarrassée par le choix de fournisseur. Donc pour éviter d'être lésée par la concurrence il

convient à l'entreprise d'établir entre elle et la clientèle un environnement plutôt favorable. Dans ce cadre, le manager dirigeant doit se lancer dans des activités, telles que: la création d'une culture orientée client, l'amélioration continue de la qualité et des changements radicaux de production.

Pour ce faire, le manager doit veiller à ce que le personnel qu'il recrute fasse son mieux dans la satisfaction de la clientèle; car seul le personnel est en interaction permanente avec elle. Il doit prêter une extrême attention aux besoins de la clientèle car l'insatisfaction de cette dernière pourrait être fatale quant à la réalisation du bénéfice ou de l'objectif de l'entreprise. Ou, carrément l'entreprise peut s'engager à former son personnel à mieux interagir avec le client. L'entreprise doit donc instaurer une culture orienté client : personnel aimable et poli, disponible, informé, réactif aux besoins exprimés et désireux de faire plaisir.

Les facteurs qui concourent à un service client parfait sont:

- ✓ Une embauche adéquate
- ✓ Liberté d'action du coté personnel
- ✓ Empowerment (responsabilisation)
- ✓ Capacité d'écoute
- ✓ Comportement civique.

Le manager dirigeant est donc responsable de la sélection (embauche adéquate), de la formation, l'organisation, de l'Empowerment c'est-à-dire la responsabilisation du personnel, la direction de ce dernier, l'évaluation, enfin de stimuler le personnel en le récompensant.

Brièvement, le management a connu d'énormes changements temporels qui n'ont fait que le perfectionner; bien plus le manager de nos jours s'adapte au mieux aux différents faits de son environnement, en profitant au maximum des opportunités qu'il lui offre et en adoptant des stratégies défensives à l'égard des contraintes tout en ne négligeant pas ses responsabilités sociales

Que ce soit à l'étranger ou dans son pays, le manager doit toujours faire preuve d'efficacité, de performance et respecter les valeurs sociales de son environnement ce n'est qu'avec ses compétences interpersonnelles, techniques, politiques et conceptuelles que le manager de nos jours peut assurer la pérennité de l'affaire ou de l'entreprise/organisation dont il est responsable.

Consolidation

Parlez nous des nouvelles donnees du management

1. Les ruptures dans le temps
2. la globalisation (extensions spatiale)
3. Le manager et l'éthique
4. Le management centré sur le client

,

.

Module 4: La planification stratégique

Objectifs pédagogiques:

1. Maitriser la démarche méthodologique de la planification stratégique
2. Maitriser les outils de la planification stratégique
3. Maitriser les techniques d'élaboration d'un plan d'action stratégique

Définition

- ✓ **La planification est un processus qui permet de définir les grandes orientations et les objectifs stratégiques qu'une organisation devrait atteindre pour optimiser sa performance et élaborer le un plan d'action correspondant.**

Planification stratégique-Introduction

A l'interne la planification stratégique est un processus de réflexion et d'introspection qui vous permet:

- ✓ D'anticiper les changements dans votre milieu;**
- ✓ De mettre en évidence les menaces et les opportunités qui existent autour de votre organisation;**
- ✓ De formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées;**
- ✓ De clarifier les moyens dont vous pouvez vous munir et les actions que vous pouvez entreprendre et déterminer leur impact à long terme sur votre organisation.**

Planification stratégique-Introduction

Elle est également un outil de gestion qui contribue à:

- 1. Définir les orientations et les objectifs stratégiques de votre organisation;**
- 2. Préciser les priorités à rencontrer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen terme;**
- 3. Identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de votre organisation;**
- 4. Fournir un cadre de référence pour votre gestion, particulièrement celle axée sur les résultats;**
- 5. Allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues à votre plan d'action.**

Planification stratégique-Introduction

Un moyen de communication et de motivation interne qui vous permet:

- ✓ **D'informer votre personnel des enjeux auxquels fait face votre organisation;**
- ✓ **De favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations et des objectifs stratégiques chez votre personnel;**
- ✓ **De vous concerter en équipe sur la mise à contribution des ressources humaines**

Planification stratégique-Introduction

A l'externe, la planification est un processus de questionnement systématique sur l'environnement externe pour:

- 1. Comprendre les tendances qui exercent une influence sur votre environnement;**
- 2. Identifier les organisations qui mènent les tendances dans votre secteur (les chefs de file, les bons deuxièmes, les organisations dépassées);**
- 3. Evaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des opportunités et des menaces pour votre organisation;**
- 4. Permettre de confirmer la valeur de votre positionnement actuel ou de déterminer un repositionnement futur de votre organisation.**

Planification stratégique-Introduction

La planification est aussi un outil pour dialoguer avec les différents intervenants en contact avec votre organisation afin de :

- 1. Les informer sur vos choix stratégiques, vos projets et vos priorités;**
- 2. Vous entendre avec eux sur les perspectives de développement de votre organisation et les priorités à retenir;**
- 3. Leur démontrer la participation active de votre organisation au développement de votre secteur;**
- 4. Développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse de vos forces et de vos besoins.**

Les conditions de réussite de la planification stratégique

Pour réussir une bonne planification stratégique, on doit :

- ✓ **Prendre le temps de vivre le processus au complet.
C'est un investissement et non une dépense!**
- ✓ **Impliquer pleinement la haute direction et le conseil d'administration.**
- ✓ **Faire un plan et le suivre de façon rigoureuse.**
- ✓ **Ne pas avoir peur de remettre en question. C'est le bon temps!**
- ✓ **Avoir toutes les informations nécessaires sous la main lors des réunions.**
- ✓ **Faire le travail préliminaire avant les réunions afin que les participants arrivent préparés**

Les étapes de la planification stratégique

Etape 1: La préparation du processus de planification stratégique

Préparer un plan de travail identifiant clairement:

- 1. Quelles sont les tâches à accomplir pour réaliser cet exercice**
- 2. Qui accomplira chacune de ces tâches**
- 3. Les échéances pour chacune de ces tâches**
- 4. Les rôles et les responsabilités de chacun dans cette démarche**
- 5. Les ressources**
- 6. Le budget**
- 7. Les délais**

Les étapes de la planification stratégique

Etape 2: Analyse de l'environnement interne

☐ La philosophie

- o Les origines;
- o Les principes directeurs (les valeurs fondamentales);
- o L'énoncé de la mission actuelle;
- o Les objectifs généraux.

☐ Les activités précédentes

- o Les plans d'action passés;
- o La liste des partenaires au pays et à l'étranger;
- o La liste des projets/programmes en cours;
- o La liste des projets/programmes prévus à court terme.

