

# INITIATION AU MANAGEMENT

## Avertissement

Ce support introduit très brièvement le management, ses défis contemporains, et il établit un lien avec d'autres parties du programme de management ou d'autres unités d'enseignement (notamment avec le contrôle de gestion). Il dépasse parfois l'introduction au management du référentiel de l'UE7 du DCG et apporte certaines ouvertures hors programme, il constitue donc une base adaptable par l'enseignant.

Cette « initiation » n'aborde pas les aspects humains du management, fondamentaux, car ils font par ailleurs l'objet de développements spécifiques dans le programme de l'épreuve.

Enfin, l'entreprise est souvent prise en exemple pour la commodité, ou pour éviter toute confusion entre l'organisation en tant qu'entité ou en tant que structure. Il est donc utile de rappeler que le programme de management du DCG concerne très généralement toutes les formes d'organisation.

## SOMMAIRE

[INTRODUCTION AU MANAGEMENT](#)

[LE MANAGEMENT EN PRATIQUE](#)

[ORGANISATION ET PROCESSUS](#)

[DEFIS ET TENDANCES DU MANAGEMENT](#)

# INTRODUCTION AU MANAGEMENT

Le management concerne tout groupe organisé en fonction d'un but. Nous prendrons toutefois le plus souvent l'entreprise comme référence courante, sachant que les théories et les techniques présentées sont transposables à d'autres situations.

## 1 – Les contextes du management.

### 1.1 – L'organisation.

Une **organisation** est un ensemble de moyens structuré en fonction d'objectifs, qui regroupe notamment des personnes. Les organisations sont multiforme, elles peuvent être privées, publiques, vendre des produits, des services ou être financées par des cotisations ou l'impôt, avoir ou non un but lucratif, ...

L'**entreprise** est une organisation particulière, qui vise la réalisation et le partage de bénéfices (contrairement aux administrations publiques et aux associations sans but lucratif). Elle crée une **valeur ajoutée** (différence entre la valeur de la production et les consommations d'une période) qui est répartie entre les salariés, les institutions financières, les actionnaires, l'état, ...).

**Diriger**, piloter une entreprise consiste à développer (au moins à conserver) sa valeur économique, en tenant compte des contraintes et des opportunités internes (équipements disponibles, compétences, ...) et de celles de son environnement.

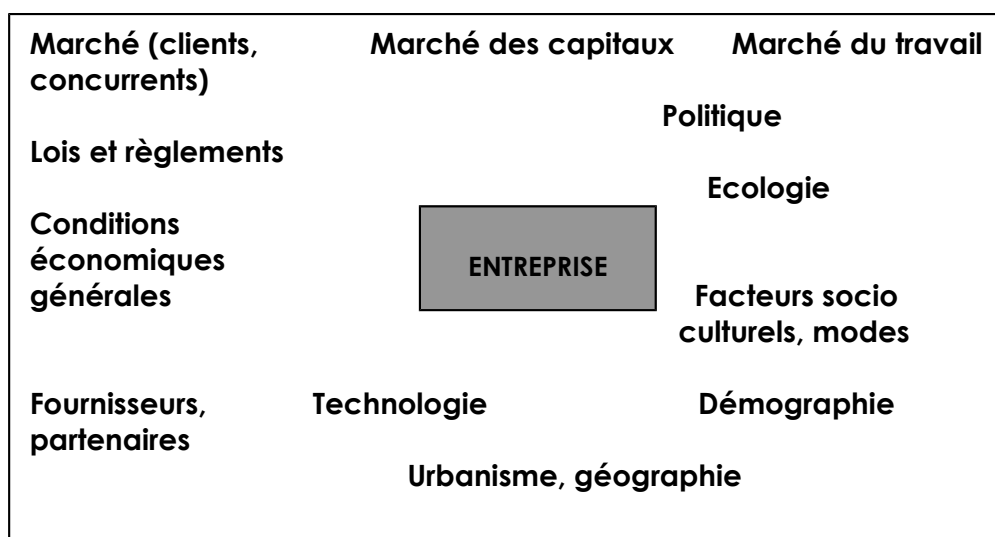
Le terme **société** correspond à une forme juridique de l'entreprise (société anonyme, SARL, ...). Le terme **firme**, d'origine anglo-saxonne, désigne la place et le fonctionnement de l'entreprise sur le marché dans les théories économiques, notamment dans les théories de la firme développées depuis les années 30 et qui connaissent de nouveaux développements depuis une vingtaine d'années.

### 1.2 – L'entreprise et son environnement.

On distingue le **microenvironnement** de l'entreprise (fournisseurs, clients, collectivités, concurrents, banques, ...) et son **macro environnement** (économique, social, juridique, politique, ...).

L'**environnement** est complexe, changeant, et il a des effets multiples sur l'entreprise. Le **marché** (clients et concurrents) a un effet primordial, car il conditionne la capacité à vendre des produits et donc à survivre :

#### ENVIRONNEMENT



*Exemple : l'écologie (la préoccupation environnementale) peut influencer l'activité de l'entreprise en modifiant les coûts (transports, élimination des déchets, perfectionnement des installations, matières, ...), en imposant des règles (normes de pollution, emballages, ...), en induisant une pression commerciale (image de l'entreprise, présentation des produits) etc.*

## 2 – Le management

### 2.1 – Définition du management.

Le **management** est une activité dont la finalité est de conduire une organisation vers son but (réaliser des profits, se développer, assurer un service public, ...) par la réalisation d'objectifs prédéfinis.

Le management est lié au travail collectif (« être efficaces à plusieurs, travailler avec les autres, faire travailler les autres ») et son importance grandit avec la taille de l'organisation.

Il trouve (au terme près) ses origines dans les premiers grands chantiers de l'Egypte ancienne et son vocabulaire emprunte aux premières grandes organisations occidentales que sont les armées (cadre, stratégie, tactique, ...).

Le terme « **manager** » désigne ceux qui ont une responsabilité d'encadrement (en France, cette notion ne se confond pas toujours avec celle de cadre, qui correspond à un statut mais pas obligatoirement à une fonction).

### 2.2 – Les apports du management.

**Diriger** consiste à fixer des objectifs en effectuant des choix. **Gérer**, c'est organiser et optimiser les moyens disponibles pour atteindre les objectifs.

Le terme « **management** », qui tend à remplacer la « gestion » ou la « direction » dans le vocabulaire économique français, englobe ces deux notions. Cette évolution terminologique accompagne une évolution dans la façon de conduire les organisations.

« Manager » suppose :

- UN CERTAIN REALISME

Le management repose sur le **pragmatisme** propre aux pays anglo-saxons, où « management » et « manager » désignent depuis longtemps ce ou ceux qui encadrent la marche de l'entreprise.

- UNE GRANDE REACTIVITE

Le manager a la capacité d'agir en fonction des circonstances pour maîtriser rapidement des situations complexes. Le management se distingue ainsi :

- de l'« **administration** » au sens courant du terme, que l'on retrouve par exemple dans conseil d'administration ou administration de l'Etat, qui évoque plutôt une action « haut placée », assez éloignée du quotidien (bien que l'administration d'entreprise inaugurée par Fayol soit équivalente au management – Voir les MBA initialisés à Harvard et l'IAE en France);

- de la « **gestion** », qui renvoie communément à un ensemble de techniques (gestion financière, gestion comptable, gestion des ventes, gestion de la trésorerie, ...).

## • UNE ACTION SUR LES HOMMES

De nombreux auteurs ont souligné cet aspect du management. En particulier :

- Peter Drucker, pour qui le management repose sur cinq principes : fixer des objectifs, organiser le travail, **motiver et communiquer, former** les équipes (au sens de l'apprentissage : « former les autres et soi-même »);
- Henry Mintzberg, qui met l'accent sur le rôle unificateur du manager : « Ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes – d'une foule, d'un groupe informel – c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'**unir les efforts** de tous dans un but donné ».

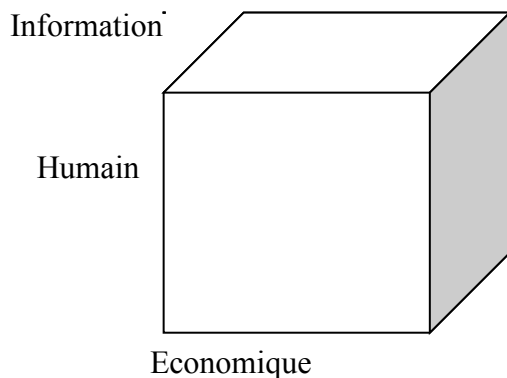
On en déduit le **rôle relationnel** du manager et le poids de la **gestion des ressources humaines** dans son activité.

## • LA PRIMAUTE DE L'INFORMATION

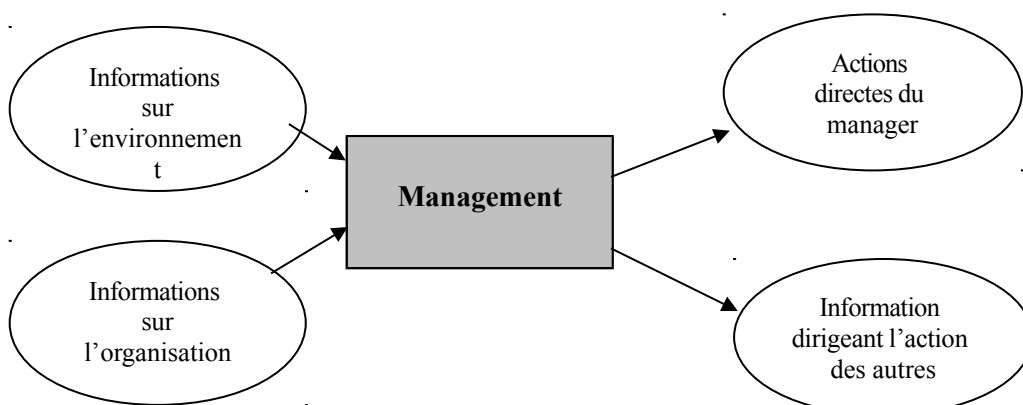
Le management fixe des **objectifs**, il a un **rôle décisionnel** et il crée les conditions nécessaires pour atteindre les objectifs, dont il **contrôle** la réalisation. Tout ceci nécessite la mise en place d'un **système d'information** fournissant les données nécessaires à des choix pertinents (données qui remontent souvent par les managers eux-mêmes), puis à la mise en œuvre et au contrôle des réalisations.

### 2.3 – Les dimensions du management.

La fonction de management a de fait trois dimensions, **humaine** (faire travailler des personnes ensemble, motiver), **économique** (fonctionnement ou développement de l'organisation aux meilleurs conditions) et **informationnelle** (dont la communication) :



Le management est une **activité de synthèse**, qui nécessite des capacités à traiter et combiner des informations d'origines diverses, plus ou moins variées selon le contexte (financière, technique, légale, économique, politique, ...) et à agir en conséquence dans les trois dimensions.



## 2.4 – La recherche de performance

Le management recherche la performance de l'organisation en rapport avec ses objectifs, qui peuvent être de différentes natures (expansion, profit, ... ou à un niveau plus détaillé réduction des délais, flexibilité, réduction des coûts, accroissement de la qualité, ...).

La performance peut être abordée de deux façons :

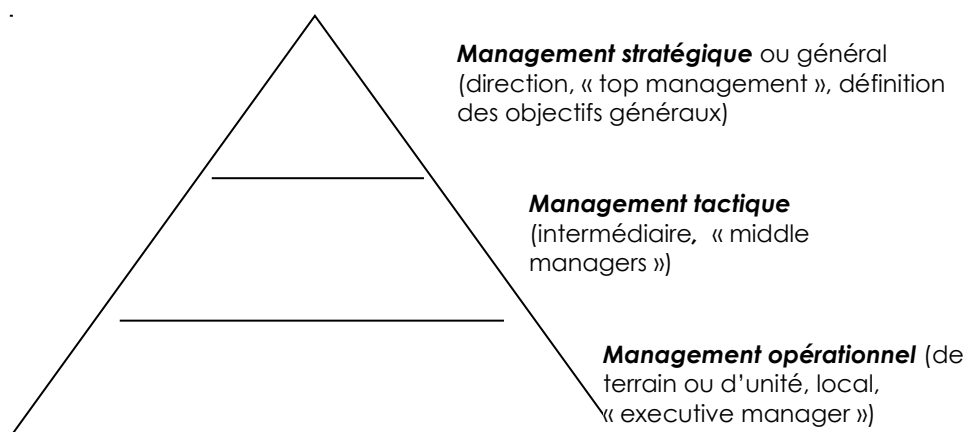
- par l'**efficacité**, qui conduit à la réalisation des objectifs ;
- par l'**efficience**, qui conduit à une utilisation optimale des moyens disponibles, au meilleur rendement.

*Exemple : une entreprise qui atteint son objectif de croissance de 10% du chiffre d'affaires et de son bénéfice est efficace, mais celle qui arrive au même résultat avec moins d'actifs et moins de personnel est plus efficiente.*

## 2.5 – Le champ d'action du management.

Le management est mis en œuvre dans des périmètres d'ampleur variable : un groupe, une entreprise, une activité particulière de l'entreprise, un projet, la tenue d'un magasin, ... Les actions de management ont ainsi des conséquences plus ou moins importantes.

Le management s'exerce à tous les niveaux d'encadrement de l'organisation. Il est de coutume de distinguer trois niveaux :



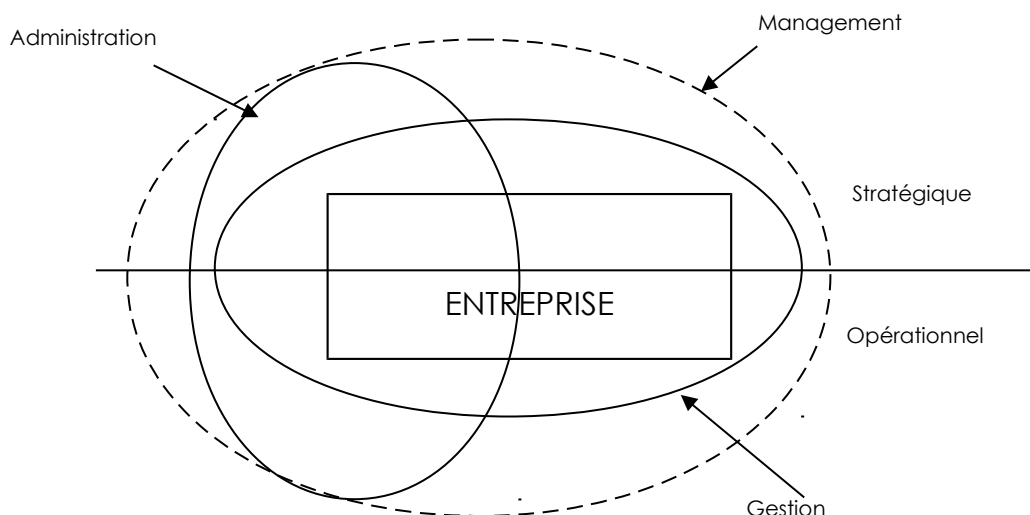
*Exemple :*

*Management stratégique : la direction générale a fixé les objectifs de chaque filiale du groupe en tenant compte des positions souhaitées sur le marché. Il en résulte que les unités X et Y, aux activités similaires et complémentaires, doivent préparer leur fusion, prévue dans les deux ans. La filiale Z, située dans une ville universitaire, doit acquérir des compétences pour innover dans l'application des supra conducteurs d'ici trois ans. Les budgets et les financements correspondants ont été globalement estimés.*

*Management intermédiaire : en application de ces orientations stratégiques, les directions de X et Y planifient des réunions de travail communes pour voir comment harmoniser leurs ressources humaines dans les douze mois. Z décide de contractualiser ses relations avec le centre universitaire pour atteindre ses objectifs et mettre en place un partenariat en recherche appliquée.*

*Management opérationnel : X et Y mettent en place leur communication avec le personnel et un plan de reconversion. Z nomme un directeur de recherche, qui prend notamment en charge les relations avec l'université.*

Le management recouvre la totalité des actes de conduite de l'organisation, dans tous les **domaines** (technique, commercial, financier, ...), mais il ne correspond à aucune cellule de l'organigramme.



