

PLAN :

I- Le management

- 1- Définitions du management
- 2- Les principes de management
 - a. Evolution des principes de management
 - b. Les quatre principes du management
 - Planification
 - Organisation
 - Direction
 - Contrôle

II- La planification

- 1- Définition
- 2- Le processus de planification
- 3- Les types de planification
 - a. Planification à court terme et à long terme
 - b. Planification stratégique et opérationnelle
- 4- Techniques et outils de planification
 - a. Les outils de planification
 - b. Les techniques de planification
- 5- Les objectifs et avantages de planification

III- L'organisation

- 1- Notions et caractéristiques
 - a. Définition
 - b. Caractéristiques
- 2- Fonctionnement de l'organisation
- 3- Les caractéristiques de base de la structure
- 4- Les facteurs de structuration
- 5- Les différentes structures d'organisation
 - a. Les structures classiques
 - b. Les nouvelles orientations des structures

I- LE MANAGEMENT

1- Définition du management.

L'environnement est en perpétuelle évolution, le marché est considéré comme turbulent.

Il n'est plus question de gérer une organisation au jour le jour comme dans le passé puisque les méthodes de gestion traditionnelles sont révolues et deviennent inadaptés d'où l'importance du management pour gérer l'environnement et atteindre les objectifs de l'organisation.

Alors, qu'est ce que le management ?

La définition du management n'est pas chose facile, plusieurs auteurs influents ont donné leur définition.

F. W. Taylor influencé par le scientisme et fondateur de l'organisation scientifique du travail définit le management ou le « scientific management » comme la conduite scientifique de travail.

Pour *H. Fayol* le management est l'application des principes (prévoir & planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler) à la gestion de l'entreprise.

P. Drucker définit le management comme étant le processus d'organiser les ressources pour que les entreprises réalisent des performances satisfaisantes et s'adapter au changement.

Norme Iso 9000 : activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.¹

Beaucoup d'autres définitions plus ou moins détaillées peuvent être citées, nous proposons la définition synthétique suivante :

«Le management est une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. Cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à *planifier, organiser, diriger et contrôler* les activités de façon à en tirer un rendement optimal conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués.»²

De ces définitions on retient :

Les buts poursuivis définissent la raison d'être de l'organisation.

C'est une démarche rationnelle grâce aux apports des écoles de pensée dans le sens où on utilise des méthodes et techniques afin d'atteindre les objectifs définis.

A l'aide des quatre principes du management on gère les opérations à l'intérieure de l'organisation afin d'atteindre les objectifs définis.

Le management entre science et art...

Pour manager, copier des méthodes et techniques apprises dans des livres et les appliquer n'est pas suffisant. Le caractère unique de chaque situation doit influencer les décisions qui seront adaptés à la situation de l'organisation et appliqués avec pertinence.

Contrairement à ce que préconisais Taylor, il n'y a pas LA SOLUTION « The one best way » mais plusieurs solutions possibles sans que l'une soit meilleure que les autres.

Le choix d'une de ces décisions dépend du manager c'est pour ces raisons que le management peut être considéré comme un art. L'art de choisir les méthodes et techniques afin d'atteindre les objectifs.

¹ <http://www.univ-lille1.fr/pfeda/iaal/m.htm>

² LAFLAMME Marcel; Le management, approche systémique (2ème édition)

« C'est l'art des arts, car c'est l'art d'organiser des talents.» Jean Jacques Servan Schreiber
Le management est à la fois une science et un art. Le manager s'appuie sur les composantes de la science du management pour déployer son art afin d'atteindre les buts de l'organisation.

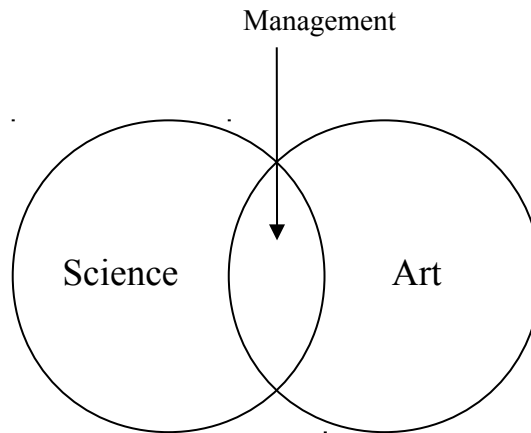


Figure 1

Le bon management réside dans l'emploi équilibré de la science et de l'art (Figure 1).