☐ Le budget précédent

- o Les sources de financement
- o Les budgets de l'organisation pour les 3 dernières an.
- o La façon de préparer les budgets.
- o La gestion budgétaire

Les étapes de la planification stratégique

☐ Analyser la gestion précédente

- La structure organisationnelle (organigramme)
- Les procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration et des comités;
- Les résultats des évaluations passées et les leçons apprises;
- La liste des ressources humaines et leurs qualifications;
- les manuels des politiques et des procédures;
- Tout autre document concernant la gestion de l'organisation tel que le rapport annuel, etc.

☐ Analyser la mission de l'entreprise

- La mission est-elle d'actualité?
- Permet-elle de satisfaire les partenaires ciblés?
- Doit-on la modifier?

☐ Analyser la performance de la stratégie précédente?

❑ Identifier les forces et les faiblesses de l'organisation

Les forces et les faiblesses sont identifiées à travers l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise. L'environnement interne regroupe les fonctions de l'entreprises notamment:

- 1. La fonction achat**
- 2. La fonction finance**
- 3. La fonction comptabilité**
- 4. la fonction logistique**
- 5. La fonction marketing**
- 6. La fonction commerciale**
- 7. la fonction production**
- 8. La fonction recherche et développement**
- 9. La fonction ressources humaines**

En général les forces de l'entreprise sont:

- 1. La position stratégique**
 - 2. L'avantage compétitif**
 - 3. Les points de vente**
 - 4. Les actifs**
 - 5. Les ressources humaines**
 - 6. L'expérience**
 - 7. Le savoir**
 - 8. L'information**
 - 9. Les ressources financiers**
 - 10. Le retour sur investissement**
 - 11. La distribution**
 - 12. Le volume de vente**
 - 13. La part de marché**
- - 12. La position commerciale**
 - 13. La localité géographique**
 - 14. Les capacités innovatrices**
 - 15. La compétitivité sur le marché**
 - 16. Les agréments**
 - 17. La certification**
 - 18. Les procédures**
 - 19. Les technologies**
 - 20. La communication**
 - 21. La culture**
 - 22. La philosophie**
 - 23. Les valeurs**

•

En général les faiblesses de l'entreprise sont:

- 1. La mauvaise position stratégique**
- 2. La faiblesse avantage compétitif**
- 3. Inexistence des points de vente**
- 4. Le manque d'actifs**
- 5. La ressource humaine insuffisante**
- 6. L'inexpérience des salariés**
- 7. Le non maitrise des procédures**
- 8. Le manque d'information**
- 9. Les ressources financiers insuffisantes**
- 10. Le manque de retour sur investissement**
- 11. La faiblesse des capacités de distribution**

- 12. La mauvaise position commerciale**
- 13. La mauvaise localité**
- 14. La faiblesse de l'innovation**
- 15. Le non compétitivité sur le marché**
- 16. Le manque d'agréments**
- 17. Le manque de certification**
- 18. Le non maitrise des procédures**
- 19. Le non maitrise des technologies**
- 20. La mauvaise communication**
- 21. L inexistence de culture d'entreprise**

❑ Identifier les forces et les faiblesses de l'organisation

	Les forces?	Les faiblesses
<i>Organisation</i> ○ Structure organisationnelle ○ Compétences et intérêts de la direction ○ Normes, procédures et règlements ○ Système de contrôle ○ Système de planification ○ Système de gestion de l'information		
<i>Personnel</i> ○ Nombre d'employés ○ Compétences techniques ○ Expérience ○ Attitudes		

	Forces?	Faiblesses
<i>Équipement</i> ○ Base informatique ○ Technologie de l'information		
<i>Personnel</i> ○ Nombre d'employés ○ Compétences techniques ○ Expérience ○ Attitudes		
<i>Finances</i> ○ Capacité de levée de fonds ○ Système de gestion financière ○ Diversification des sources de financement		
<i>Partenariat</i> ○ Reconnaissance du milieu ○ Développement de relations partenariales		

Les résultats des étapes 1 et 2

Les résultats de la première étape

- ✓ **Le cahier de données de base est produit**
- ✓ **La mission est révisée et mise à jour s'il y a lieu**
- ✓ **Les stratégies suivies par l'organisation sont identifiées**
- ✓ **Les forces et les faiblesses de l'organisation sont identifiées.**

Etape 3: ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ORGANISATION

- **Le macro-environnement désigne l'ensemble des grands secteurs d'activité d'une société: le politique, l'économique, le socio-politique, le technologique et le socio-culturel.**
- **Le macro-environnement n'a généralement pas d'impact direct sur l'organisation, mais certains événements peuvent influencer le cours de son évolution.**
- **L'organisation n'a peu ou pas de possibilité d'influencer ces événements**
- **Des événements ou des tendances favorables ou nuisibles à l'organisation peuvent se développer dans le macro-environnement. Il faut donc savoir les repérer, soit pour les exploiter, soit pour chercher à les contrer.**
- **Le micro-environnement désigne l'ensemble des intervenants externes en contact direct avec votre organisation : les partenaires, les bailleurs de fonds ou donateurs, les régulateurs (généralement les pouvoirs publics) et les concurrents (tous ceux qui désirent le même dollar). Ces intervenants influencent les actions de l'organisation. Certains ont un impact positif, soit en créant la demande, soit en fournissant des ressources; d'autres peuvent avoir un impact négatif en imposant des contraintes ou en nuisant à son développement. Contrairement au macro-environnement, le micro-environnement peut être influencé par l'organisation.**

Le modèle PESTEL distingue six catégories d'influences macro-environnementales qui peuvent influencer une industrie. Il s'agit des facteurs :

Politiques: stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc.

Économiques: cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.

Sociologique: démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme, niveau d'éducation, attitude de loisir et de travail, etc.

Technologiques: dépenses publiques en R&D, investissements privés sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.

Écologiques: lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.

Légaux: lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.

Microenvironnement

Les clients: Objet même de l'existence du marché, la clientèle est la cible première de l'entreprise. Le marché peut être complexe et pour atteindre le consommateur final, l'entreprise peut commercialiser ses produits et services auprès d'une clientèle intermédiaire. La clientèle génère une demande explicite ou implicite. Tout l'enjeu réside dans la compréhension des besoins, attentes et motivations afin de proposer une offre pertinente.

Les fournisseurs: Ils exercent une forte influence sur la qualité et la compétitivité de l'offre de l'entreprise. Les prix accordés, la qualité des produits et services livrés, le respect des délais et le support apporté impactent fortement l'entreprise. Il s'agit ici des fournisseurs impliqués en amont de la chaîne de valeur.

La concurrence: Des sociétés concurrentes entrent en rivalité. Aussi, pour développer ou conserver votre leadership, il est indispensable de connaître ces compétiteurs, leurs offres, leurs forces et faiblesses.