Les actions de management sont par ailleurs contraintes par la **disponibilité des ressources** nécessaire pour atteindre les objectifs (financement, savoir-faire, profil du personnel, équipements, ...).

### 3 – La méthode « management »

#### 3.1 – La science du management

Le management n'est pas une science exacte, il s'apparente à une **science humaine expérimentale**, qui traite de phénomènes socio-économiques évolutifs, et qui doit trouver concrètement son application dans la vie des organisations.

Cette science traite notamment de l'**organisation** des entreprises et rassemble des **méthodes** et des **théories** qui peuvent être regroupées en **écoles**. Les théories marquent généralement une époque et elles peuvent se recouper partiellement, parfois s'opposer, avec des nuances qui doivent être bien identifiées. Elles s'accompagnent souvent de **modèles** et de schématisations qui en facilitent la compréhension et la transposition à de nouvelles situations.

Ces outils scientifiques guident le raisonnement et structurent les connaissances, ils sont pédagogiques et constituent des aides pour l'action. Leur application doit cependant être raisonnée, car :

- un modèle n'est qu'une simplification de la réalité ;
- une théorie, sortie de son contexte historique et économique, peut perdre de sa pertinence. Sa mise en œuvre doit tenir compte de la situation réelle et une théorie ne peut à elle seule justifier une décision de management (ce d'autant plus que chaque théorie ne couvre que très partiellement le domaine du management ou de l'organisation);
- il est souvent difficile de disposer à temps d'informations fiables et suffisantes pour appliquer une théorie dans les conditions idéales. Le manager est fréquemment amené à prendre ses décisions sur la base d'informations incomplètes ou incertaines, et il doit alors en mesurer les risques et prévoir les ajustements nécessaires ;
- des modes influencent le management. Elles peuvent indiquer une véritable évolution économique, mais aussi être sans lendemain, voire introduire un danger ou un coût inutile (se méfier des spécialistes dont le fond de commerce est la vente de nouvelles techniques de management et des séminaires associés) ;

- seule la création d'une combinaison originale (dans le respect des règles) peut apporter un avantage à l'entreprise, et non la reproduction de choix de management connus de tous.

*Exemple 1 : la **matrice de portefeuille d'activités**, permet de classer les activités stratégiques d'une entreprise en fonction de leur taux de croissance et de la part de marché détenue (matrice « BCG » - Boston consulting group – 1975). Cet outil de management nécessite de disposer d'informations fiables concernant le marché. Il conduit souvent à simplifier les conditions de concurrence et ignore la complémentarité pouvant exister entre activités (synergie, partage de technicité, amortissement de charges fixes, ...). La matrice est un moyen de prendre conscience du portefeuille et de ses éventuels défauts (portefeuille déséquilibré, avec prédominance anormale d'une zone), mais il ne permet pas seul de décider de l'avenir des activités.*

Taux de croissance du domaine (cf. cycle de vie du produit)	fort	<b>Vedettes (activités en forte croissance, autofinancement+)</b>	<b>Dilemmes (activités en phase de lancement, potentiel +, coûts+, risque+)</b>
	faible	<b>Vaches à lait (activités stabilisées et concurrence faible ou stable, rentabilité+)</b>	<b>Poids morts (activités en déclin)</b>
		forte	faible

Part de marché (comparée au principal concurrent)

*Exemple 2 : le lancement d'un investissement lourd (l'implantation de nouvelles usines, le lancement d'une nouvelle activité à fort taux de recherche – développement, ...) ne peut être décidé que par le recoupement de différentes approches (financière, commerciale, stratégique). Aucune théorie du management, appliquée isolément et sans précaution, ne peut justifier un tel investissement.*

*Exemple 3 : une entreprise produisant des équipements médicaux décide de renforcer son offre commerciale par un service de conseil et d'assistance. Cette décision est inspirée par le concept de création de valeur, par une volonté de se différencier de la concurrence et par des pratiques existant depuis longtemps dans le domaine informatique.*

*Remarque : parmi les facteurs influençant les principes de management, il est utile de savoir détecter, pour s'en prémunir, les idéologies, préjugés et autres « valeurs » sans rapport certain avec l'efficacité économique.*

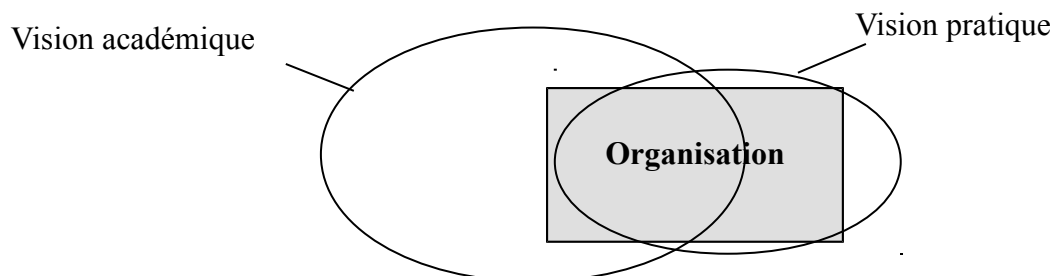
### 3.2 – Théorie et pratique du management

La littérature (ouvrages, revues) aborde le management sous des angles différents qui peuvent suggérer une concurrence entre des approches théorique et pratique ou psychologique et économique de cette discipline.

Le management a cependant une visée unique et concrète, la bonne marche des organisations, et les travaux des universitaires rejoignent l'action des praticiens (les universitaires réalisent d'ailleurs bien souvent leurs recherches au sein des organisations).

Au plan pédagogique, les deux visions du management se complètent :

- la vision académique met en perspective des concepts et des théories. Elle permet de s'approprier des raisonnements essentiels et stables, notamment concernant la stratégie et les réactions humaines, qui sont le moteur des organisations ;
- la vision pratique relate le vécu des praticiens, présente des techniques concrètes et tente parfois une vulgarisation favorisant la diffusion des concepts. Elle intègre de façon pragmatique les objectifs économiques et les contraintes de fonctionnement des organisations, en se plaçant parfois dans une vision à court terme.



Sur le terrain, le management réalise une synthèse entre des **techniques de psychologie sociale** et des **techniques de gestion** de diverses origines, et de nouvelles méthodes apparaissent aussi sous le label unique « management ».

Le terme **managérial** (approche managériale, théorie managériale, pratique managériale, ...) fait référence à la vision, aux préoccupations et aux actions des managers qui doivent emmener leur organisation vers la réalisation de ses objectifs.

*Exemples :*

- la *détermination des coûts et des marges résulte de techniques de gestion indispensable aux décisions des managers ;*
- le « CRM » (*customer relationship management, en français GRC – gestion de la relation client*) est un concept récent qui s'accompagne de techniques liées aux plus récents développements du management et des systèmes d'information ;
- le « coaching » est une technique de management permettant une évolution personnelle dans le sens des objectifs de l'entreprise ;
- le recentrage sur le « métier » repose sur des techniques de management.

Les techniques sont rassurantes mais pas suffisantes et, si les théories ne sont pas indispensables au praticien, elles aident à comprendre, à anticiper et à bien utiliser les techniques.

La qualité du management réside beaucoup dans la capacité à appliquer concepts et techniques de façon pertinente et à innover. Cette capacité relève en partie d'un « art du management » qui s'acquiert en grande partie par la pratique.

#### 4 – Management et expertise comptable

L'expert comptable doit manager ses propres équipes. Il est par ailleurs supposé « ... conseiller et accompagner le chef d'entreprise dans toutes ses décisions ... » (selon l'OEC). Ce rôle est particulièrement important dans ses relations avec les petites entreprises. Il doit donc avoir une capacité au management.

L'intervention de l'expert dans le management d'une entreprise peut toutefois poser quelques problèmes :

- Il peut y avoir conflits d'intérêt entre activités de certification des comptes et de conseil en management (la tendance est à la séparation des activités dans les plus grands cabinets) ;
- l'activité de conseil nécessite des compétences parfois très spécifiques (conseil fiscal, conseil en RH, conseil en systèmes d'information, ...) ;
- le conseil est une activité différente, par sa forme, de l'expertise comptable (interventions longues, peu répétitives, peu codifiées, mises en concurrence), qui nécessite une organisation particulière du cabinet lorsqu'elle dépasse l'intervention occasionnelle.

## APPLICATIONS IM

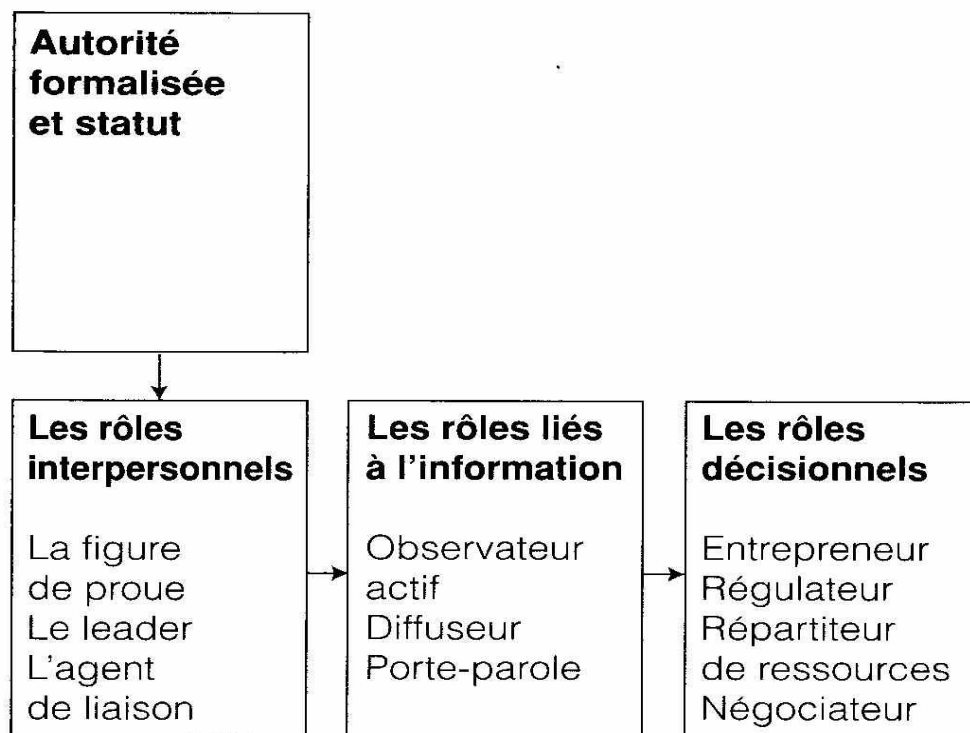
**IM.1** Analyser la profession de « manager » selon Henry Mintzberg (texte extrait de l'ouvrage « Le management », Eyrolles - Editions d'Organisation) et les principes du management de la norme ISO. Faire ressortir les éléments spécifiques à chacune de ces approches et mettre en évidence leurs points communs.

### LA PROFESSION DE MANAGER

37

La profession de manager peut être décrite en termes de différents « rôles » ou par des ensembles organisés de comportements identifiés à une fonction. Ma description, représentée par le schéma de la figure 1-1, comprend dix rôles.

**Figure 1-1 – Les rôles du manager**



### **Principes du management, d'après la norme ISO 9001 (2000) :**

- Orientation vers le client (satisfaire ses attentes);
- Leadership (les dirigeants établissent les orientations de l'organisme. Ils doivent créer un environnement interne où les personnes peuvent clairement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme) ;
- Implication du personnel (les personnes sont à tout niveau l'essence de l'organisme et leur implication permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme) ;
- Approche « processus » (un résultat est mieux atteint quand les ressources et les activités nécessaires sont gérées comme un processus) ;
- Approche système (assimiler les processus corrélés à un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme vis-à-vis de ses objectifs) ;
- Amélioration continue (objectif permanent de l'organisme) ;
- Prise de décision efficace (par l'analyse de données et d'informations) ;
- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs (pour augmenter la capacité des deux organismes à créer de la valeur).

#### **IM.2 Distinguer leader et manager.**

**IM.3** Compléter le tableau ci-dessous en analysant chaque action présentée. Faire ensuite ressortir les domaines, niveaux ou techniques de management pouvant être mobilisés pour chaque situation.

	<b>Caractéristiques de l'action :</b> - répétition - risque - normes - ampleur	<b>P r i s e d e décision :</b> - opérationnelle / stratégique - délai	<b>Informations nécessaires :</b> - nature - origine - délai d'obtention	<b>Clés pour la réussite</b>	<b>Intervention extérieure Possible</b>
<b>Assurer la restauration du soir (restaurant familial)</b>					
<b>Construire un viaduc (autoroute)</b>					
<b>Certifier les comptes annuels d'un groupe national (cabinet d'audit)</b>					
<b>Lancer une ligne d'avions (constructeur aéronautique)</b>					
<b>Réduire la capacité de production (groupe industriel)</b>					
<b>Acquérir une entreprise concurrente (téléphonie mobile)</b>					

--	--	--	--	--	--

## Fiche IM.1 - Définitions du management

**Dictionnaire anglais - français** : direction, administration, gestion, intrigue, manège

**Wikipédia** : Le management est l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en oeuvre pour l'administration d'une entité.

Au point de vue étymologique, le verbe *manage* vient de l'italien *maneggiare* (contrôler) influencé par le mot français *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). A cette notion il faut aussi ajouter la notion de "ménage" (gérer les affaires du ménage) qui consiste à gérer des ressources humaines et des moyens financiers

.../...

## Fiche IM.2 - Etudier le management

### Concrétiser

Manager nécessite de synthétiser des informations parfois complexes, incomplètes et de domaines très divers pour en déduire des actions. Une approche trop parcellaire peut conduire à l'échec, et le savoir-faire est nécessaire pour agir vite avec un minimum de risque.

L'étudiant doit se préparer simultanément aux examens et à la pratique. Il n'a souvent connu l'entreprise que durant quelques semaines de stage et il doit compenser son manque de « recul » par de nombreuses lectures (ouvrages, revues, journaux économiques et boursiers), en étant attentif aux informations ambiantes (tout en relativisant le style journalistique) et en mettant en relation le cours, les concepts, les modèles, l'actualité, les stages.

### Savoir traiter un exercice

Pour réussir un examen ou traiter une application pédagogique (la conception, les points 1 à 6, peut représenter la moitié du temps de travail) :

- 1 – Identifier le type de sujet (faut-il trouver une solution pratique ou communiquer une réflexion générale ?).
- 2 – Lire le sujet et relever les mots clés.
- 3 – Définir les mots clés.
- 4 – Résumer la problématique du sujet (en quelques lignes).
- 5 – Lister les connaissances et les raisonnements répondant au problème (par recherche spontanée, ou raisonnée : qui, quoi, où, quand, comment, combien, ... , listage des différents points de vue), trouver des exemples.
- 6 – Organiser la réponse (définir le plan du développement, où des paragraphes bien identifiés sont généralement nécessaires, en y liant les parties les parties qui doivent être en nombre limité – deux ou trois).
- 7 – Rédiger sous la forme adaptée (note technique ou recommandation, solution pratique, exposé structuré, dissertation).

Introduction et conclusion sont indispensables à la dissertation ou à l'exposé :

- l'introduction présente le sujet traité (phrase d'accroche initiale), amorce la problématique (quelques sous - questions) et annonce le plan ;
- la conclusion synthétise le développement (arguments), élargit le sujet (prise de recul) et apporte le point final (une phrase).