2- Principes du management.

A. Évolution des principes du management.

Les principes du management ont évolué grâce aux apports des théories du management par différents auteurs tels que H. Fayol et Mary Parker Follet.

Fayol était un théoricien français dont les théories en matière de management et organisation du travail étaient largement influentes au début du 20ème siècle. Fayol est à l'origine des 14 principes pour encadrer les mesures prises par les gestionnaires. Ces principes ont été cernés en cinq fonctions clés : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Principes de gestions exposés par Fayol :

- Prévoyance : établir un plan d'intervention pour l'avenir
- Organisation : fournir et mobiliser les ressources voulues pour mettre en place le plan
- Commandement : Sélectionner, évaluer et diriger les travailleurs pour intégrer au plan le meilleur de ce qu'ils peuvent donner.
- Coordination : veiller à coordonner les divers efforts et voir à ce que les informations soient partagées et les problèmes réglés.
- Contrôle : veiller à ce que les activités se déroulent conformément au plan et prendre les mesures de redressement qui s'imposent.

Les 5 principes de gestion ou devoirs du gestionnaire sont très proches des 4 fonctions qu'on assigne aujourd'hui à un gestionnaire à savoir : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

B. Les quatre principes du management.

Ce sont les principes que fait intervenir le management qu'on appelle principes du management.

Ces principes sont les suivants :

- **la planification** : grâce à la planification, la première de ces fonctions, on détermine avec précision les buts à atteindre et les mesures à prendre pour arriver au résultat.

Il s'agit de prévoir de quoi le marché aura besoin avant que la demande ne l'impose et donc prendre des décisions avant d'être forcé d'agir sous la pression des événements.

La planification consiste à concevoir un avenir désiré et les moyens réels d'y parvenir.

- **L'organisation** correspond au processus de structuration (grouper, combiner et distribuer) les ressources humaines et matérielles nécessaires à réaliser les objectifs définis au cours de la planification.

Il s'agit de mettre en place une structure selon laquelle les ressources humaines et matérielles seront affectées, déterminer les tâches réparties que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les rapports hiérarchiques et les liens de communication entre ces unités.

- **La direction** vise à orienter les efforts du personnel en stimulant son enthousiasme en prenant ses responsabilités et accomplissant les activités requises pour atteindre ses objectifs.

- **Le contrôle** : c'est l'analyse des progrès réalisés par rapport aux objectifs poursuivis en d'autres termes comparer les résultats escomptés avec les résultats obtenus.