Les intermédiaires commerciaux: Suivant la composition de la filière, un ou plusieurs intermédiaires peuvent intervenir dans l'échange commercial. Agents commerciaux, distributeurs, revendeurs... jouent un rôle central dans la commercialisation de l'offre.

Les autres partenaires: Partenaires financiers, conseils, etc, plusieurs acteurs gravitent autour de l'entreprise pour lui fournir des ressources complémentaires : financières, compétences...

Les opportunités de l'entreprise sont entre autres:

- 1. Le développement de nouveaux marchés**
- 2. La vulnérabilité des concurrents**
- 3. Les tendances industrielles**
- 4. Les tendances sociales**
- 5. Le développement technologique**
- 6. L'innovation**
- 7. L'influence globale**
- 8. La législation favorable**
- 9. L'intégration verticale et horizontale**
- 10. Les possibilités d'importer et d'exporter**
- 11. La possibilité de développer de nouveaux produits**
- 12. L'opportunité de signer de nouveaux contrats**
- 13. Le développement du partenariat**
- 14. La création des agences de distribution**
- 15. L'accroissement de la demande**
- 16. L'accroissement des prix des produits finis**
- 17. La baisse des prix des matières premières**
- 18. La réglementation favorable**
- 19. La stabilité politique**
- 20. La stabilité sociale**
- 21. La sécurité du pays**

Les menaces de l'entreprise son entre autres:

- 1. La disparition des nouveaux marchés**
- 2. La force des concurrents**
- 3. Les tendances industrielles décroissantes**
- 4. Les tendances sociales défavorables**
- 5. La perte de technologique**
- 6. La législation défavorable et contraignante**
- 7. Le manque d'opportunités d'intégration verticale et horizontale**
- 8. L'impossibilité d'importer et d'exporter**
- 9. L'impossibilité de développer des nouveau produits**
- 10. La restriction de signature des nouveaux contrats**
- 11. Le développement du partenariat en perte de vitesse**
- 12. La disparition des agenciers de distribution**
- 13. La décroissance de la demande**
- 14. La baisse des prix des produits finis**
- 15. La monté des prix des matières premières**
- 16. La règlementation peu favorable**
- 17. L'instabilité politique**
- 18. L'instabilité sociale**
- 19. L'insécurité pays**

Etape 4: Elaborer la matrice FFOM/SWOT



Exercice

Elaborez la matrice FFOM/SWOT de votre entreprise.

Etape 5: Choisir les orientations stratégiques

Les orientations stratégiques sont déduites des opportunités et en tenant compte des missions de l'entreprises

Exercice

Formulez les orientations stratégiques de votre entreprise à partir de la matrice FFOM/SWOT

Etape 6: Définir les Stratégies d'entreprise

6.1: Stratégies génériques

Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard en 1980 une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel soit via une capacité à produire à moindre coût, soit via une capacité à proposer une offre différenciée. Dans cette optique il identifia trois stratégies:

➤ Stratégie de domination par les coûts:

La stratégie de domination par les coûts va consister à baisser les prix des produits en profitant des économies d'échelle (production importante). L'entreprise doit donc optimiser son processus de production.

➤ Stratégie de différenciation

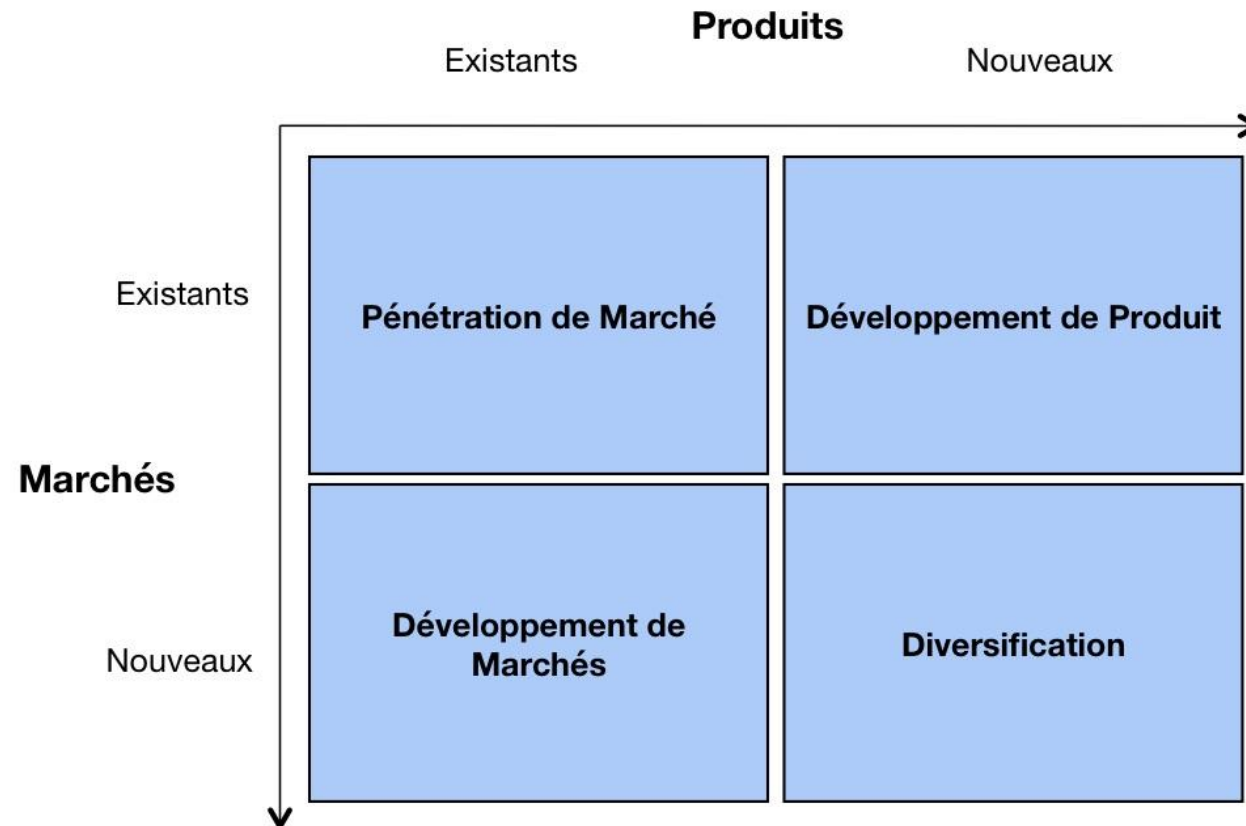
Il s'agit de proposer un produit différent de celui de ses concurrents. L'entreprise ne joue plus sur les prix mais sur les spécificités de ses produits:

- La différenciation par le haut avec des prix de vente plus élevés pour un produit plus performant ou disposant d'une forte image de marque (par exemple Apple),**
- La différenciation par le bas (épuration) vise à proposer un produit ou service à la valeur réelle ou perçue moindre à un prix plus bas que celui habituellement constaté sur le marché.**

La stratégie de focalisation

Cette stratégie aussi appelée stratégie de niche consiste pour l'entreprise à se focaliser sur un petit segment de marché. Par leur faible taille, très peu d'entreprises peuvent survivre sur ce segment mais les profits sont relativement constants.