### Une limite à la communication

Il est difficile de faire passer plus de 4 ou 5 idées fortes dans un exposé unique.

## Fiche IM.3 - Bref historique

Antiquité :	agriculture prédominante, industrie limitée aux besoins d'un individu ou d'un clan, pour la confection des outils, des vêtements et de la poterie. Force motrice animale ou humaine pour l'essentiel.
3000 AJC	Grands travaux d'état en Egypte, première « planification – organisation – contrôle ».
Période gréco-romaine	Développement des communications, essor industriel limité, peu de progrès technique (l'esclavage supplante les innovations).
Transition féodale	Développement progressif des échanges commerciaux.
12 <sup>ème</sup> siècle, europe	La consommation indirecte atteint un bon niveau (surplus agricoles et développement des villes). Apparition de nouveaux commerçants.
15 <sup>ème</sup> – 17 <sup>ème</sup> siècles	Etat fort. Evolutions technologiques (imprimerie, bateaux performants, instruments de navigation). Extension géographique de l'économie. Apparition des corporations d'artisans.
19 <sup>ème</sup> siècle	Machine à vapeur, chemin de fer, développement du capitalisme producteur, organisation des entreprises.

**Ecole classique** (Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber) : approche mécaniste, bureaucratie, hiérarchie, unité de commandement, fonctions et spécialisation, « OS T » (organisation scientifique du travail), organisation source de pouvoir, rationalité des individus, bases du management.

20 <sup>ème</sup> siècle	Electricité, pétrole, puis communications et information. Consommation de masse, mondialisation, préoccupations énergétiques et environnementales. 3 périodes : <ul style="list-style-type: none"><li>- standardisation, grandes entreprises industrielles</li><li>- industries de consommation, 30 glorieuses, marketing, multinationales, protection sociale</li><li>- déréglementation, montée des services, pays émergents, mondialisation et nouvelle économie (internet)</li></ul>
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Ecole des relations humaines** (Kurt Lewin, Abraham Maslow, George Elton Mayo, Mac Gregor, Frederick Herzberg): tenir compte de l'individu, des motivations, styles de direction.

**Ecole néo-classique et post-classique** (Peter Drucker, Octave Gélénier, Shingo) : décentralisation coordonnée, DPO, management participatif, zéro défaut, flux tendus.

**Ecole socio-technique** (Tavistock Institute, Frederick Emery, Eric Trist): recherche de compromis, enrichissement des tâches, autonomie des groupes, apprentissage.

**Approche systémique** (Forrester, Kahn, Jacques Mélése, Charles Barnard): partition de l'entreprise, étude des interactions, fédération vers l'objectif, systèmes sociaux, contrôle et ajustement.

**Théories de la décision** (Herbert Simon, James March, Richard Cyert) : rationalité limitée, contribution / rétribution, coalitions, apprentissage organisationnel.

**Approche sociologique** (Erhard Friedberg, Michel Crozier) : effets sociaux du travail, jeux de pouvoir dans l'entreprise.

**Théorie de la contingence** (Henry Mintzberg, Joan Woodward, Paul Lawrence, William Lorsch ) facteurs contingents, adaptation à l'environnement, configurations organisationnelles.

**Théories contractualistes** (Ronald Coase, Oliver Williamson, Michael Jensen, William Meckling, Furubotn, Pejovitch): coûts de transaction, théorie de l'agence, opportunisme, droit de propriété.

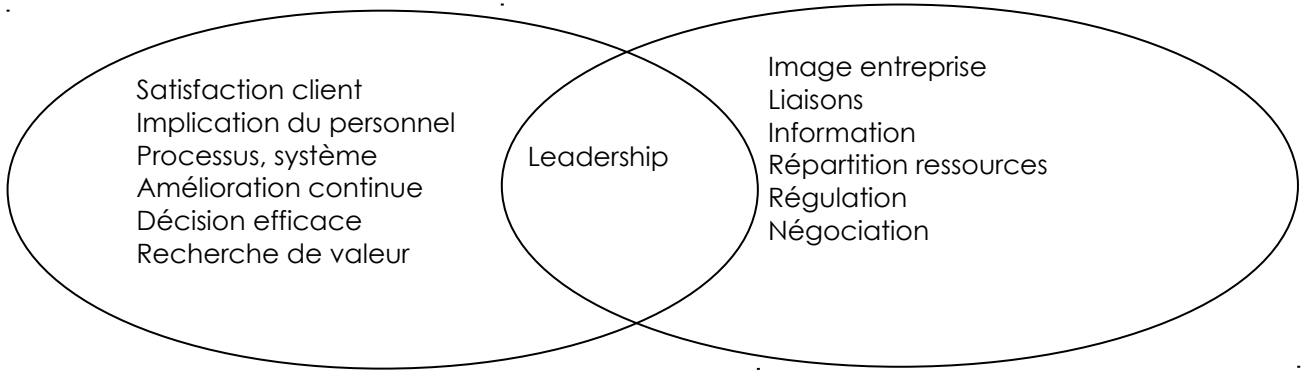
## ELEMENTS DE CORRIGE IM

**IM.1** Commenter la définition du management par la norme ISO et le manager de Mintzberg

Efficient = optimum avec les moyens disponibles.

**ISO (management, objectifs)**

**(manager, moyens) HM**



**IM.2** Le leader entraîne naturellement derrière lui. Le manager n'est pas toujours leader (même si c'est souhaitable). Le leader n'est pas toujours manager (plutôt notion individuelle).

Leadership = faculté de diriger, conjugaison d'une autorité naturelle ou d'un savoir-faire acquis, d'une capacité à entraîner des personnes ou des groupes et d'une légitimité statutaire (de position).

**IM.3** Compléter le tableau ci-dessous en analysant chaque action présentée. Faire ensuite ressortir les domaines, niveaux ou techniques de management pouvant être mobilisés pour chaque situation.

	<b>Caractéristiques de l'action :</b> - répétition - risque - normes - ampleur	<b>Prise de décision :</b> - opération. - direction - délai	<b>Informations nécessaires :</b> - nature - origine - délai obtention	<b>Clé pour la réussite :</b>	<b>Intervention extérieure possible :</b>
<b>Assurer la restauration du soir (Restaurant familial)</b> <i>Technique (fabrication)</i> <i>Vente (terrain)</i> <i>Appros</i>	Répétitive (quot.) Risque faible Normes d'hygiène Faible	Opérationnelle Gérant, responsable Rapide (qq jours, menu et apps)	Nombre de couverts Tarifs usuels Calendrier (fêtes) Clients, docs divers, expérience Qq jours	Variété menu Plats phares Accueil Appros Tarification Vins Gestion congélation Qualité cuisine	Fournisseurs Extra Publicité
<b>Construire un viaduc (autoroute)</b> <i>Technique</i> <i>Organisation</i> <i>Appros</i>	Unité (ou peu) Elevé (financier, technique) Architecture Elevée	Direction (aléas) Opérationnelle (conduite chantier) Immédiat à qq semaines	Plans, plannings Qualifications Météo Disponibilités Bureau études Qq sem à 24h	Technicité Appros Qualifications Prévision GRH Contrat juste	SS traitants Organismes certificateurs Contrôle client
<b>Certifier les comptes annuels d'un groupe national (cabinet d'audit)</b> <i>Technique</i> <i>Relation client</i> <i>Gestion des connaissances</i>	Annuelle Moyen Règles comptables fiscales Moyenne (selon importance du cabinet)	Opérationnelle Qq jours à semaines	Comptable Juridique Client Etat Qq jours à semaines	Technicité Expérience Relation client Système info. client	Siège Autre cabinet
<b>Lancer une ligne d'avions (constructeur aéronautique)</b> <i>Stratégique</i> <i>RD</i> <i>Etudes</i>	Unité Très élevé Aéronautique Très élevée	Direction Qq mois à années	Marché Etudes Compagnies Qq mois à années	Concept Outil industriel Coût exploitation Tarif Fiabilité Délais/concurrence SI simulation	SS traitants Bureaux d'études spécialisés Compagnies Conseils
<b>Réduire la capacité de production (groupe industriel)</b> <i>Stratégique</i> <i>RH</i>	Unité Moyen Législation (dont RH) Elevée	Direction Qq mois à années	Financière Industrielle Marché Organisation Organismes spécialisés DRH	Communication Connaissance des compétences Connaissance outil industriel Concurrence Portefeuille	Cabinet d'organisation Conseils spécifiques

<b>Communication Production</b>			Qq mois	d'activités	
<b>Acquérir une entreprise concurrente (téléphonie mobile)</b> <b>Stratégique Marketing Production (réseau)</b> <b>Financier Communication</b>	Unité Très élevé Législation telecom Très élevée	Direction Qq mois	Financière Marché Réseaux (ampleur, recouvrement, ...) Organisations Interne Rachetée Sources spécialisées Qq mois	Communication Marché Cours boursiers	Cabinet d'organisation Conseils spécifiques

## LE MANAGEMENT EN PRATIQUE

Pour assumer sa fonction, le management doit couvrir sans discontinuité l'ensemble de l'organisation et intégrer de nombreux facteurs dont nous allons résumer l'essentiel.

### 1 – Les fonctions et activités du management

Pour Henri Fayol, l'administration de l'entreprise (son management) comprenait cinq fonctions : **prévoir, organiser, commander, coordonner** et **contrôler** (« **PO3C** »).

Nous distinguerons cinq activités de management :

- la **conception** (au plus haut niveau : finalité, but ou vocation de l'organisation, métiers, dimension, politique de croissance, ...)
- la **planification** (définition des objectifs, échéances) ;
- l'**organisation** (répartition du travail, choix des modes de coordination) ;
- le **pilotage** de l'action opérationnelle (motivation, animation, encadrement, assistance) ;
- l'**évaluation** (contrôle des résultats obtenus, ajustements).

Dans chacune de ces activités, des **décisions** et des arbitrages sont nécessaires, avec des enjeux plus ou moins importants.

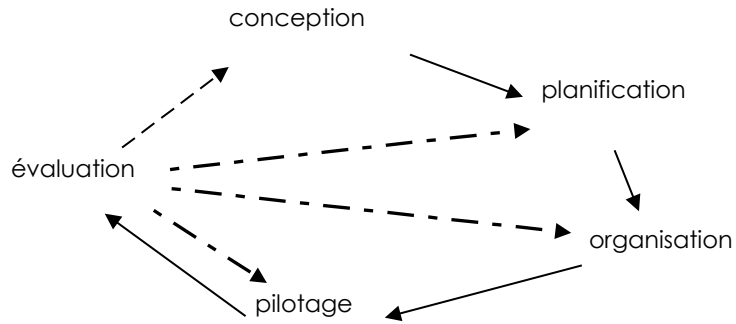
#### *Remarques :*

- Les cinq activités du management peuvent se retrouver à tout niveau de management, si l'entreprise laisse une certaine autonomie de décision à ses différentes unités. La conception est naturellement du ressort de la direction générale et des conseils d'administration, mais elle peut être présente près du terrain (latitude laissée à une filiale ou à un magasin par exemple). De même, l'organisation du travail concerne un atelier, mais aussi la direction, qui structure l'entreprise pour assurer ses activités, sa production.

- La **planification** définit des objectifs ou des axes stratégiques (choix de produits, modalités de développement des ventes, implantations, alliances, ...) et les traduit en données de gestion prévisionnelles, synthétiques et échelonnées dans le temps, afin de valider les objectifs et de fixer des repères.

- Un « **business plan** » (plan d'affaires) est, notamment, l'équivalent de la planification, dans le cas de création d'entreprise ou pour la présentation de tout projet d'activité.

Les activités du management s'inscrivent dans des **cycles**, qui peuvent être schématisé comme suit (l'évaluation peut entraîner une révision du pilotage, de l'organisation ou des objectifs sans que l'entreprise ne soit fondamentalement remise en cause):



## 2 – Les contextes de management

Le management est influencé par son contexte, qui justifie des objectifs, une organisation, des méthodes.

Par exemple, l'entreprise admet de nombreuses variantes selon sa taille, sa forme juridique, son contrôle par l'état (entreprises publiques) ou par des intérêts privés. Il en va de même des organismes administratifs qui peuvent dépendre de directives nationales ou régionales, des associations qui ont des activités d'ampleur très variable.

### 2.1 – La dimension de l'entreprise

La dimension d'une entreprise se mesure principalement en fonction de son **effectif** ou de son **chiffre d'affaires**. Des seuils sont définis par divers organismes et exploités à des fins statistiques ou pour la détermination de certaines obligations sociales ou fiscales (représentation du personnel, cotisations, ...). Il n'y a, bien entendu, pas de « barrière de taille » absolue conditionnant le management d'une entreprise.

L'UE préconise de distinguer les **micro – entreprises** (jusqu'à 9 salariés), les **TPE** – très petites entreprises (moins de 20 salariés), les petites entreprises (moins de 50) et les moyennes entreprises (de 50 à 250). Cependant, les **PME** sont parfois situées entre 10 et 500 salariés.

#### *Remarques :*

- en France, environ 40% des entreprises emploient de 1 à 50 salariés (ce qui représente plus de 50% des emplois) et 59% n'en ont aucun ;
- . le pays compte environ 2 600 000 entreprises, dont moins de 1% ont 250 employés et plus ;
- ancienneté et taille de l'entreprise sont liées, si l'on écarte les restructurations et autres évolutions d'entreprises existantes.

La dimension de l'entreprise a une influence sur l'organisation et le « style » de son management :

- les PME sont souvent **entrepreneuriales** (les dirigeants, également apporteurs de capitaux, sont totalement engagés dans la marche de l'entreprise). Elles ont une gestion flexible, peu formalisée, plus qualitative que quantitative. Les PME sont fréquemment focalisées sur un seul type d'activité. Pour ne pas alourdir leur structure, elles ont tendance à sous-traiter les activités spécialisées ne correspondant pas à leur métier de base ;
- les grandes entreprises sont **managériales** (les dirigeants sont nommés par les actionnaires en raison de leurs compétences), et moins réactives.

### 2.2 – Le type de production

On distingue **industrie** (production de biens matériels ou pour le moins de produits visibles –comme un séjour touristique ou un film) et **services** (fourniture d'une prestation immatérielle).

Le type de production influence, en principe, le management de l'entreprise :

- l'industrie nécessite (si l'on excepte l'artisanat) un investissement relativement important, une organisation productive stable, capable de réaliser plusieurs fois des produits identiques (exemple : un modèle de réfrigérateur), ou du moins similaires (exemple : un bâtiment). Le produit de l'industrie consomme des matières et il doit généralement être distribué jusqu'au client ;
- la production de services peut se satisfaire d'un investissement très réduit et nécessite un contact permanent avec le client.

Toutefois, la standardisation des services et le développement des réseaux informatiques rapprochent la production de services de celle des biens industriels :

- la production d'un service répétitif et technique peut imposer une structure lourde et une organisation très formalisée (voir les grandes sociétés d'audit ou de conseil informatique) ;
- certains services peuvent être fournis à distance sans contact direct avec le client et distribués par réseau (tenue de comptabilité, affacturation, gestion clientèle, centre d'appel, ...).

*Remarque : les services représentent 75% de l'activité économique française.*

## 2.3 – La nature de l'organisation

Les **organisations publiques** françaises (administrations centrales, collectivités territoriales, hôpitaux, ...) représentent une part importante de l'activité (environ 30% des emplois). La **fonction publique** regroupe des organisations aux finalités diverses et qui ont des problèmes de gestion similaires à ceux des entreprises, auxquelles elles peuvent emprunter des principes de management. Notamment :

- pour contrôler les coûts et assurer la qualité des services ;
- pour communiquer avec les administrés ou les usagers ;
- pour motiver les personnels et gérer les ressources humaines.