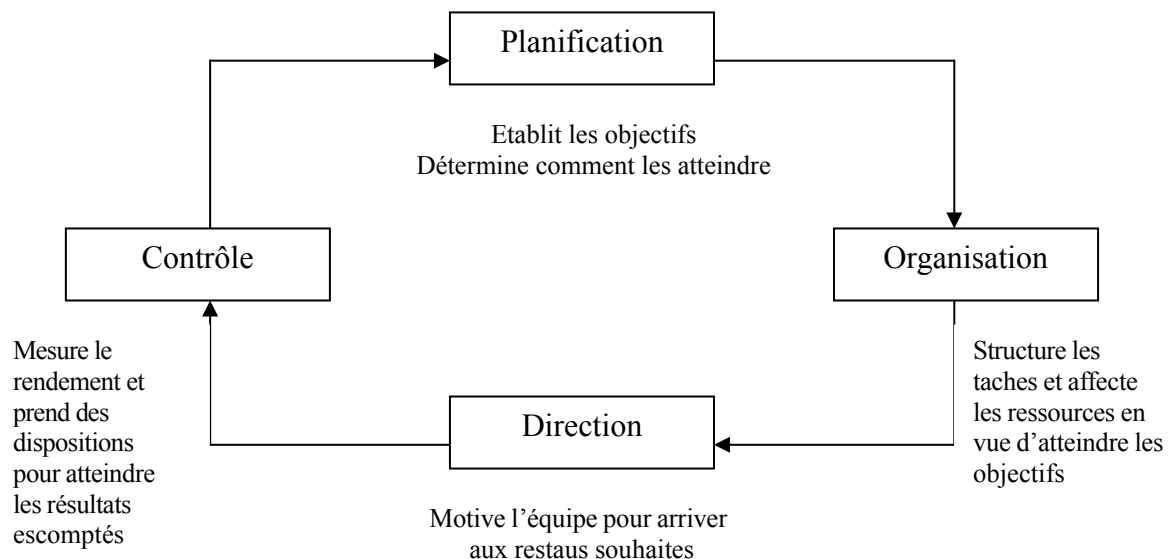


Figure 2 : Principes du management

La planification joue un rôle très important dans l'organisation, nous pouvons même dire que c'est la fonction la plus importante du management puisque les autres fonctions dépendent des décisions prises à son niveau.

Donc il y a une interdépendance et interaction entre ces principes dans le sens où ils sont liés et l'un entraîne une réaction chez les autres.

Le cycle est continu, il commence par la planification et doit se renouveler pour répondre aux objectifs de l'organisation.

II- PLANIFICATION

1- Définition :

La planification pour certains auteurs c'est tenir compte du futur, pour d'autres c'est contrôler le futur pas seulement en tenir compte mais agir sur lui ou le créer. Planifier est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé en fixant les objectifs³. En une phrase « planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir »⁴

2- Le processus de planification :

- Définir les objectifs de l'organisation : déterminer avec précision les résultats ou les aboutissements prévus. Il faut savoir où désire-t-on aller!
- Déterminer où l'on se situe par rapport aux objectifs : évaluer les réalisations actuels compte tenu des résultats souhaités et dégager les atouts qui favorisent le déroulement du projet et les faiblesses qui le ralentissent.
- Définir les hypothèses touchants l'avenir : prévoir comment se dérouleront les événements et établir plusieurs scénarios possibles.
- Analyser les diverses possibilités d'intervention, choisir les meilleurs d'entre elles puis déterminer comment les mettre en œuvre.
- Mettre le plan en exécution : agir en respectant le plan, évaluer les résultats, prendre les mesures de redressement et au besoin modifier les plans⁵

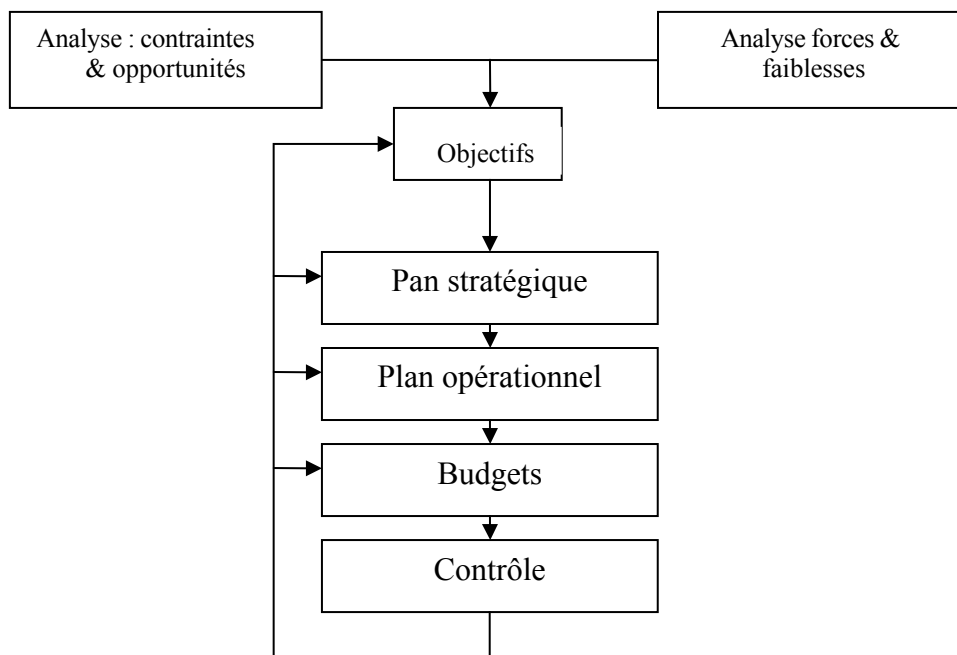


Fig.1 : le processus de planification

3- Les types de planification :

a. planification long terme et planification court terme

³ H. MINTZBERG, « grandeur et décadence de la planification stratégique » édition DUNO 1994