6.2 Les stratégies de croissance/développement d'entreprise: Matrice d'Ansoff



- **Acquisition** — L'achat d'une autre entreprise peut être une façon rentable d'augmenter votre part de marché, d'avoir accès à de nouveaux marchés ou de diversifier vos activités.
- **Achat d'une franchise** — Acheter une franchise offre en général plusieurs avantages : notoriété de la marque, importantes capacités de marketing et soutien du propriétaire de la franchise.
- **Franchisage de votre entreprise** — Le franchisage de votre propre entreprise peut être une bonne stratégie de croissance, en particulier si vous avez mis en place des activités rentables qui peuvent être facilement reproduites par vos collaborateurs.
- **Partenariats stratégiques** — La recherche de partenariats stratégiques avec d'autres entreprises est une stratégie répandue. Ils peuvent prendre la forme de simples ententes informelles entre des sociétés établies dans des marchés complémentaires pour se recommander des clients ou la mise en commun des ressources

Repositionnement et efficacité — Il s'agit ici de cibler la croissance de vos marges de profit en repositionnant vos produits ou en améliorant votre efficacité.

6.3. Faire la mise en relation des FFOM pour identifier les stratégies opérationnelles car c'est elles que découleront les activités

A traduire en tâches dans le planning du projet	Forces	Faiblesses
Opportunités	Comment utiliser mes forces pour exploiter au mieux les opportunités ?	Comment surmonter mes faiblesses en tirant avantage des opportunités ?
Menaces	Comment déjouer les menaces en utilisant mes forces ?	Que faire pour éviter que les menaces ne se réalisent à cause de mes faiblesses ?

Exercice

Formulez la ou les stratégies de développement et les stratégies opérationnelles de votre entreprise

Etape 7: Traduite les stratégies en objectifs stratégiques

Stratégie

- ✓ **Objectif stratégique 1**
- ✓ **Objectif stratégique 2**
- ✓ **Objectif stratégique 3**

■ Stratégie 2

- ✓ **Objectif stratégique 4**
- ✓ **Objectif stratégique 5**

■ Stratégie 3

- ✓ **Objectif stratégique 6**
- ✓ **Objectif stratégique 7**

Etape 8: Analyser les objectifs

[illegible]

ETAPE 9: Elaborer le plan d'action

- ✓ Définir pour chacun des objectifs stratégiques :
- ✓ Comment on va s'y prendre pour les mettre en œuvre.
- ✓ D'où viendra le financement.
- ✓ Qui sera responsable de quelle partie de la mise en œuvre.

Chacun doit connaître ses responsabilités face à la réalisation des objectifs stratégiques.

On doit donc définir :

- ✓ le comment;
- ✓ qui fait quoi;
- ✓ les résultats escomptés;
- ✓ les indicateurs de réussite pour effectuer le suivi et pour pouvoir réagir rapidement à tout écart significatif pouvant se produire au cours de l'année;
- ✓ les échéances prévues;
- ✓ le plan budgétaire détaillé qui tient compte de la capacité financière de l'organisation;
- ✓ les sources de financement.

Objectifs stratégiques	Activités	Durées et périodes	Personne responsable	Coûts	Résultats attendus
Axe/orientation stratégique 1: Stratégie 1					
Objectif 1	Activité 1	2 mois	Directeur com	2 M	L'acti est réalis
	Activité 2	6 mois	Direct logisti	3M	L'acti est réalis
Objectif 2	Activité 3	10 mois	Directeur pro	2 M	L'acti est réalis
	Activité 4	11 mois	Direct achat	10 M	L'acti est réalis
	Activité 5	1 mois	Direct logisti	3M	L'acti est réalis
Axe/orientation stratégique 1: Stratégie 2					
Objectif 3	Activité 6	10 mois	Directeur pro	2 M	L'acti est réalis
	Activité 7	11 mois	Direct achat	10 M	L'acti est réalis
	Activité 8	1 mois	Direct logisti	3M	L'acti est réalis
	Activité 9	1 mois	Direct logisti	3M	L'acti est réalis
Axe/orientation stratégique 2: Stratégie 3					
Objectif 4	Activité 10	1 mois	Direct Marketi	3M	L'acti est réalis