La transposition directe des techniques de gestion et de management n'est cependant pas toujours possible car :

- la comptabilité publique obéit à des règles spécifiques (procédure budgétaire notamment) ;
- le « client » ne paye pas toujours la prestation, du moins directement ;
- la concurrence est parfois inexistante ;
- les grandes administrations centralisées sont soumises à des choix politiques généraux, parfois sans connexion évidente avec les besoins opérationnels ;
- le statut des personnels et les grilles de salaires limitent les possibilités de gestion des ressources humaines.

*Remarque : la LOLF (loi organique relative aux lois de finances) est entrée en vigueur en 2006. Elle alloue des moyens budgétaires en fonction de programmes et remplace la reconduction automatique de 90% des budgets. Cette réforme se heurte toutefois à la lourdeur des grands ministères, où la complexité des activités est difficile à appréhender et où des inerties culturelles peuvent exister à tout niveau.*

Les **associations loi de 1901** peuvent avoir une activité comparable à celle de grandes entreprises (voir par exemple les associations de santé ou professionnelles) et leur management est alors similaire, malgré l'absence de but lucratif (les bénéfices ne sont pas distribuables). Elles ont d'ailleurs en France un poids économique important (elles emploient environ 1 600 000 salariés).

Cependant, l'adhésion à un système de valeurs fondateur de l'association ou la limite de l'autorité (quand un volant de bénévoles important participe à l'activité) peut introduire des nuances :

- le renforcement des objectifs sociétaux ;
- la faiblesse des relations hiérarchiques ;
- des contraintes de gestion du temps des bénévoles ;
- des modalités particulières de recrutement et de motivation des dirigeants.

## 2.4 – Les facteurs contingents

La **théorie de la contingence** montre qu'une structure d'entreprise n'est efficace que dans une situation déterminée et qu'il n'existe que des solutions de management construites dans un contexte précis.

Le management doit ainsi s'adapter à des **facteurs contingents** qui ne peuvent être contrôlés, du moins à brève échéance. Ces facteurs sont, par exemple :

- l'**ancienneté** de l'entreprise (plus elle est ancienne, plus l'entreprise a tendance à répéter des comportements éprouvés) ;
- la **taille** de l'entreprise (la grande entreprise a une composante administrative plus développée) ;
- le **système de production** (très standardisé, complexe, automatisé, ...) ;
- l'**environnement**.

## 3 – Le management et les parties prenantes.

L'entreprise a pour vocation première de mettre des produits à disposition de ses clients en réalisant un profit. Pour y arriver, elle doit aussi satisfaire ses parties prenantes : salariés, actionnaires, fournisseurs, ...

Est **partie prenante** à l'entreprise « tout groupe ou individu qui peut être affecté ou est affecté par les buts de l'organisation ... » (Freeman – 1984).

Les parties prenantes attendent, à des degrés divers, de profiter d'une création de valeur en provenance de l'entreprise, qui doit répondre à ces attentes pour assurer sa pérennité ou favoriser son développement.

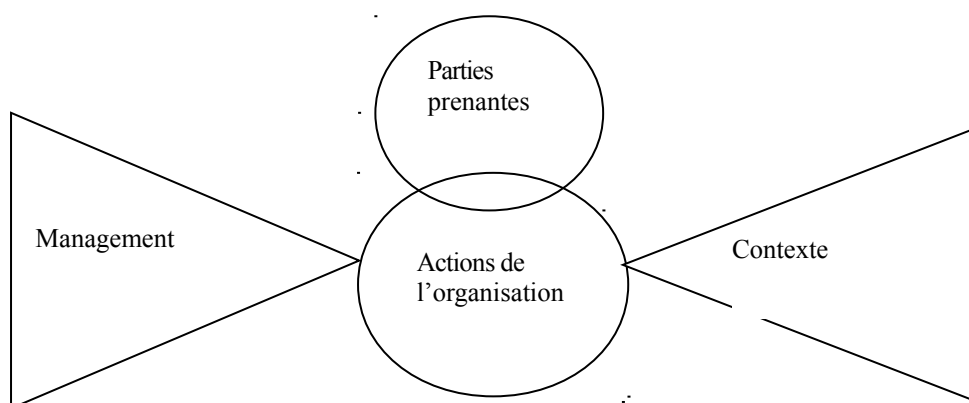
On distingue les parties **prenantes primaires** ou **principales**, qui sont essentielles à l'entreprise et qui ont généralement une relation formelle avec elle (clients, associés et actionnaires, prêteurs, salariés, fournisseurs, collectivités) et les **parties prenantes secondaires**, dont l'influence est diffuse (groupes de pression, associations, médias, instances européennes, agences de notation, ...).

*Remarque : la considération de l'ensemble des parties prenantes (« stakeholders » - les dépositaires) fait contrepoids à l'importance accordée aux seuls actionnaires (« shareholders »).*

Les **organisations** n'ayant pas d'objectif de profit doivent aussi satisfaire leurs parties prenantes : apporter un service aux usagers dans les meilleures conditions économiques, limiter un budget, assurer la qualité des relations avec les fournisseurs, ...

Dans cette optique, le management doit organiser l'action de façon à équilibrer des forces parfois divergentes :

- le contexte fait pression sur l'organisation, contrainte à optimiser ses résultats ;
- l'organisation cherche, par son action, à assurer sa pérennité, son développement (en réalisant des profits dans le cas de l'entreprise) et à satisfaire ses parties prenantes ;
- le management agit, en pilotant les actions, pour contrebalancer la pression du contexte.



## APPLICATIONS MP

**MP.1** Définir : contingent, gestion budgétaire.

**MP.2** Déterminer les parties prenantes d'un hôpital public et leurs principales attentes.

Même question pour les organisations suivantes :

- SNCF (entreprise publique) ;
- Peugeot ;
- MAIF (mutuelle d'assurance).

**MP.3** En les situant dans le cycle des activités du management, trouver les actions à mener dans les situations suivantes :

- baisse de 10% des ventes dans une entreprise industrielle (produits ménagers, le réseau de distribution vient d'être réorganisé) ;
- idem, dans une entreprise de vente par correspondance soumise à la concurrence internet (les ventes stagnaient depuis six mois, malgré les efforts promotionnels) ;
- augmentation des délais d'attente des consultations dans une clinique (l'hôpital voisin a fermé son service d'urgences).

## ELEMENTS DE CORRIGE MP

### MP.1 Définir (dans le contexte d'une entreprise): contingent, gestion budgétaire

Contingent = imposé par l'extérieur. Contingence = effet du hasard de la rencontre de plusieurs événements indépendants (variables explicatives que l'on ne peut influencer).

Gestion budgétaire = technique d'administration des entreprises s'appuyant sur des prévisions, dont on déduit après accord des responsables des attributions de moyens sur une durée limitée. Une analyse régulière des écarts entre prévisions et réalisations permet ensuite le pilotage des activités. Le budget est un cadre incitatif.

La « planification budgétaire » consiste à traduire en budgets une planification stratégique avec système de reporting.

### MP.2 Déterminer les parties prenantes d'un hôpital public et leurs principales attentes.

Même question pour les organisations suivantes :

- SNCF (entreprise publique) ;
- Peugeot ;
- MAIF (mutuelle d'assurance).

Hôpital :

- patients (qualité des soins) ;
- CNAM (baisse des coûts)
- collectivité locale (service aux administrés)
- état (aménagement du territoire, maîtrise des budgets, optimisation)
- employés (salaire, conditions de travail et satisfaction)
- fournisseurs – pharmacie, autres (CA, paiement régulier)
- associations de patients (qualité, proximité des soins)

SNCF :

- usagers et associations d'usagers (proximité, régularité, prix du service)
- réseau ferré de France (optimisation des lignes, paiement adapté)
- fournisseurs (CA, paiement régulier)
- employés (salaire, conditions de travail, sécurité de l'emploi)
- état (aménagement du territoire)
- collectivités locales (service)

Peugeot :

- clients (qualité, prix, SAV, relation commerciale)
- fournisseurs (CA, régularité de l'activité)
- employés (salaire, conditions de travail, sécurité de l'emploi)
- état (taxes)
- collectivité locale (emploi, dynamisation économique, préservation de l'environnement)
- associations de protection de l'environnement (activité propre, baisse des émissions, nouvelles énergies)

MAIF :

- sociétaires (protection, relation assureur, tarif mesuré)
- professionnels de l'automobile et autres (agrément, marge de manœuvre réparations, tarifs élevés)
- fournisseurs (CA, paiement régulier)
- état (taxes, engagement pour la sécurité)
- employés (salaire, conditions de travail, sécurité de l'emploi)



**MP.3** En les situant dans le cycle des activités du management, trouver les actions à mener dans les situations suivantes :

- baisse de 10% des ventes dans une entreprise industrielle (produits ménagers, le réseau de distribution vient d'être réorganisé).

→ Adapter le pilotage, motiver, cadrer, si insuffisant retoucher une organisation défectueuse.

- idem, dans une entreprise de vente par correspondance soumise à la concurrence internet (les ventes stagnaient depuis six mois, malgré les efforts promotionnels) .

→ Voir pilotage et organisation si une évolution du métier a déjà été initialisée. Sinon, re-conception (adaptation au nouveau contexte) puis planification et réorganisation.

- augmentation des délais d'attente des consultations dans une clinique (l'hôpital voisin a fermé son service d'urgences).

→ Organisation. Si insuffisant, planification (nouveaux objectifs).

## ORGANISATION ET PROCESSUS

La performance de l'entreprise dépend de son organisation et de son aptitude à produire aux meilleures conditions. Nous allons montrer comment organisation formelle et processus de production peuvent contribuer à cette performance.

### 1 – Vers l'optimum

#### 1.1 – Les économies occidentales jusqu'aux années 70

Jusqu'en 1945, le principal problème des entreprises était de produire des biens en quantité suffisante à un prix compatible avec le marché. Les grandes entreprises se sont multipliées et la standardisation a permis de réduire les coûts (exemple : développement de Ford et de la production à la chaîne de 1908 à 1920, qui a permis une baisse du prix des voitures des 2/3). On parle de « **production poussée vers le marché** ».

Cette croissance de la production, peu régulée, a été marquée par des surproductions en 1910 et 1920, puis par la crise de 1929, qui a prolongé ses effets jusqu'à la guerre.

De 1945 à 1975 environ (les « trente glorieuses »), la reconstruction, la croissance de la consommation de masse, de nouvelles technologies et les échanges internationaux alimentent l'économie. La standardisation s'étend aux biens de consommation, dont les coûts baissent fortement, et de nouvelles régulations sociales permettent une évolution sans heurt des revenus. La saturation de certains marchés conduit, dans les années 60, à la démarche « marketing » et à la différenciation des produits. Le produit est « **dirigé par le marché** », mais les entreprises conservent une organisation assez classique et les plus grosses s'internationalisent.

#### 1.2 – L'expérience japonaise et ses prolongements

Très tôt après la guerre, dans un Japon appauvri, le constructeur automobile Toyota a dû faire face à une restriction du marché, des moyens financiers et productifs et des approvisionnements. La firme a donc innové dans un nouveau système de production chassant les « gaspillages » (temps d'attente, transports, stocks, défauts, ...), considérant que seule la fabrication vendable crée de la valeur.

Toyota s'organise pour fabriquer la quantité et la qualité de produits juste nécessaires à la satisfaction des clients : la production est « **tirée par le marché** ». La mise en place de ce système, qui intègre les fournisseurs, ne sera achevée que dans le milieu des années 70.

En 1973, la hausse du pétrole inaugure un ralentissement de la croissance des économies occidentales. La concurrence accrue provoque alors un intérêt pour le système développé au Japon. La production au plus juste se développe ainsi dans l'industrie automobile à partir des années 80, et elle se répand encore maintenant dans d'autres secteurs.

Cette approche, qui vise un objectif de **zéro stock** et **zéro défaut** impose la maîtrise de « bout en bout » des **processus de production** et leur amélioration.

## 2 – Organiser l'entreprise

### 2.1 – Direction et organisation

Diriger une entreprise nécessite de l'**organiser** (de répartir les tâches) pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs. L'organisation permet de satisfaire un **marché**, en tirant parti des capacités actuelles de l'entreprise, tout en préparant l'**avenir**.

L'organisation résulte fréquemment d'un compromis entre des objectifs situés à des niveaux et des échéances différents.

*Exemples :*

- le leader des chaises roulantes peut tirer profit de sa structure productive et de son savoir faire pour entrer sur le marché de la bicyclette électrique ;
- être parfaitement structuré pour alimenter 90% du marché des disquettes ne prépare pas l'avenir ;
- s'organiser pour conquérir le marché des tire-bouchons électriques dans les deux ans perd de son sens si cela altère les moyens nécessaires à la production d'appareils manuels, ancienne mais vitale, dont la diminution à court terme risque de nuire à la **solvabilité** de l'entreprise et de la conduire à la cessation de paiement.

### 2.2 – L'organisation fonctionnelle

La majorité des entreprises adopte une « **organisation fonctionnelle** » (celle qui est visible dans les **organigrammes**) où des regroupements de personnels et d'équipements se font, selon un **modèle hiérarchique** (« **line** »), dans des unités, des services ou des départements spécialisés. Cette organisation peut se décliner à l'intérieur des **divisions** des grandes entreprises quand elles scindent leur activité par zone géographique, type d'activité, catégorie de clients, ...

*Remarque : le terme « fonction » désigne un rôle particulier dans le fonctionnement de l'entreprise.*

L'organisation fonctionnelle **différencie** les activités de l'entreprise en les regroupant par **métier** pour utiliser au mieux les compétences et les moyens (meilleur rendement par la spécialisation, l'échange de compétences dans une même unité ou grâce à des **économies d'échelle**).

### 2.3 – La notion de processus de production

Un **processus** de production se définit par la succession d'**activités** permettant de satisfaire un client en transformant des ressources (matérielles, financières, humaines) en un produit, bien ou service. Le processus doit créer une **valeur** reconnue par le client.

Un processus peut servir un **client interne** à l'entreprise (par exemple en produisant un composant intervenant dans plusieurs produits, ou par la maintenance des machines) aussi bien qu'un **client final**. On distingue usuellement :

- les **processus opérationnels** (ou **maîtres**), aussi appelés **processus métier (business process)**, qui satisfont directement les clients finaux (conception et fabrication de produits, vente, ...) ;
- les **processus de support** et de **management** (gérer les ressources humaines, gérer l'information, gérer les ressources financières, ...), qui ont les processus opérationnels comme clients.

Toutes les actions internes à une organisation peuvent s'intégrer dans des processus, qui conditionnent directement ou indirectement la capacité de l'organisation à satisfaire le client final ou l'utilisateur.

Aborder le fonctionnement de l'entreprise par ses processus (**approche processus**) permet de mettre en évidence les **chaînes d'activités** qui conduisent aux produits, leurs dysfonctionnements, leurs coûts, la formation des délais et la souplesse (la **flexibilité**) disponible pour satisfaire la clientèle finale. L'amélioration des processus a un impact visible et direct sur chaque produit proposé aux clients.