⁴ R.ACKOFF, « méthodes de planification dans l'entreprise », éditions d'organisation 1970

⁵ Pierre Beauchesne, « cours Principes de management » Université du Québec à Chicoutimi

La planification concerne aussi bien le long terme que le moyen ou le court terme. On peut établir des plans d'un an ou moins pour une vision court terme, des plans de 2 à 3 ans pour le moyen terme et pour le long terme des plans au delà de trois ans.⁶

b. planification stratégique et planification opérationnelle

La planification stratégique s'attache aux besoins de l'organisation à long terme et établit une orientation globale.

La démarche de planification stratégique comporte les étapes suivantes :

- fixer les buts et la mission de l'entreprise
- faire un diagnostic stratégique de l'entreprise (analyser le potentiel de l'entreprise et les projets futurs visés)
- fixer les objectifs

La planification opérationnelle définit les activités à accomplir dans des domaines précis afin que les plans stratégiques soient respectés et réalisés.⁷

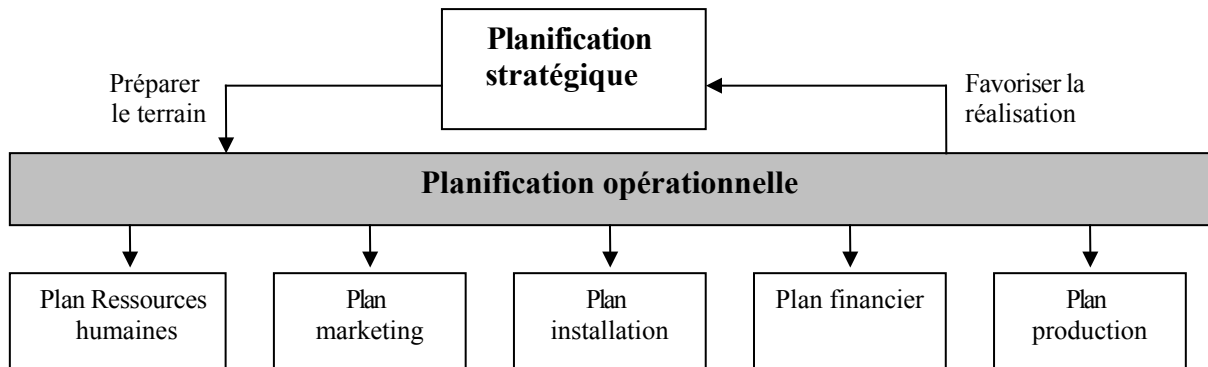


Fig.2 : Relation entre planification stratégique et opérationnelle

Les démarches de planification opérationnelle :

- 1* hiérarchiser les objectifs du plus général au plus spécifique de façon à passer du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel.
- 2* répartir les responsabilités
- 3* répartir les tâches
- 4* faire un diagnostic des moyens nécessaires à la réalisation des tâches (leur nature, quantité et disponibilité)
- 5* établir le programme pour chaque unité sous unité et poste individuel

4- Techniques et outils de planification

a. Outils de planification

- Préviation :

La préviation permet d'établir une vision de ce qui va se passer. On peut faire des préviations qualitatives en faisant appel à des experts et spécialistes ou des préviations quantitatives en faisant appel aux calculs et statistiques et en se basant sur les événements passés comme repère.