Devoir de domicile

Après analyse, élaborer le plan stratégique d'une entreprise au choix

Module 5: Le processus de prise de décision

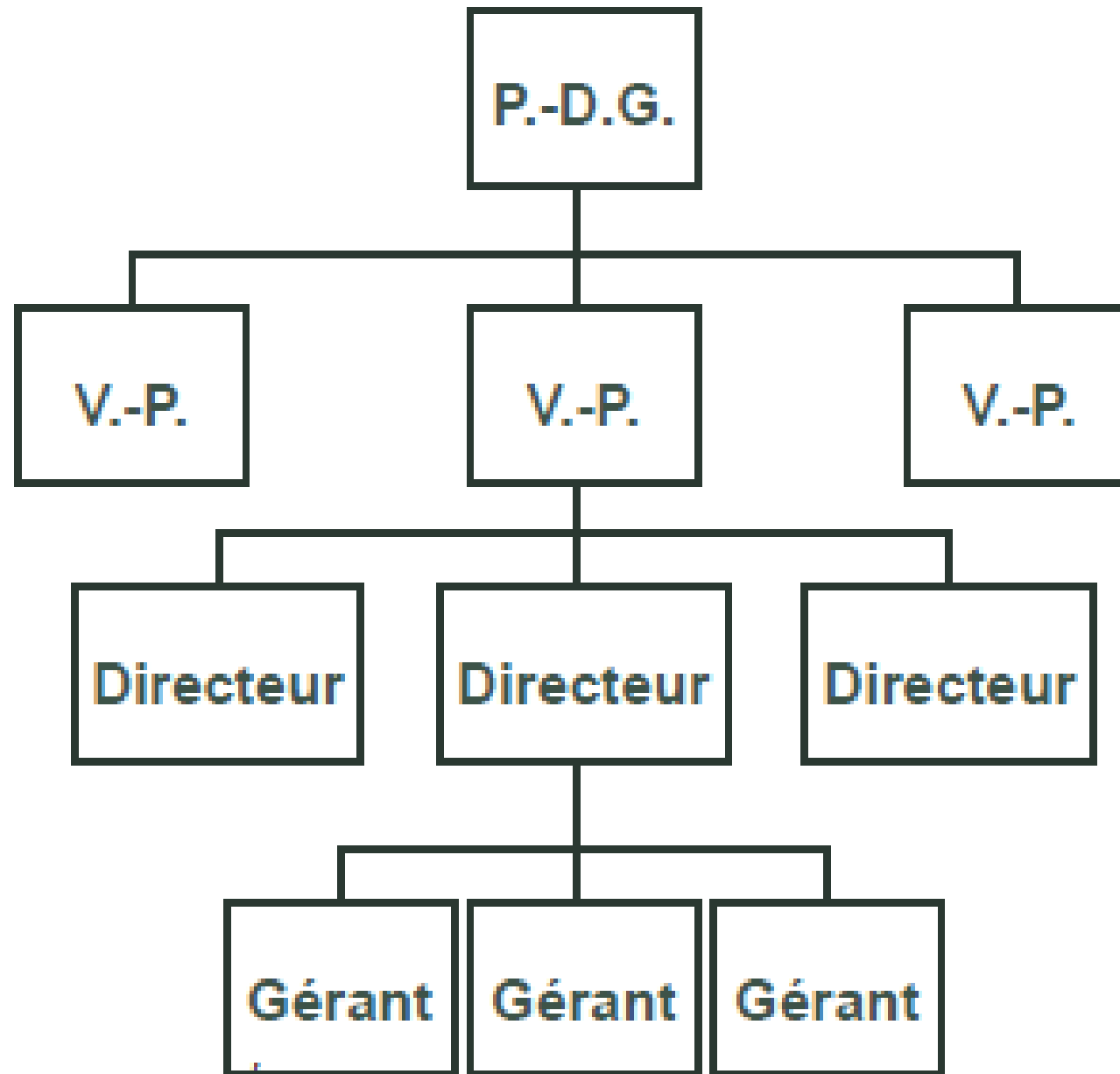
1. Définitions

- **La vie de l'entreprise est marquée par de nombreuses décisions. Elles sont prises chaque jour, depuis sa création jusqu'à sa mort. Elles ne sont pas toutes de même nature ni de même importance**
- **Décider, c'est «choisir, parmi plusieurs actes possibles, celui qui apparaît comme le plus pertinent pour atteindre un résultat voulu, dans un délai jugé souhaitable et possible, en utilisant au mieux les informations et les ressources disponibles».**

2. Typologie des décisions

	Décision stratégique	Décision tactique	Décision opérationnelle
Contenu de la décision	Définition des axes de développement	Mise en place des moyens Optimisation	Exploitation des moyens
Champ d'application	Ensemble de l'entreprise	Une ou plusieurs fonctions	Un service
Horizon temporel	Long terme	Moyen et court terme	Très court terme
Niveau hiérarchique	Direction générale	Direction d'une division	Responsable de l'unité d'exécution
Exemples	Choix des produits Organisation générale de l'entreprise	Programme de production Choix de matériel	Gestion des stocks Planning des congés Tournée des commerciaux

3. Les différents décideurs dans l'entreprise



Décisions

Stratégiques

Cadres supérieurs

Tactiques

Cadres intermédiaires

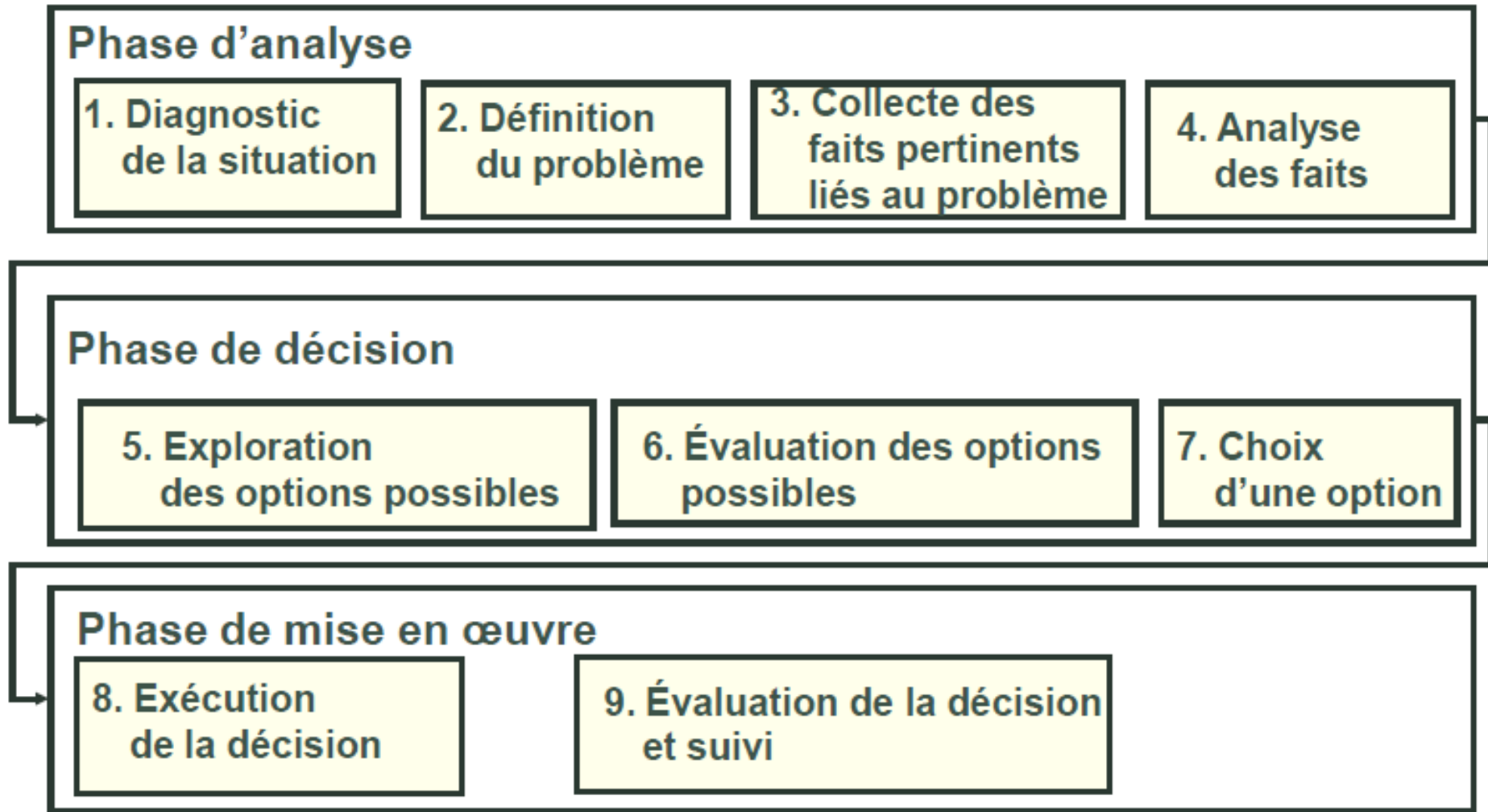
Opérationnelles

Cadres inférieurs

4. Les modèles de décision

Les principaux modèles (ou théories) de décision sont:

- Le modèle rationnel ou classique ou l'homme est considéré complètement informé pour prendre une décision optimale.