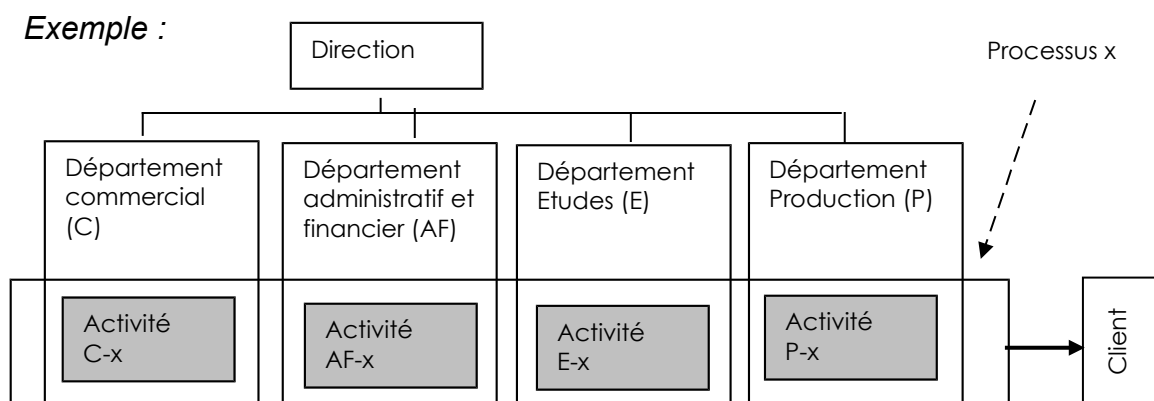
L'approche processus provoque une évolution de la façon de travailler :

- en faisant pénétrer la « voix du client » au plus profond de l'entreprise (et plus seulement dans les services commerciaux et marketing) ;
- en mettant en évidence des possibilités de rationalisation (par regroupement ou **impartition** de certaines activités).

*Remarque : l'approche par les activités et les processus est à l'origine de la méthode de détermination des coûts « ABC » - **activity based costing**.*

## 2.4 – Processus et fonctions.

Le processus est **transversal**. Il enchaîne des activités qui traversent l'entreprise, en particulier, les services ou les départements d'une organisation fonctionnelle.



La division du travail par fonctions induit une charge de **coordination** pour assurer le déroulement du processus. Elle peut générer des attentes, des erreurs ou des conflits d'intérêt (l'observation montre que des dysfonctionnements sont très souvent constatés lors du passage d'un service à un autre).

Organisation fonctionnelle et approche processus visent toutes deux un optimum économique, mais leurs logiques sont différentes :

- le processus vise la **satisfaction des clients** (prix, qualité, délais, service) ;
- le découpage fonctionnel cherche à **optimiser les moyens** (maximiser l'effet d'expérience, partager des infrastructures, profiter de pôles de compétences, ...). Il apporte une ossature hiérarchique stable souvent indispensable.

Organisation fonctionnelle et approche processus sont donc complémentaires dans la majorité des cas, et doivent être combinées judicieusement.

## APPLICATIONS OP

**OP.1** Définir : flexibilité, système, impartition

**OP.2** Citer huit exemples d'informations essentielles pour optimiser un processus de fabrication

**OP.3** Dégager les principes du toyotisme présenté ci-dessous. En quoi ce système est-il initiateur de l'approche processus ?

## Taiichi Ohno et le Toyotisme

### **1 - Extrait d'un article de Jacques BARRAUX - 1993 - L'Expansion**

Taiichi Ohno (1912 – 1990) ... ne se prenait pas pour un visionnaire, mais, en imposant une nouvelle façon de produire, il a réinventé le management ... tout le monde a entendu parler des mots qui ont popularisé le *toyotisme* dont il est le père : le **juste-à-temps**, ... Autant d'outils conçus pour l'automobile et qui ont aujourd'hui une application universelle.

... Taiichi Ohno, jeune ingénieur, entre chez Toyota, alors simple constructeur de machines textiles. Dès 1926 apparaît la notion de jidoka ... c'est l'art de transférer de l'intelligence aux machines pour mieux libérer l'intelligence des hommes. Tout le contraire du taylorisme, qui juge la machine moins imprévisible que l'homme. En 1933, Toyota se lance dans l'automobile en s'inspirant des méthodes américaines. Mais en 1935, à l'occasion d'un voyage aux Etats-Unis, l'état-major de l'entreprise revient fasciné de sa visite dans un supermarché. La notion de juste-à-temps va naître de l'observation d'une grande surface, un lieu où les clients ne prennent que ce dont ils ont besoin et où les rayons sont réapprovisionnés pour compenser les quantités prélevées. Ainsi le système Toyota est-il déjà dans la tête de ses dirigeants, avant même la Seconde Guerre mondiale, un demi-siècle avant la révolution informatique et la segmentation intensive des marchés.

... des esprits curieux, comme François Dalle en France, tombent alors sous le charme des formules et des paraboles de Taiichi Ohno. En voici deux échantillons.

**Penser à l'envers.** Cela signifie combattre les idées reçues. En l'espèce, il s'agit du fordisme et du taylorisme. Ohno ne croit pas à la planification, aux effets d'échelle et d'expérience. Il propose un système industriel à l'envers qui permette de diversifier les produits et de les fabriquer en petites quantités. Nous ne devons plus être des paysans qui accumulent des stocks, mais des chasseurs. On n'impose pas l'offre. On traque la demande, et on la gère en continu.

**Que les vallées soient hautes et les montagnes peu élevées.** Plutôt que de concentrer tous les efforts sur une production à un moment donné, mieux vaut se doter de structures flexibles permettant de passer à tout instant d'une série à une autre. Il faut éviter les ruptures et les secousses, aplanir les cycles, entretenir des flux réguliers d'activités diversifiées. Ce qui implique de ne pas enfermer les hommes et les équipements dans des spécialisations trop étroites.

La flexibilité, le travail en groupe, le refus de la dictature des machines, la polyvalence et surtout l'attention constante aux signaux émis par le marché n'appartiennent plus au toyotisme. Ces notions sont les fondements du nouvel art d'organiser, de vendre et de produire, dans l'industrie comme dans les services ...

### **2 - Quelques notions clés**

Taiichi Ohno a imaginé la méthode des « **cinq pourquoi** », qui consiste à se poser cinq fois de suite la question « pourquoi ? » sur le même sujet, de façon à découvrir la véritable cause d'un problème. Cette méthode peut être appliquée à tous les niveaux et permettre, notamment, aux agents de fabrication de proposer de véritables améliorations de la production.

La recherche de la **qualité totale** (pas de défaut des produits, pas de rebuts, pas de défaut des processus) accompagne la démarche de Toyota. La qualité a un coût, compensé par des ventes accrues, par l'économie des mesures palliatives aux défauts.

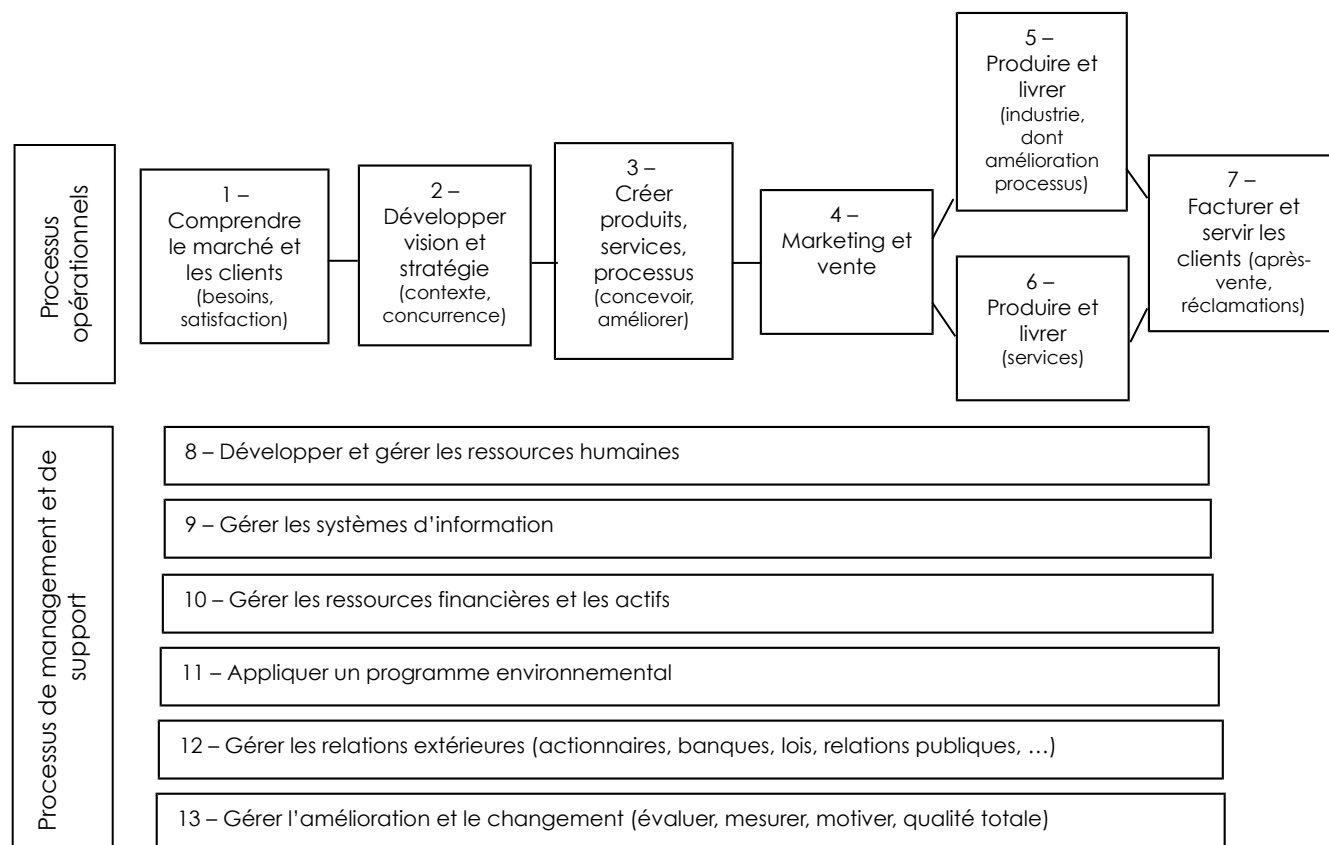
### **Fiche OP.1 – Benchmarking et processus**

Le « **benchmarking** » consiste à comparer le fonctionnement de plusieurs systèmes pour en faire, notamment, ressortir les meilleures pratiques (« best practices »). Cette technique est utilisée depuis les années 80 pour améliorer la performance des entreprises. Elle impose à l'entreprise d'évaluer et de remettre en question ses propres modes de fonctionnement afin de les faire évoluer à la lueur de ce qui se fait ailleurs.

Le benchmarking permet d'améliorer les processus à moindre risque, en fixant des objectifs basés sur des faits et donc plus facilement acceptés.

Une classification des processus, en tant que base de réflexion, a été établie aux USA par l'« International Benchmarking Clearinghouse » de l'APQC (american productivity and quality center), en collaboration avec plusieurs dizaines d'entreprises.

Elle se résume ainsi :



Le terme « **reengineering** » (la re-conception ou « réingénierie ») des processus désigne un projet d'amélioration radicale des performances (de 20 à 50% ou plus). Il nécessite une parfaite adhésion de la direction, la constitution d'une petite équipe de projet brillante, connaissant parfaitement les activités de l'entreprise, et il peut inclure un benchmarking.

Le reengineering provoque généralement la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques (« delayering ») et l'accroissement du pouvoir de décision des employés (« empowerment » ou « empouvoirement »). Bien qu'y conduisant parfois, il ne doit pas être confondu avec la réduction des activités (« downsizing » ou restructuration) et l'externalisation (« outsourcing »).

## Fiche OP.2 – L'organisation par processus.

L'évolution d'une organisation aux activités répétitives vers l'approche processus est généralement progressive et se met en place par paliers.

La mise en œuvre d'un véritable management par processus doit être précédée, quand l'activité de l'entreprise est complexe, d'un recensement (une « **cartographie des processus** ») pour mettre en évidence les processus ou les familles de processus clés, critiques pour le succès de l'entreprise, où les efforts seront prioritaires.

Des **responsables de processus** (« **process owners** ») sont ensuite désignés.

Le responsable doit concevoir ses processus puis, après leur mise en œuvre, assurer les coordinations nécessaires, les améliorer et les représenter auprès de la direction.

Quand une structure par processus est mise en place, des opérateurs exécutants précédemment regroupés dans les fonctions peuvent être affectés aux processus, et d'anciens responsables de fonctions peuvent devenir des experts au service des processus.

L'organisation par processus peut imposer un degré élevé d'intégration des activités donc une polyvalence accrue des personnels, et une réduction des niveaux hiérarchiques.

Elle nécessite, pour le moins, des compétences élargies au niveau des responsables de processus (organisation, administration, technique ...), dont le nombre doit rester limité (quelques dizaines au plus).

Sauf dans de très petites structures, l'organisation par processus se plaque généralement sur une structure plus classique.

## ELEMENTS DE CORRIGE OP

### OP.1 Définir :

Flexibilité = adaptation au besoin (horaire variable, chaînes robotisées).

Système = ensemble organisé dans un but, boîte noire (sanguin, nerveux, métrique, « D »).

Impartition = sous-traitance ou externalisation (séparation) d'activités, faire appel à des partenaires plutôt que faire soi-même.

### OP.2 Citer huit exemples d'informations essentielles pour orienter l'optimisation d'un processus.

Montant des stocks (approvisionnements et produits finis).

Temps d'attente.

Taux d'activité des ateliers.

Rebut.

Délai de production.

Taux de réclamations clients (qualité).

Temps passés en retouches finales.

Turn over.

Nombre d'arrêts maladie.

Accidents du travail.

Durée des arrêts machines.

### OP.3 Dégager les principes du toyotisme présenté dans la fiche 3.1. En quoi ce système repose t'il sur l'approche processus ?

Produire la quantité juste nécessaire (à la demande), donc éviter les stocks.

Flexibilité, intelligence des chaînes de production.

Qualité (éviter le coût de la non-qualité).

La notion de processus est implicite, ainsi que la chaîne de valeur client.

## DEFIS ET TENDANCES DU MANAGEMENT

Les méthodes de management se développent pour affronter le contexte économique. Ce chapitre présente les défis auxquels le management contemporain doit faire face.

### 1 – L'évolution économique contemporaine.

A mesure que l'activité économique mondiale s'accroît, que la technologie évolue, les changements sont de plus en plus rapides. Ils introduisent des situations inédites auxquelles les entreprises doivent s'adapter en cherchant de nouvelles solutions de management. Les trois dernières décennies ont été notamment marquées par les phénomènes suivants (que nous listons sans tenir compte des liens pouvant exister entre eux) :

Phénomène	Traduction	Effets
Dé réglementation, globalisation financière, titrisation	Libre circulation des capitaux, accès facile des particuliers au marché boursier (directement ou par l'intermédiaire des OPCVM et SICAV)	Montée en puissance du financement des entreprises sur le marché boursier
Fonds de pension (retraites) et fonds souverains (états)	Poids boursier important d'investisseurs institutionnels qui cherchent un haut rendement financier (dividendes ou valorisation boursière)	Pression sur les grandes entreprises, influence sur les stratégies
Mondialisation	Liberté des échanges internationaux	Accroissement de la concurrence, recherche d'avantages économiques par la délocalisation (biens et services), la concentration des efforts (recentrage), problèmes d'emploi, multiplication des transports, perte d'influence des politiques
Baisse de l'emploi occidental (notamment industriel)	Moins de fabrications, fabrications automatisées, recours aux moyens informatiques	Activité reportée sur le commerce, la conception et les services, chômage, charge sociale
Restructurations	Optimisation des entreprises, abaissement des coûts, augmentation des marges, recherche d'une taille critique (économies d'échelle, poids sur le marché)	Recentrages, externalisations, fusions, délocalisations, constitution de grands groupes
NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication)	Mise en œuvre des réseaux (dont internet) et d'applications informatiques communicantes	Nouvelles formes de commerce, marché international, délocalisation du travail intellectuel, réorganisation de la distribution
Raréfaction relative des matières premières	Recherche de substituts, exploration minière, coûts d'exploitation des gisements accrus	Augmentation des coûts, variations erratiques du cours des matières, déstabilisations politiques
Evolution	Chute de l'URSS,	Libéralisme sans frein (*),

géopolitique et économique mondiale	transformation des économies collectivistes, pays émergents (Chine, Inde, Brésil, Russie) (**) Accroissement de la population mondiale (4 à 6,7 milliards de 1970 à 2008)	nouvelles puissances économiques, opportunités de développement, nouveau partage des ressources, inégalités, baisse du soutien aux PVD
« Terrorisme »	Actions armées, pression de groupes armés non gouvernementaux	Déstabilisations régionales, charge des dépenses militaires
Développement durable	Recherche d'une croissance équitable et respectueuse de l'environnement	Pression sur les entreprises (états, associations de consommateurs, écologistes, ONG)

(\*) Récemment, quelques affaires (Enron, « subprimes », Vivendi Universal, Société Générale, Airbus par exemple) et à plus grande échelle la crise financière de 2008, ont montré les dangers d'une libéralisation sans contrôles suffisants.