- Prospective :

La prospective diffère profondément de la préviation, il n'existe pas de futur prédéterminé mais une série de futurs possibles selon les choix voltaires de l'entreprise. Les actions

⁶ D.S.CHAPPELL, « principes de management », édition ERPI

⁷ S.AILLI, K.BELLMOUSS, « cours d'initiation au management général », p 43-45

prospectives ont aussi pour objectif d'éclairer le présent et de fonder les décisions d'aujourd'hui à la lumière de l'avenir souhaité.⁸

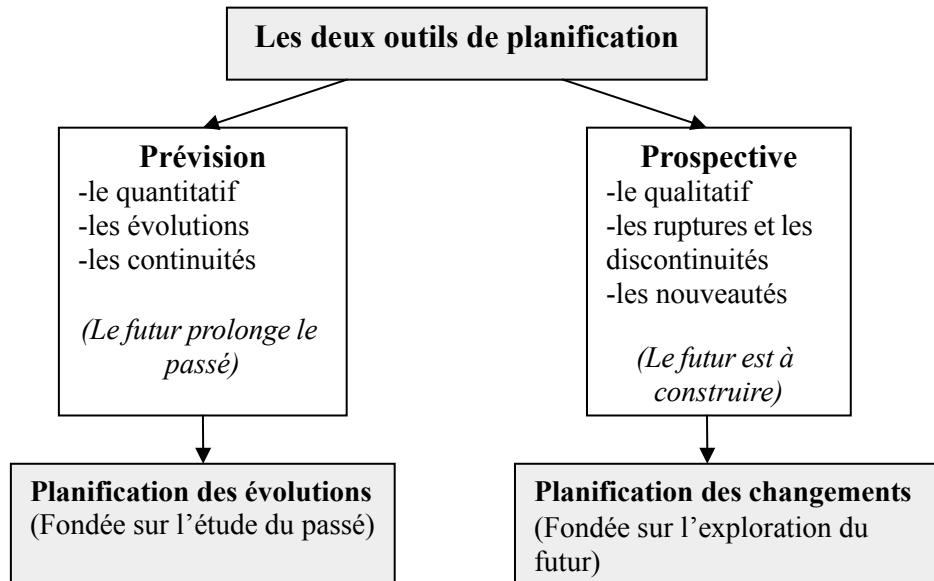


Fig.3 : les outils de planification

b. Techniques de planification

- Planification de relève :

Sert à définir des possibilités d'intervention de remplacement qui substitueront les mesures d'origine. Dans le cas où le plan s'avérait non approprié selon l'évolution de l'environnement en repérant des indices qui indiquent que le plan actuel ne répond plus aux besoins.

- Planification par scénario :

Il s'agit de définir une série de possibilités susceptibles de se présenter, dans un 2^{ém} temps il faut établir des plans pour chacune des situations envisagées. Le plan par scénario permet de s'adapter à l'instabilité de l'environnement et d'être plus souple.⁹

5- Objectifs et avantages de planification :

- Gérer le changement qui va en s'accéléralant : la complexité de l'activité, la technologie les marchés, les goûts... sont des variables qui ne cessent de changer.
- Concentrer l'attention sur les objectifs : Les cadres prennent des décisions en toute liberté mais en suivant les objectifs déterminés (coordination des décisions).
- Rationaliser les décisions.
- Intégrer et coordonner les fonctions : La planification oblige les spécialistes des différentes fonctions à travailler en fonction d'objectifs communs.
- Contrôler et évaluer la performance : C'est par la prévision que la planification facilite le contrôle et donc l'évaluation des résultats.¹⁰

Toutefois le processus de planification comporte quelque inconvénients :

⁸ Rabelet MICH, « notions fondamentales de management », édition

⁹ D.S.CHAPPELL, « principes de management », édition ERPI

¹⁰ Pierre BEAUCHESNE, « cours Principes de management » Université du Québec à Chicoutimi

- coût exorbitant du processus de planification notamment au niveau du diagnostic stratégique,
- la participation à la planification est limitée aux cadres qui en ont le pouvoir,
- les prévisions et perspectives dans la planification ne sont pas totalement fiables.

III- ORGANISATION :

1) Notions et caractéristiques :

a- Définition de l'organisation :

Par organisation, on peut comprendre :

- L'activité d'organiser, qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système ;
- le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système après l'acte d'organiser, notamment en terme de structures et de culture ;
- une institution sociale en tant que système organisé.

b- Définition de la structure :

La structure organisationnelle ¹¹ est un système de tâches, de rapports hiérarchiques et de liens de communication.

c- Caractéristiques de l'organisation :

Il y a quatre caractéristiques essentielles :

- Existence d'une division de travail
- Existence d'une hiérarchie
- Existence d'une procédure et des règles officielles.