➤ Le modèle IMC

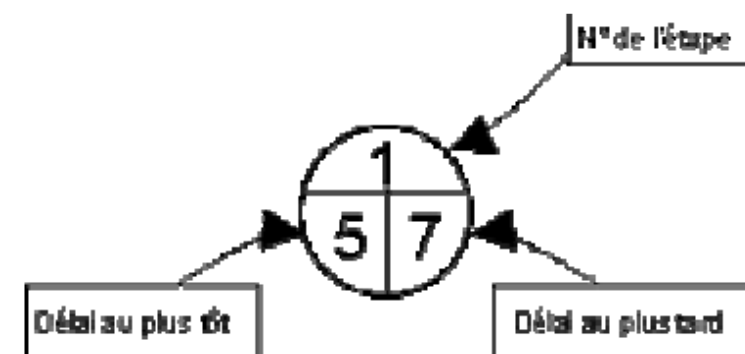
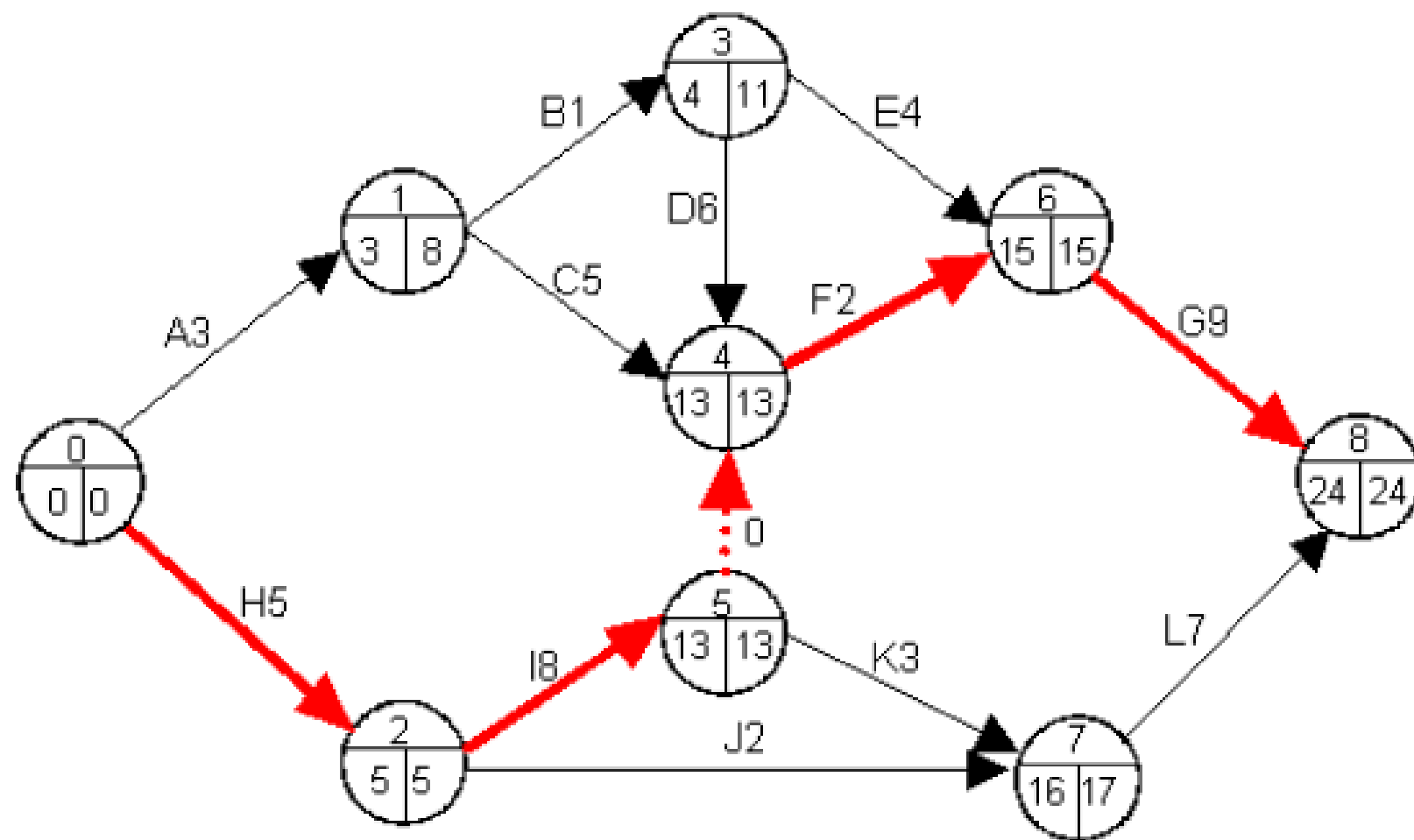
	<i>La réalisation d'un nouveau bâtiment dans une entreprise publique soumise à la procédure d'appel d'offres.</i>	<i>L'alliance stratégique avec un concurrent dans une grande entreprise privée.</i>	<i>Ouverture d'un nouveau magasin pour un chocolatier de luxe.</i>
Intelligence	<i>Perception du besoin de construire un nouveau bâtiment.</i>	<i>Identification des besoins matériels, techniques, immatériels ou humains de l'organisation.</i>	<i>Souhait d'élargir la zone de chalandise et d'augmenter le volume des ventes.</i>
Modélisation	<i>Précision des besoins et des caractéristiques de la nouvelle piscine, lancement d'un appel d'offres, comparaison des projets des différents soumissionnaires.</i>	<i>Etude des différentes opportunités permettant d'acquérir les ressources souhaitées (achat de brevets, recrutement, alliances...).</i>	<i>Recherche des différentes opportunités permettant d'atteindre l'objectif souhaité (ex ; possibilité de commercialiser les produits chez des traiteurs de luxe...).</i>
Choix	<i>Sélection du meilleur projet au cours d'un Conseil d'administration.</i>	<i>Réalisation d'un partenariat avec une entreprise concurrente disposant des ressources recherchées.</i>	<i>Décision de créer un nouveau magasin dans un quartier huppé de la capitale.</i>