(\*\*) Des alliances économiques naissent entre pays émergents (notamment en Amérique centrale, création de la Banque du Sud en 2008, par exemple) et l'on commence à imaginer une baisse progressive de l'influence économique des Etats Unis.

## 2 – Les défis actuels du management

### 2.1 – Les grandes orientations.

L'évolution économique suggère quelques pistes, parfois concurrentes, pour l'action du manager contemporain. On y retrouve au premier plan la construction d'une vision, qui est une composante commune du **leadership** :

<b>Objectif du manager pour l'entreprise</b>	<b>Justification</b>	<b>Facteurs de réussite</b>
Construire une vision	Eclairer l'avenir de l'entreprise, partager un but, souder, motiver	Effort de réelle prospection, volontarisme de la direction, bonne communication
Réactivité et flexibilité (sous tous les aspects, à tous niveaux)	S'adapter rapidement au marché	Bonne organisation des processus, personnel compétent, autonome et motivé, structure hiérarchique allégée, robotisation, ...
Dégager des profits	Rémunérer les apporteurs de capitaux, s'autofinancer	Ajuster coûts et structures
Exploiter les nouvelles technologies	Réactivité, ajuster coûts et délais, répondre au marché, suivre les clients	Organiser le SI de façon pertinente, éviter le coût excessif d'investissements trop en « pointe » (« essayer les plâtres »), utiliser judicieusement les services extérieurs
Bâtir des alliances (contrats, fusions)	Développer une activité, limiter les coûts de transaction (*), atteindre la taille critique et de meilleurs rendements, se recentrer sur une activité	Dominer les processus, se donner une identité lisible, externaliser, se doter d'une capacité financière suffisante

	profitable	
Valoriser l'image	Attirer les clients, favoriser les alliances, donner confiance (apporteurs de fonds, employés, clients, partenaires, société civile)	Instaurer des règles de gouvernance, intégrer le développement durable, respecter l'environnement
Gérer les risques	Faire face aux aléas économiques et technologiques (conjoncture, politiques, accidents, malveillance)	Créer un système d'alerte, gérer la crise (réaction raisonnée, scénarios, poursuite de l'exploitation dans un contexte instable), mise en place de procédures d'apprentissage pour améliorer les réactions au fil du temps
Gérer le changement	Faire face à l'évolution de la demande, la pression sur les prix, la variation des performances financières, la concurrence, la globalisation des marchés, l'évolution technologique, aux fusions ou alliances, aux changements de réglementation, de direction, ... (**)	Bonne communication pour donner du sens au changement et obtenir l'adhésion du personnel Rassembler et gérer les connaissances, former le personnel
Innover	Garder un avantage concurrentiel, se différencier	Veille technologique et commerciale, investissement
Ouverture internationale	Elargir le marché, saisir les opportunités	Veille commerciale, partenariats

(\*) La théorie des coûts de transaction, développée par O.E. Williamson dans les années 70, intègre les coûts liés au recours au marché (recherche et choix d'un fournisseur, négociation, rédaction de contrat, suivi des échanges, risque de rupture d'approvisionnement, ...). On peut en conclure que l'intégration de différentes activités à l'entreprise (la « firme ») présente des avantages. Mais des coûts de transaction internes doivent aussi être considérés (préparation, organisation, surveillance, ...), et certaines formes de coopération continue avec les fournisseurs permettent de réduire le coût des transactions externes.

(\*\*) d'après « Les meilleures pratiques de management » - Brillman, Hérard – EO

Une étude du Conference Board (2002) liste les défis du management, vus par 700 leaders mondiaux. Soit en résumé, avec indication du score correspondant :

- 1 – Fidéliser les clients (42%)
- 2 – Réduire les coûts (38%)
- 3 – Accroître flexibilité et réactivité (29%)
- 4 – Amener les employés à adhérer aux valeurs et visions de l'entreprise (26%)
- 5 – Développer et retenir les leaders (25%)
- 6 – Gérer acquisitions et alliances (24%)
- 7 – Accroître l'innovation (20%)

En fin de classement : citoyenneté et réputation (4%) et amélioration de la diversité (3%).

## 2.2 – Les techniques disponibles

Pour faire face aux défis, le manager dispose de nouveaux concepts et de nouvelles techniques. Le tableau ci-dessous en donne un résumé et indique les domaines qu'ils influencent principalement :

<b>Principaux concepts / techniques / outils</b>	<b>Incidence principale sur</b>
<b>Internet</b> - e-commerce (commerce électronique, site entreprise) - CRM ou GRC (gestion de la relation client)  - e-procurement (gestion des approvisionnements par le réseau) - messagerie électronique  - e-recrutement	Vente, accès au marché  Relation client, réactivité, personnalisation, fidélisation Délais, coûts  Communication, transfert de données (pièces jointes), tous domaines Communication, recrutement
<b>Intranet, réseau d'entreprise, SI</b> - knowledge management (gestion des connaissances) - e-learning (apprentissage en ligne)  - plateforme de travail collaboratif (groupware) - workflow (circulation électronique de documents, enchaînement de processus) - e-RH, portail RH (libre accès aux postes à pourvoir, informations, candidatures, ...)  - PGI (progiciel de gestion intégré) ou ERP	Innovation, capacité au changement, veille documentaire Formation du personnel, accompagnement des changements Coordination, communication interne Coordination  Communication interne (voire internet en externe), réduction des coûts, climat d'entreprise, recrutement, plans de carrières, ... Coûts, fiabilité du système d'information, délais, processus (continuité, intégration)
<b>Logistique intégrée</b> Supply Chain Management (SCM), gestion de la logistique (incluant les approvisionnements)	Processus, délais, coûts Externalisation
<b>Valorisation du capital humain</b> GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences)  Coaching	Réactivité de l'entreprise, conservation des compétences, rendements individuels, turn-over, adaptation des compétences, motivation Efficacité individuelle, contrôle, régulation, progrès, processus
<b>Approche processus</b> Optimisation des processus  Démarche qualité totale (TQM – total quality management) Empowerment (empouvoirement) Benchmarking, réingénierie	Coûts, marges, qualité, délais, flexibilité, externalisation, élargissement des compétences, organisation Amélioration des processus (métiers et supports)  Autonomie, compétences des employés Amélioration des processus, restructuration
<b>Management par la valeur</b> Parties prenantes	Satisfaction des parties prenantes, financement, motivation, collaborations,

	...
<b>Collaboration inter organisations</b> Réseaux d'entreprises, alliances  EDI (échange de données informatisées), extranet  Impartition, externalisation (outsourcing)	Coûts, recentrage, investissements, lancement d'activité Coûts, réactivité, délais, relations avec l'administration Coûts, recentrage, limitation des investissements
<b>Ethique d'entreprise</b> Gouvernance d'entreprise (mode de direction encadré par des règles) Rôle sociétal, développement durable, environnement	Image de l'entreprise, régulation du top management, relations actionnaires Image, pénalités et amendes, objectifs stratégiques

## 2.3 – Le rôle sociétal des entreprises

La **responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)** désigne le rôle qu'elle prend dans la société, au-delà de son activité purement génératrice de profit. On parle aussi d'entreprise citoyenne.

La RSE est indissociable du **développement durable**, de portée mondiale, et dont les trois piliers sont :

- économique (favoriser le développement, les échanges internationaux) ;
- social (accès aux soins, éducation, conditions de travail, ...) ;
- environnemental (pollution, préservation des ressources, ...).

La RSE intègre notamment une préoccupation sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés (sécurité et santé au travail, juste rémunération, développement personnel, ...). Elle conduit à tenir compte, dans le management, d'une vision extérieure à l'entreprise qui peut avoir des répercussions possibles sur son activité économique.

L'entreprise peut aussi tirer avantage d'une démarche responsable par la baisse de certains coûts (plus faibles consommations d'énergies, réduction des transports, ...).

Le rôle sociétal de l'entreprise a été reconnu en France par la loi « **NRE** » de 2001 (loi sur les **nouvelles régulations économiques**), qui oblige les sociétés française cotées sur un marché réglementé à rendre compte, dans leur rapport annuel, de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité.

*Article 116 de la loi : Le rapport visé à l'article L. 225-102 rend compte ... « Il comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Le présent alinéa ne s'applique pas aux sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé. »*

Une norme ISO 14000 intègre ces préoccupations et des taxes écologiques sont progressivement créées.

## 3 – Le management par la valeur

### 3.1 – De l'analyse au management par la valeur

L'**analyse de la valeur** est née en 1947 aux Etats-Unis (General Electrics). Cette technique consiste à élaborer des produits conformes aux attentes de la clientèle, mais sans excès, pour trouver un bon compromis entre valeur pour le client et coût. Le produit optimal est défini à partir d'enquêtes qui déterminent le besoin client (ou plutôt d'un client « type »).

*Exemple : il est inutile de concevoir un petit véhicule citadin capable de parcourir 500 000 km sans avarie, compte tenu des effets de mode et du faible kilométrage annuel. Par contre, le marché peut exiger un fonctionnement sans faille sur 150 000 km, soit dix ans en moyenne, ce qui conditionne les coûts de production.*

Cette recherche d'un ajustement de valeur au besoin des clients était un précurseur du **management par la valeur**, qui recherche plus largement la création de valeur pour chacune des parties prenantes de l'entreprise, tout en lui ménageant un résultat suffisant.

Plus généralement, le management par la valeur est défini par une norme européenne (EN 12973) :

*"Le management par la valeur est un style de management, particulièrement destiné à mobiliser les individus, à développer les compétences et à promouvoir les synergies et l'innovation, avec pour objectif la maximisation de la performance globale d'un organisme. Le*

*management par la valeur apporte une nouvelle façon d'utiliser nombre de méthodes de management existantes. Il est en cohérence avec le Management de la qualité. "*

Cette approche du management pose de nombreuses questions, notamment : quelles priorités et quelles valeurs attribuer aux parties prenantes, comment appréhender la perception par les parties prenantes de la valeur qui leur est affectée.

### 3.2 – La valeur client

Le processus d'élaboration d'un produit, qui consomme des ressources coûteuses, doit créer une valeur suffisante pour provoquer l'achat par le client final. La production d'une valeur reconnue par le client est vitale pour l'entreprise, mais sa détermination est parfois complexe.

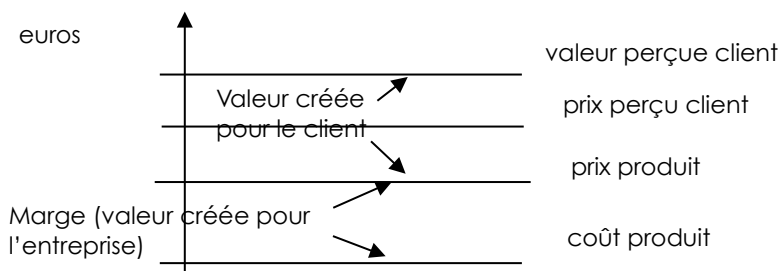
La **valeur** du produit, **perçue** par le client, intègre des éléments en partie subjectifs :

- une **valeur d'usage** (le produit répond à un besoin) ;
- une **valeur d'estime** (l'image apportée par le produit, un aspect affectif) ;
- une **valeur d'échange** (déduite de l'espoir de revente du produit).

Valeurs d'usage, d'estime et d'échange dépendent implicitement de la **qualité** (un bien peu fiable est impropre à l'usage attendu, de mauvaise qualité notoire il n'apporte pas une image positive, et ses défauts connus nuisent à sa revente). Une évaluation de la qualité intervient donc dans la valeur perçue du produit.

Par ailleurs, le client considère le **coût d'obtention** du produit (les charges qu'il doit supporter pour acquérir le produit, l'effort qu'il doit faire pour trouver le produit et les frais de mise à disposition).

Le **prix perçu** par le client est généralement supérieur au prix de vente :



Le client achète théoriquement le produit qui présente la différence valeur perçue – prix perçu la plus favorable, ou le meilleur rapport prix perçu / qualité perçue, et dans certains cas celui qui a le prix produit le plus bas.

*Remarque : les valeurs du schéma ci-dessus changent durant le cycle de vie du produit (un nouveau produit peut avoir une valeur perçue plus élevée qu'en fin de vie). La valeur client ne peut être évaluée que par enquêtes et ne peut donc être définie avec certitude.*

La notion de « **satisfaction client** », consécutive à une vente, influence aussi le prix produit et le prix perçu :

- l'entreprise gagne sur les coûts de recherche de clientèle ;
- le client n'a pas à rechercher un nouveau fournisseur et bénéficie d'un coût d'obtention plus bas.

La satisfaction du client dépend de facteurs qualitatifs aussi divers que la fiabilité du produit, la vitesse de réaction du fournisseur, l'attitude des commerciaux, l'efficacité du service après-vente, la netteté des contrats ou la justesse de la facture.

Valeur perçue, coût, marge et satisfaction résultent de processus allant de la conception du produit jusqu'à sa livraison et son après-vente. La démarche « processus » et l'« analyse de la valeur », en forçant la recherche de solutions efficaces à tout niveau, administratif, technique, commercial et après-vente, sont donc nécessaires pour bien positionner l'entreprise sur son marché.

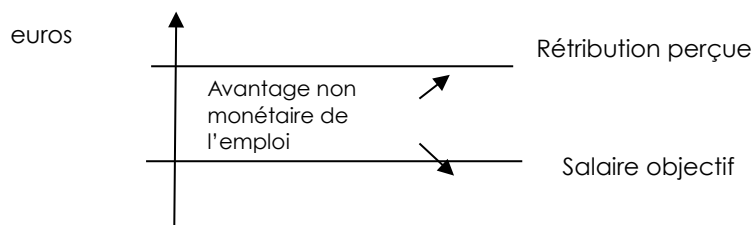
Pour autant, le risque commercial ne peut jamais être annulé et l'offre de l'entreprise ne satisfait généralement pas, en milieu concurrentiel, tous ses clients potentiels.

### 3.3 - La création de valeur pour les autres parties prenantes

- Les salariés.

La création d'une valeur suffisante pour les salariés est reconnue comme nécessaire, car des observations montrent que la satisfaction des clients en dépend. Moins souvent évoquée en période de chômage, elle n'est prioritaire que pour les employés dont l'entreprise souhaite conserver les compétences.

La « valeur salarié » ne comprend pas que le salaire. Le sentiment d'appartenance à un groupe, la reconnaissance, l'accomplissement de soi et la construction professionnelle en sont des éléments importants. Comme pour les clients, on doit ainsi distinguer la rétribution perçue du salaire objectif.



- Les actionnaires.

L'actionnaire apporte des fonds propres à l'entreprise en contrepartie de titres, parfois négociables en bourse et assortis d'un droit de vote en assemblée générale. La valeur attribuée aux actionnaires est servie en termes monétaires (dividende ou augmentation de la valeur du titre négociable).