5. Les outils classiques d'aide à la décision

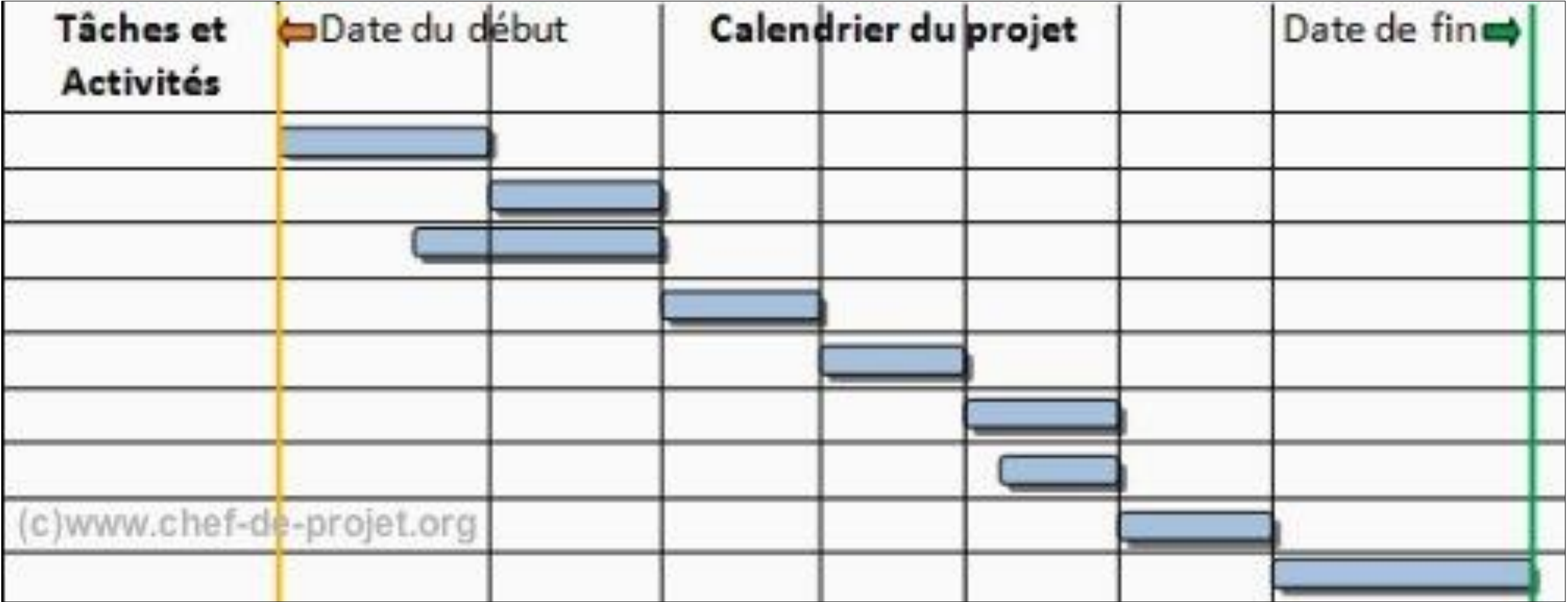
Les outils d'aide à la décision permettent par des voies dites scientifiques, d'obtenir des éléments de réponse à des questions que se posent des personnes décisionnaires (d'après Roy). Ils permettent de choisir parmi plusieurs propositions. Les outils sont fonction de l'environnement dans lequel la décision doit être prise:

➤ La Méthode Pert:

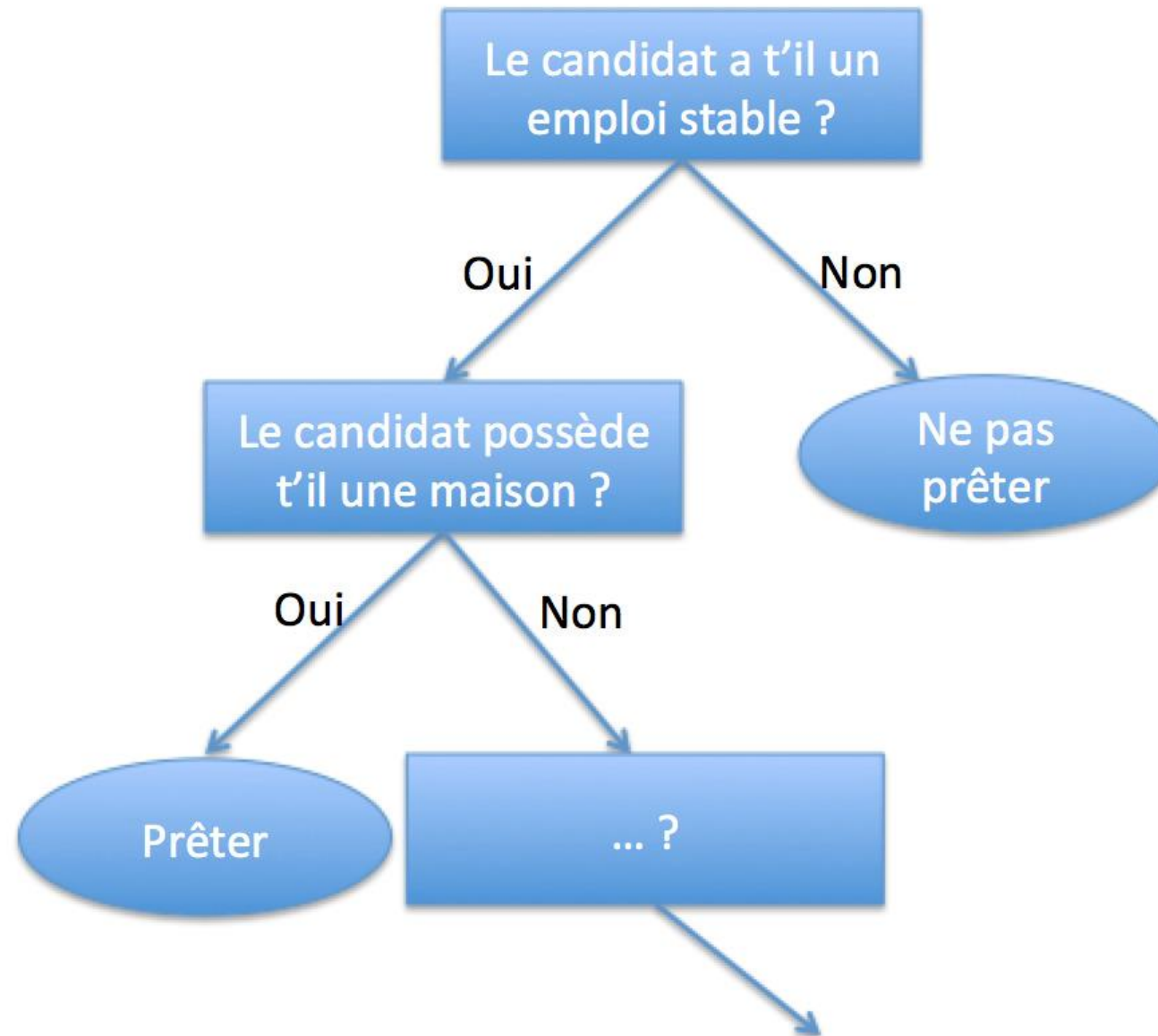
Méthode d'ordonnancement qui permet d'identifier les tâches (selon leur antériorité) nécessaires à la réalisation d'un projet.