*Remarque : des facteurs non monétaires comme l'image de l'entreprise, qui dépend en partie de sa communication, peuvent influencer la décision d'achat, de vente ou de conservation des titres par l'actionnaire.*

Compte tenu de l'importance croissante de l'actionnariat dans le financement des grandes entreprises cotées en bourse, et notamment des investisseurs institutionnels comme les fonds de pension, des indicateurs spécifiques ont été introduits pour apprécier la performance des entreprises vue par les actionnaires. Par exemple la **valeur ajoutée économique (EVA®)**, economic value added, marque déposée de Stern Stewart, ou VAE – valeur ajoutée économique, parfois dénommée VEC – valeur économique créée) qui prend en compte le coût du capital.

L'EVA correspond très schématiquement au calcul suivant :

$$\text{EVA} = (\text{PO}) \text{ profit opérationnel} - (\text{C}) \text{ coût du capital} \times (\text{CE}) \text{ capitaux employés}$$

L'EVA nécessite en pratique des retraitements assez complexes. Le PO peut se déterminer selon les principes suivants :

- PO = résultat d'exploitation (avant intérêts) – impôt ;
- PO = bénéfice courant (tenant compte des intérêts) + intérêts – économie d'impôt sur les intérêts (on exclue les éléments financiers et l'impôt correspondant) – impôt ;
- l'impôt pris en compte correspond au profit opérationnel considéré (dans les cas courants à 1/3 du PO).

C = taux moyen de rémunération du capital (résultant par exemple du dividende exigé de certains investisseurs et des taux d'emprunts bancaires)

CE = capitaux propres et dettes portant intérêt.

*Remarque : le profit opérationnel ou résultat opérationnel correspond au NOPAT – net operating profit after tax - anglo-saxon. L'EVA est égale au NOPAT diminué de la rémunération des capitaux.*

*Exemple : l'entreprise X dispose d'un capital de 2 500 000 € et réalise un bénéfice net d'impôt de 450 000 € (taux 33 1/3%). Un dividende de 6% doit être versé aux actionnaires et la banque lui a accordé un prêt de 1 200 000 € à 4%. Les autres constituants des résultats financier et exceptionnel sont négligeables.*

*Résultat opérationnel = 450 000 + 0,04 x 1 200 000 x 2/3 = 482 000 €.*

*Coût du capital = 0,06 x 2 500 000 + 0,04 x 1 200 000 x 2/3 = 182 000 €*

*EVA = 300 000 €*

*Coût moyen pondéré du capital (C) = (0,04 x 1 200 000 x 2/3 + 0,06 x 2 500 000) / 3 700 000, Soit 4,92 %.*

Si l'EVA est positive, l'entreprise crée de la valeur après rémunération des capitaux et sa valeur boursière doit augmenter.

L'utilisation de l'EVA comme indicateur influence le management de l'entreprise, car il y a trois moyens pratiques d'augmenter l'EVA :

- augmenter le résultat opérationnel ;
- lancer des investissements ayant une rentabilité supérieure à C ;
- éliminer les activités ayant une rentabilité inférieure à C.

*Remarque : l'utilisation sans nuance de l'EVA comme critère de management peut poser problème. Le calcul de l'EVA repose sur des ajustements comptables, il est donc sujet à manipulations (provisions, capitalisation ou non de la RD, ...). Par ailleurs le critère « EVA » pris isolément peut conduire à chercher la rentabilité à court terme, à réduire les investissements prospectifs et donc nuire à terme au développement de l'entreprise.*

- Les fournisseurs reçoivent le paiement de leurs factures plus ou moins rapidement (le délai de paiement représente une valeur consentie au fournisseur).

L'entreprise peut accroître la valeur apportée à ses fournisseurs par des actions ciblées, comme une contribution à la formation de leurs personnels, certains transferts de technologie ou de savoir faire à des sous-traitants, une coopération suivie favorisant leur développement, l'intégration à des campagnes de promotion.

A noter que la valeur consentie aux fournisseurs peut avoir une influence sur la qualité et les délais de livraison des produits.

- La collectivité reçoit des taxes, et parfois des prestations en nature par défaut ou explicites (effort de préservation de l'environnement, aménagement du territoire par les implantations, aide matérielle à des projets, participation à la formation par exemple).

## **APPLICATIONS DT**

**DT.1** Définir, expliquer : déréglementation, sociétal, économies d'échelle, coaching, EDI, gouvernance

**DT.2** Déterminer en quoi la démarche TQM s'inscrit dans les défis actuels du management.

**DT.3** Après avoir consulté les documents ci-dessous, extraits du site d'Air France ([http://developpement-durable.airfrance.com/FR/fr/local/demarche/N4\\_positionnement\\_pp.htm](http://developpement-durable.airfrance.com/FR/fr/local/demarche/N4_positionnement_pp.htm)), exposer les enjeux et les limites de la RSE et de la gestion des parties prenantes.

## Dialogue avec les parties prenantes

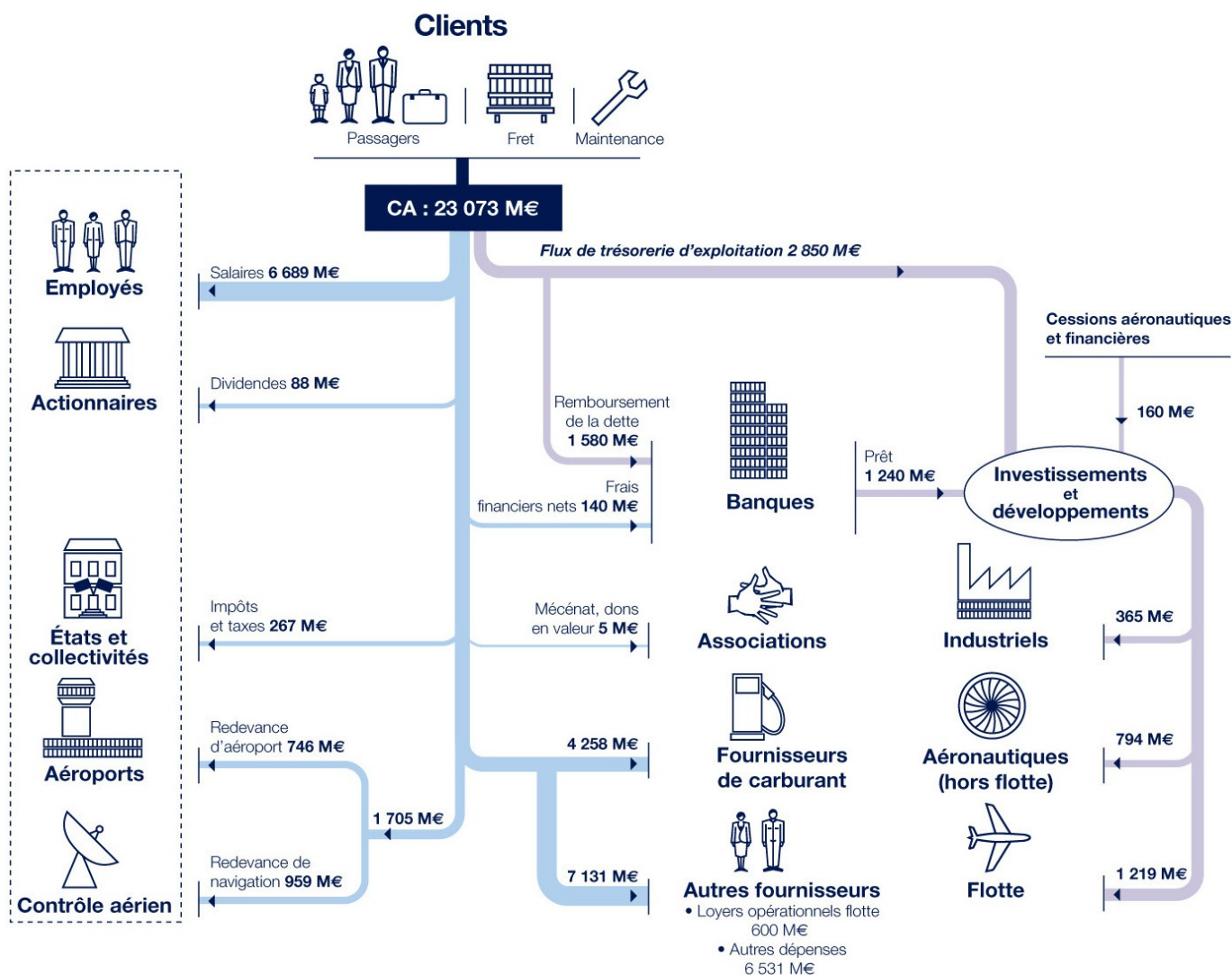
Parties prenantes	Engagements
<b>Actionnaires et investisseurs du Groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Favoriser la transparence et la responsabilisation</li> <li>&gt; Partager le bénéfice</li> </ul>
<b>Clients, grands comptes et agences de voyages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Garantir la sûreté et la sécurité</li> <li>&gt; Fournir un service clientèle de haute qualité tout en conservant des prix attractifs</li> <li>&gt; Informer les passagers en cas de retard</li> <li>&gt; Rendre les vols accessibles à tous les passagers</li> <li>&gt; Concevoir des produits et services innovants</li> </ul>
<b>Collaborateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Protéger la santé et la sécurité des employés</li> <li>&gt; Offrir un environnement de travail stimulant et développer les compétences et la mobilité</li> <li>&gt; Promouvoir un dialogue constructif avec les représentants du personnel</li> <li>&gt; Promouvoir la diversité et garantir l'égalité des chances pour l'ensemble du personnel</li> </ul>
<b>Fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; S'assurer de la conformité des fournisseurs avec les réglementations environnementales, sociales et les conventions internationales</li> <li>&gt; Promouvoir le développement des meilleures pratiques de RSE, notamment en ce qui concerne les droits de l'homme et l'opposition à toute forme de travail des enfants ou de travail forcé</li> </ul>
<b>Communautés et autorités locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Contribuer au développement régional dans les domaines d'activité du groupe, en particulier avec l'emploi et la croissance économique</li> <li>&gt; Maintien d'un dialogue permanent avec les riverains sur les questions de bruit et d'environnement</li> <li>&gt; S'assurer que les installations sont conformes aux réglementations de protection de l'environnement</li> </ul>
<b>Acteurs de l'industries</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Coopérer avec les pouvoirs publics pour élaborer un cadre juridique pertinent pour le transport aérien</li> </ul>
<b>Société civile, ONG oeuvrant pour la protection de l'environnement ou des droits de l'homme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Maintenir le dialogue et la disponibilité</li> <li>&gt; Soutenir les projets d'aide aux enfants défavorisés dans des programmes humanitaires</li> </ul>

## Attentes des parties prenantes

Parties prenantes	Exemples d'outils d'information	Exemples de modes de consultation	Constatations, réactions et résultats
<b>Actionnaires et investisseurs du Groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Site financier</li> <li>&gt; Club des actionnaires proposant une lettre d'information trimestrielle, un centre d'appels téléphoniques et un magazine électronique d'informations financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rapports trimestriels aux analystes financiers, assemblées générales annuelles, comité consultatif des actionnaires individuels</li> <li>&gt; Deux représentants des actionnaires salariés siègent au conseil d'administration du Groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Recommandations visant à améliorer la communication à l'égard des actionnaires individuels</li> <li>&gt; Intérêts croissants des investisseurs pour la stratégie en matière de changement climatique</li> </ul>
<b>Clients, grands comptes et agences de voyages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lettre d'information aux voyageurs fréquents</li> <li>&gt; Site internet <a href="http://www.airfrance.fr">www.airfrance.fr</a></li> <li>&gt; Magazines de bord <i>Air France Magazine</i> <i>Air France Madame</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Enquêtes de satisfaction des clients : 20 000 voyageurs fréquents interrogés plusieurs fois par an, 500 000 questionnaires distribués à bord, enquête spécifique RSE</li> <li>&gt; Dialogue avec les associations de personnes handicapées (Forum européen des personnes handicapées, Union européenne des aveugles, Association des Paralysés de France...)</li> <li>&gt; Dialogue avec l'Association française des usagers du transport aérien et le CNCA (Conseil national des clients de l'aérien)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Plusieurs innovations produits suite à l'enquête menée auprès des voyageurs</li> <li>&gt; Les grands comptes ont marqué leur intérêt pour un calculateur de CO<sub>2</sub> et un programme de compensation (lancé en 2007)</li> </ul>
<b>Collaborateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Intranet RH avec l'ensemble des accords sociaux téléchargeables</li> <li>&gt; Magazines internes Concorde, distribué à tous les salariés en France et à l'étranger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Comité de groupe européen Air France-KLM,</li> <li>&gt; Comité d'entreprise, CHSCT</li> <li>&gt; Enquête trimestrielle Air France-KLM de perception du rapprochement</li> <li>&gt; Procédure d'alerte professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Création d'un groupe de travail sur les indicateurs sociaux au sein du Comité de groupe européen</li> <li>&gt; Nouvelles conventions collectives</li> <li>&gt; Le rapprochement entre Air France et KLM est bien perçu par les salariés du Groupe</li> </ul>
<b>Fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Site internet de référencement des fournisseurs <a href="http://fournisseurs.airfrance.com">http://fournisseurs.airfrance.com</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Enquêtes et questionnaires lors du référencement des fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Intégration de critère développement durable dans les audits Qualité de certains fournisseurs</li> </ul>
<b>Communautés et autorités locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Newsletter bimensuelle <i>Le courrier d'Air France</i> distribué en Ile-de France et téléchargeable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Enquête réalisée à Paris-Charles de Gaulle auprès de 2 000 riverains</li> <li>&gt; Participation aux Commissions Consultatives pour l'Environnement (CCE) et aux Commissions consultatives d'Aide aux Riverains (CCAR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Les résultats les plus marquants de cette étude sont une perception globalement positive vis-à-vis du transport aérien et l'excellente image d'Air France</li> <li>&gt; Lancement de la</li> </ul>

## Création de valeur pour les parties prenantes

La création de valeur pour les parties prenantes est au cœur de la stratégie du Groupe. Le schéma de distribution financière ci-dessous donne un aperçu de la distribution des recettes du Groupe aux différentes parties prenantes : actionnaires, collaborateurs, fournisseurs, pouvoirs publics, collectivités locales etc.



**La gestion des entreprises bouleversée par les technologies de l'internet**  
*Réalités industrielles - Annales des Mines Jean-Michel Yolin*

Avec l'avènement de l'internet, les processus de conception, de production et de vente sont radicalement remis en cause. Quel que soit le secteur d'activité, les technologies de l'internet permettent en effet de réduire les délais et de passer d'un processus discontinu à un processus continu. L'organisation des entreprises et leur mode de gestion en sont profondément bouleversés tant au niveau individuel que collectif. L'internet rend ainsi possible la réalisation d'objectifs que les entreprises cherchaient à atteindre depuis longtemps sans y parvenir : meilleure écoute du client, travail sans stocks en flux tendu, hiérarchies plates autorisant une grande réactivité, flexibilité dans l'organisation et l'outil de production, accélération du renouvellement des produits, entreprises en réseau où chacune se recentre sur son cœur de métier, etc.

**Le « *knowledge management* » ou comment gérer les connaissances**  
*Document de travail du LAMSADE - Michel Grundstein*

Peter Drucker l'avait prédit, le capital immatériel était voué à devenir un facteur de compétitivité pour l'entreprise. La libéralisation des échanges accélère les processus de décision de l'entreprise et implique que l'assimilation des informations soit à la fois de meilleure qualité et plus rapide. Ainsi, la fonction qui consiste à " manager " les connaissances au sein de l'entreprise s'avère primordiale. Bien que la prise de conscience de l'importance du capital immatériel ait été tardive - le concept de *knowledge management* est apparu en France, aux Etats-Unis et au Japon au milieu des années 1990 -, à l'heure actuelle, l'organisation de l'échange d'informations et le partage des connaissances sont devenus des facteurs clés d'une gestion performante de l'entreprise. Ils doivent s'inscrire dans un projet global, destiné à mettre en valeur les savoirs et les savoir-faire individuels et collectifs.

**Les leçons du « *coaching* » pour le management de la qualité**  
*Humanisme et Entreprise - Martine Brasseur*

Parmi les nouvelles formes de management en vogue dans les entreprises, le coaching figure en bonne place. Appliqué au management de la qualité, il s'agit d'une pratique d'accompagnement destinée à initier et à faciliter le processus de développement d'un individu. La démarche consiste à affirmer que tout individu est en quête de qualité, à condition toutefois de ne pas lui imposer des contraintes l'empêchant de progresser. On considère notamment les erreurs comme potentiellement fécondes. En définitive, le coach donne au coaché la permission de réussir en lui donnant aussi la permission d'échouer.

## **Fiche DT.2 – Management stratégique : les sept défis à relever d'ici à 2016**

Extrait d'un article du site [www.lentreprise.com](http://www.lentreprise.com) -Sabine Blanc - Mis en ligne le 20/03/2007

(<http://www.lentreprise.com/3/2/5/article/11977.html>)

**Une étude anglaise publiée par l'opérateur Orange Grande-Bretagne décrypte la mutation des formes de travail et les enjeux majeurs pour les entreprises de demain, afin d'être au top de la compétitivité. Voici les challenges-clés pour les managers qui veulent rester dans la course ...**

### **1 - Future organisation du travail : les quatre « mondes » possibles**

La réalité sera probablement un mélange de ces quatre scénarios souligne l'étude.

**Les mondes mutuels.** Tout se passe dans le cadre des communautés locales, vie privée comme professionnelle. Le modèle coopératif prévaut, au lieu du « big business ». Oubliés aussi dans ce système les trajets pour aller au bureau : les gens préféreront travailler dans de petites entreprises locales, souvent connectées au réseau d'autres structures similaires.

**Les « répondants » (en anglais « replicants »).** La figure du consultant freelance deviendra dominante tandis que celle du salarié déclinera. Il ne sera pas rare de travailler pour plusieurs entreprises. On perdra en sécurité de l'emploi, en visibilité et en routine ce que l'on gagnera en liberté. La majeure partie des tâches s'effectuera chez soi, avec la possibilité de s'installer temporairement dans les bureaux de son client du moment. Dans un contexte d'incertitude sur l'avenir, les travailleurs alterneront périodes d'activité intense et repos. Ce sera à eux d'aller vers les entreprises et non l'inverse, même si celles-ci devront veiller à rester attractives.

**Les cottages électroniques.** Comme ce nom le suggère, le télétravail deviendrait la norme, univers privé et professionnel se confondant. Plus besoin de subir une heure de transport, les salariés se logeront de chez eux sur le réseau de l'entreprise. Les réunions se tiendront dans de petits bureaux centraux situés à courte distance. La flexibilité du temps de travail s'impose. Les salariés disposeront de plus de marge de liberté dans leur activité.

**Les disciples de la nuée.** Cette appellation poétique cache simplement une extension de l'organisation actuelle des grandes entreprises, avec des salariés se rendant sur un lieu de travail centralisé. Le rôle croissant des technologies de l'information multipliera les façons de collaborer et accroîtra l'efficacité. Le contrôle du travail sera omniprésent. La frontière entre travail et vie privée restera marquée.

### **2 - Sept défis pour les entreprises et leur managers**

Quoi qu'il advienne, les entreprises et leurs dirigeants devront concentrer leurs efforts sur sept points-clés pour s'adapter. Voici quelques exemples de problématiques soulevées par le rapport et des pistes de solution.

**Le leadership.** Les managers devront, entre autres, savoir persuader et influencer des travailleurs beaucoup plus indépendants. Ils auront aussi à repenser les niveaux

auxquels prendre les décisions stratégiques, en haut ou au contraire à des degrés moins élevés de la pyramide hiérarchique.  
> Faire du management une force facilitant les activités transversales plutôt que la réduire à la seule fonction de décision.

**La culture d'entreprise.** Davantage de salariés capables de réfléchir seront nécessaires, tandis que les tâches qui peuvent être automatisées ou scriptées diminueront. Un des enjeux : créer une culture à même d'attirer et d'encourager les personnes présentant ces qualités de réflexion requises dans un contexte de compétition accrue et de plus grande indépendance des travailleurs.  
> Passer, si nécessaire d'une culture d'entreprise forte à un mode d'engagement plus consensuel moins rebutant.

**La marque.** Conséquence du recours croissant à l'« outsourcing », l'image d'une marque dépendra plus d'agents extérieurs qui ne fonctionnent pas forcément selon le même mode d'organisation. Comment garder le contrôle dessus ?  
> Choisir le mode qui corresponde le plus à vos valeurs et prévoir un programme de risk management qui mette en évidence où les conflits sont susceptibles de jaillir.

**L'innovation.** Plus que jamais, il faudra faire face à une accélération du rythme de l'innovation, en proposant constamment des solutions adaptées.  
> Tisser des partenariats stratégiques avec d'autres entreprises pour partager les coûts et les fruits de l'innovation.

**Le défi opérationnel et technologique.** De quelle façon contrôler l'information, c'est-à-dire faire en sorte que les bonnes personnes accèdent facilement à une information toujours en phase, tout en maintenant la sécurité ?  
> Recourir à des « feuilles de route des futurs », synthétisant en une page les indicateurs sociaux et de consommation, ainsi que les évolutions technologiques et législatives qui influent sur les changements, et indiquant comment ils modifient vos marchés, vos clients et votre organisation.

**La qualité.** Si de nouveaux procédés ont pu dégrader la qualité, comme le recours à des centres d'appel externalisés, d'autres idées se sont révélées plus prometteuses, comme en témoigne le succès de certaines compagnies aériennes low cost. Elles ont su conjuguer prix serrés et services élevés, ce qui devra devenir la norme estimée.  
> Continuer de rechercher la qualité. Elaborez aussi une bonne prestation service qui inclut une livraison de qualité, voire créez-la en partenariat avec les consommateurs.

**La législation.** La question de la propriété intellectuelle pourrait être problématique. Elle est déjà source de conflits, comme en témoigne le procès pour violation de brevet intenté à RIM, le fabricant canadien du Blackberry, par NTP. Que pourra-t-on et que faudra-t-il protéger par un brevet ? Il sera également nécessaire d'adapter la législation aux nouveaux modes d'organisation.  
> Collaborer avec les acteurs du même secteur et les législateurs pour développer les modèles des lieux de travail du futur et bâtir le droit le plus adéquat.  
Orange a-t-il vu juste dans ses [prévisions](#) ? Rendez-vous dans neuf ans pour la réponse...

## **Fiche DT.3 – Le management par la qualité totale**

***Extrait d'une lettre d'information du cabinet Baud, Accordance Consulting, AD2 consultants – 2002***

### ***1 - Le TQM (Total Quality Management) offre pour l'entreprise une vision de la qualité plus large et transversale.***

Son principe est simple : La finalité de l'Entreprise est de développer la satisfaction de ses clients tout en étant bénéficiaire, c'est à dire, pas à n'importe quel prix. Elle doit améliorer sa rentabilité au travers de la démarche qualité. La Qualité Totale vise à fournir aux clients, externes et internes, une réponse adéquate à leurs attentes dans le meilleur rapport qualité prix : la meilleure " efficacité ".

Elle considère, pour cela, l'ensemble des processus de l'entreprise ayant une incidence sur la qualité et la satisfaction des clients.

Le TQM fait ainsi une large place à :

- la définition et la planification de la stratégie générale
- la cohérence de la politique qualité avec la stratégie
- la démultiplication de la politique qualité dans toutes les directions de l'entreprise
- la relation client fournisseur interne
- la prise en compte de l'environnement concurrentiel
- la considération de l'ensemble des risques potentiels : financiers, sociaux, concurrentiels...
- l'implication et la motivation du personnel
- l'analyse des besoins des clients et le positionnement marketing
- la maîtrise des processus transverses internes
- les résultats sous tous ses aspects, y compris financiers, commerciaux, image.

De nombreux référentiels sont relatifs à la Qualité Totale ... Tous ces référentiels imposent un questionnement plus profond et indiscret sur le mode de fonctionnement de l'entreprise et son management. .../...

### ***2 - L'ISO 9001 : 2000, au travers du déploiement des processus (management, supports, réalisation et amélioration continue), répond quelque peu à la même logique***

L'ISO est une ouverture indéniable vers la logique du TQM mais ne se réfère pas à la notion d'efficacité.

Les dirigeants sont, cependant, sensibles à la nécessaire réduction des coûts de non-qualité et d'obtention de la qualité, à la " rentabilité " du système de management de la qualité, mais ne perçoivent pas toujours la qualité comme une démarche globale.

Les démarches qualité commencent bien souvent par la remise en cause de l'organisation, l'évaluation critique de son efficacité, l'examen des processus et la mise en évidence des lourdeurs administratives.  
La qualité devient " l'affaire de tous " ...

## Fiche DT.4 – Le développement durable et la RSE

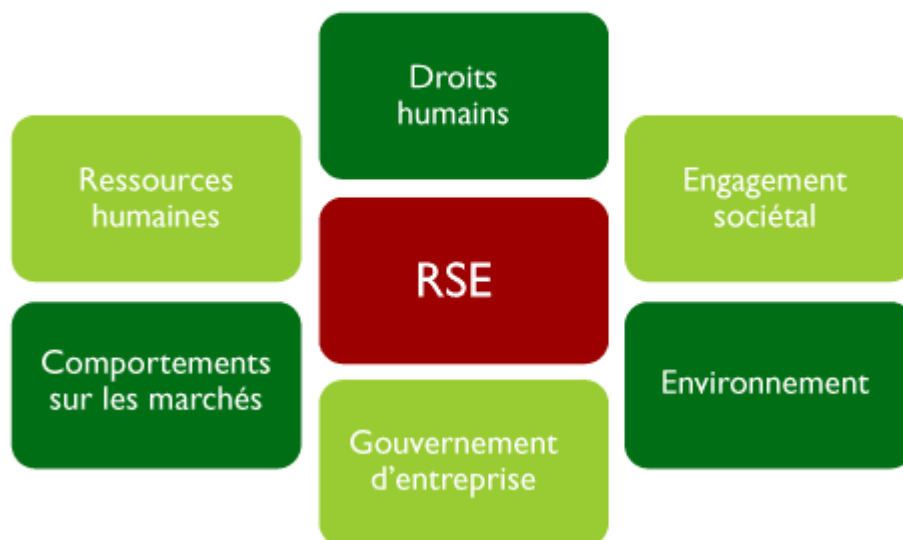
Extrait du site [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)

(<http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/methodologie/criteres-de-recherche/37-criteres-d-analyse.html>)

**Développement durable** : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement – 1987).

**Référentiel d'évaluation des entreprises** par le groupe Vigéo (le groupe mesure les performances et le niveau de maîtrise des risques de responsabilité sociale des entreprises et des organisations - site [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)).

### Les domaines de la RSE



#### 1. Ressources Humaines :

Amélioration continue des relations professionnelles, des relations d'emploi et des conditions de travail.

#### 2. Droits humains sur les lieux de travail :

Respect de la liberté syndicale et promotion de la négociation collective, non discrimination et promotion de l'égalité, élimination des formes de travail proscrites (enfants, travail forcé), prévention des traitements inhumains ou dégradants de type harcèlements sexuels, protection de la vie privée et des données personnelles.

#### 3. Environnement :

Protection, sauvegarde, prévention des atteintes à l'environnement, mise en place d'une stratégie managériale appropriée, éco conception, protection de la biodiversité et maîtrise rationnelle des impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie des produits ou services.

#### 4. Comportements sur les marchés :

Prise en compte des droits et intérêts des clients, intégration de standards sociaux et environnementaux dans la sélection des fournisseurs et sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, prévention effective de la corruption, respect des règles concurrentielles.

**5. Gouvernement d'entreprise :**

Efficienc e et probité, assurance de l'indépendance et de l'efficacité du Conseil d'administration, effectivité et efficie nce des mécanismes d'audit et de contrôle et notamment inclusion des risques de responsabilité sociale, respect des droits des actionnaires et notamment des minoritaires, transparence et rationalité de la rémunération des dirigeants.

**6. Engagement sociétal :**

Effectivité, intégration managériale de l'engagement, contribution au développement économique et social des territoires d'implantation et de leurs communautés humaines, engagements concrets en faveur de la maîtrise des impacts sociétaux des produits et des services, contribution transparente et participative à des causes d'intérêt général.

## ELEMENTS DE CORRIGE DT

### DT.1 Définir, expliquer :

Déréglementation = suppression des contraintes économiques (libre échange des biens et capitaux)

Sociétal = qui se rapporte à la structure, à l'organisation ou au fonctionnement de la société

Economies d'échelle = réduction des coûts liée au niveau d'activité (amortissement des charges fixes)

Coaching = accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels

EDI = échange de données informatisées ET standardisées (ex : SWIFT bancaire, edifact, documents déclaratifs).

Gouvernance = exercice du pouvoir, la bonne gouvernance est participative et équitable, conforme à l'intérêt commun.

### DT.2 Déterminer en quoi la démarche TQM s'inscrit dans les défis actuels du management.

Voir notamment fiche 4.3.

Maîtrise des processus, réduction des coûts, réactivité et satisfaction de la clientèle = faire face à la concurrence.

Amélioration de l'image, motivation du personnel.

### DT.3 Après avoir consulté les documents ci-dessous, extraits du site d'Air France ([http://developpement-durable.airfrance.com/FR/fr/local/demarche/N4\\_positionnement\\_pp.htm](http://developpement-durable.airfrance.com/FR/fr/local/demarche/N4_positionnement_pp.htm)), exposer les enjeux et les limites de la RSE et de la gestion des parties prenantes.

Trame générale possible :

#### Introduction

Les défis contemporains (accroissement de la concurrence devenue mondiale, recherche de nouveaux avantages concurrentiels, pression de la société, besoin d'image et de projet lisible pour mener l'entreprise, crise et scandales du libéralisme, ...) → RSE et PP

#### Développement (voir cours)

1 – Parties prenantes et management par la valeur

PP : définir, citer, résumer l'avantage recherché (fidéliser, motiver, recherche d'alliances implicites)

PP : moyens (dont exemples AF) et méthode de management par la valeur (répartie)

2 – La responsabilité sociétale de l'entreprise

RSE : 3 axes :

- économique (favoriser le développement, les échanges internationaux) ;

- social (accès aux soins, éducation, conditions de travail, ...) ;

- environnemental (pollution, préservation des ressources, ...).

RSE : gouvernance d'entreprise, facteur d'image, intégrable dans la démarche PP

**Article 116 de la loi** : *Le rapport visé à l'article L. 225-102 rend compte ... « Il comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Le présent alinéa ne s'applique pas aux sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé. »*

RSE : exemple AF (ONG, fournisseurs)

3 – Liens entre PP et RSE

- la RSE introduit de nouvelles PP

- la RSE suppose le respect des PP usuelles (employés, clients notamment)

4 - Problématique

- définir la valeur réellement apportée par une gestion des PP (confusion salaire – valeur, idem impôts, ... ex « valeur ajoutée »)

- communication (nécessaire, mais aller au-delà)

- marginalité des dépenses RSE (efficacité, sincérité de l'engagement, marge de manœuvre)

- charge RSE reportée sur des tiers (ex : fournisseurs AF)

- intégration de facteurs non visibles en comptabilité (pertes d'emploi, nuisances, ...)

Conclusion

Voies incontournables, mais pouvant n'avoir qu'un effet superficiel et temporaire. Voir utilité d'accompagnement législatif, de règles de gouvernance ?