➤ Diagramme de Gantt: aide. Outil visuel permettant de se repérer sur l'état d'avancement d'un projet



➤ **Arbres de décision**: outil de résolution des problèmes de réseaux.



➤ **Programmation linéaire:** outil de résolution des problèmes d'affectation

La programmation linéaire traite de manière générale d'un problème d'allocation de ressources limitées parmi des activités concurrentes et ce d'une façon optimale

Exemple d'un problème de production

Une usine fabrique 2 produits P1 et P2 nécessitant des ressources d'équipement, de main d'œuvre et de matières premières disponibles en quantité limitée.

	P_1	P_2	disponibilité
équipement	3	9	81
main d'œuvre	4	5	55
matière première	2	1	20

P1 et P2 rapportent à la vente 6 euros et 4 euros par unité.

Quelles quantités (non entières) de produits P1 et P2 doit produire l'usine pour maximiser le bénéfice total venant de la vente des 2 produits?

Variables: x_1 et x_2 sont les quantités des produits P1 et P2 fabriqués ($x_1; x_2 \geq 0$).

Fonction objectif à maximiser: La fonction objectif F correspond au bénéfice total : $F(x_1; x_2) = 6x_1 + 4x_2$.

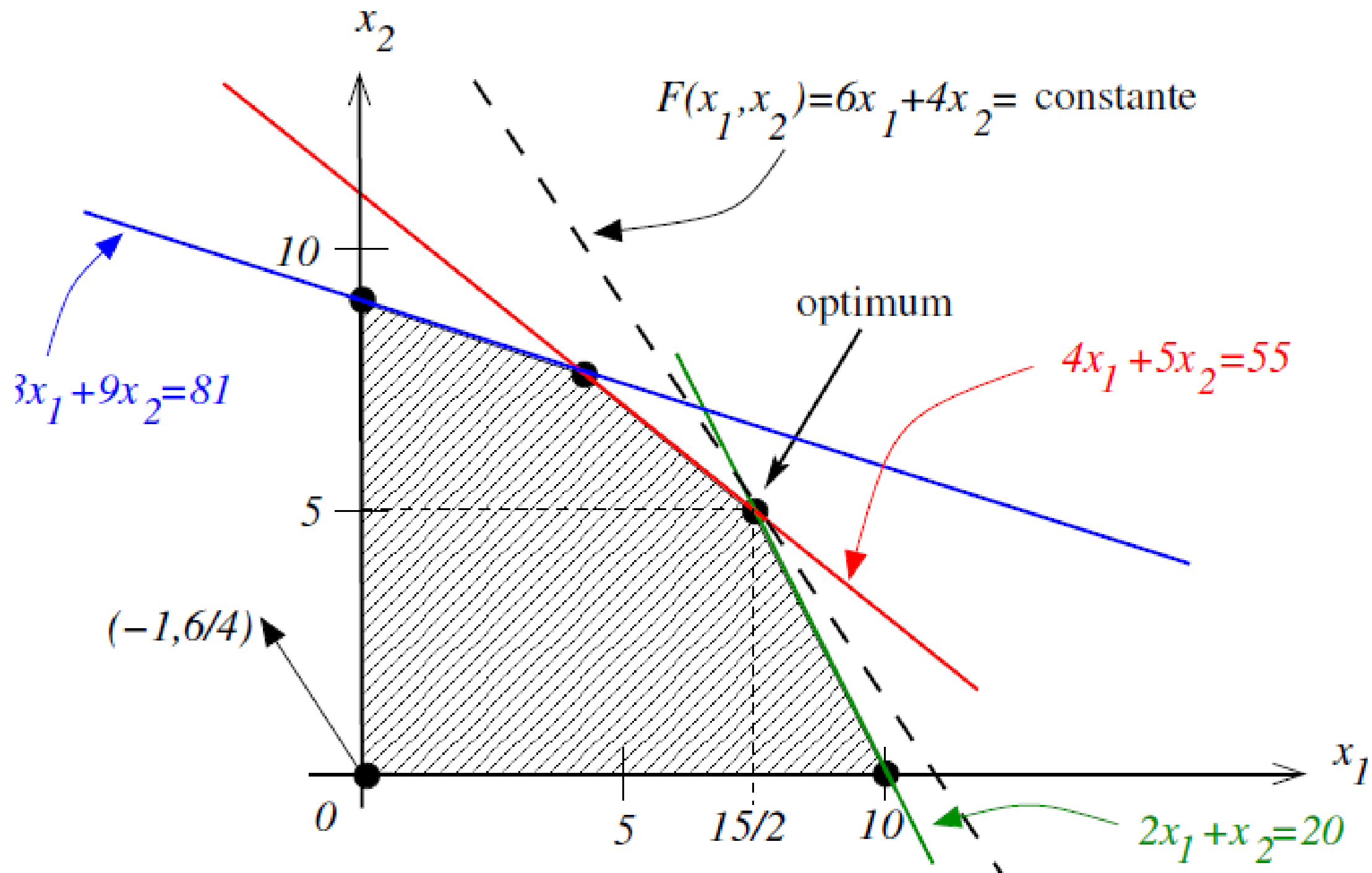
On cherche donc $\max_{(x_1; x_2)} [F(x_1; x_2) = 6x_1 + 4x_2]$:

En résumé, le problème de production se modélise sous la forme d'un *programme linéaire* :

$$\max_{(x_1, x_2)} [F(x_1, x_2) = 6x_1 + 4x_2] .$$

sous les contraintes:

$$\begin{cases} 3x_1 + 9x_2 \leq 81 \\ 4x_1 + 5x_2 \leq 55 \\ 2x_1 + x_2 \leq 20 \\ x_1, x_2 \geq 0 \end{cases}$$



- Pour déterminer $\max F$, on fait "glisser" la droite (translation parallèle à la direction de la droite) du haut vers le bas jusqu'à rencontrer l'ensemble des variables satisfaisant les contraintes) solution optimale
- $(x_1; x_2) = (15; 2,5)$ avec $\max (F) = 65$.
- On remarque que le maximum de F est atteint en un sommet du polygone convexe des contraintes.