2) Fonctionnement de l'organisation :

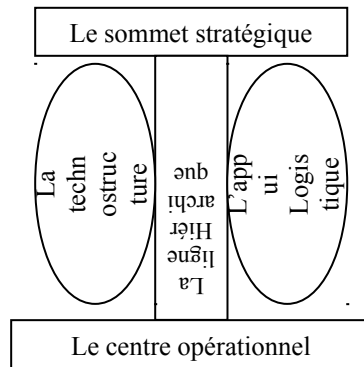
Pour comprendre comment les organisations se structurent, il faut d'abord savoir comment elles fonctionnent : connaître les différentes parties, les fonctions qu'elles remplissent et la façon dont ces fonctions sont reliées les unes aux autres de façon précise. Il faut s'avoir comment les flux de travail, d'autorité, d'information et des décisions irriguent.

a. les éléments de base de l'organisation :

H. Mintzberg a schématisé l'organisation comme une combinaison de cinq parties principales :

- **le centre opérationnel**, composé des membres de l'entreprise dont le travail est directement lié à la production de biens ou de services.
- **le sommet stratégique**, où se trouvent ceux qui sont chargés des responsabilités les plus larges, c'est à ce niveau se définissent la mission, les orientations et la stratégie.
- **la ligne hiérarchique**, est le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
- **la technostructure**, composée des analystes, moteurs et artisans de la standardisation dans l'organisation.
- **l'appui logistique**, regroupant les unités spécialisées dans une fonction précise sans lien direct avec la mission de l'entreprise. Par exemple, au niveau supérieur près du sommet stratégique, on peut trouver ceux qui sont chargés du conseil juridique.
- On a ajouté à ces éléments un sixième élément, **l'idiologie** qui comprend l'ensemble des éléments culturels c'est à dire les croyances, les valeurs, traditions et comportements partagés par les membres de l'organisation.

¹¹ D.S.CHAPPELL, « principes de management », édition ERPI



b. l'organisation comme système de flux :

Les parties de l'entreprise sont liées les unes aux autres par différents flux d'autorité, de matériel, d'information et de processus de décision.

- **L'organisation comme système d'autorité formelle**: c'est l'organigramme qui décrit les postes clés et les résistibilités dans l'organisation, de même comment s'établissent les rapports de hiérarchie et de communication.
- **L'organisation comme système de flux régulés**: c'est l'ensemble des mouvements du matériel, d'informations et des flux de contrôle au sein de l'entreprise.
- **L'organisation comme système de communication informelle** : sont les communications et les interactions qui se tissent au jour le jour entre les employés, indépendamment des rapports hiérarchiques officiels.
- **L'organisation comme système de processus de décision** : correspond à un ensemble d'étapes qui s'achèvent par le choix de la décision convenable.

c. les éléments de base de la structure :

- **Spécialisation du travail** : elle consiste à décomposer ou diviser l'activité de travail en postes de travail différents afin de permettre un apprentissage et un contrôle rapide.
- **La coordination** : permet de maintenir unies les parties de l'organisation.
- **La formalisation du comportement** : il s'agit de définir de manière formelle comment le personnel doit se comporter.
- **La formation et la socialisation** : qui tendent à inculquer aux collaborateurs le savoir-faire et les normes de l'entreprise.
- **La décentralisation** : verticale par délégation ou horizontale par le transfert des processus décision aux unités placées hors de ligne hiérarchique.

d. Les facteurs de structuration :

Toute structure d'organisation est associée à un certains nombres de facteurs.

- **l'âge et la taille**,
- **l'environnement** : selon LAWRENCE et LORSCHE¹², l'environnement et ses contraintes déterminent la structure de l'entreprise. Plus l'environnement est complexe plus la structure est décentralisée.
- **la technologie** : JOAN WOODWARD a montré à partir d'une étude empirique sur une centaine d'entreprises que les différentes structures d'organisation s'expliquent par l'utilisation des technologies différentes, il a distingué trois types de technologies auxquelles correspondent trois types de structures :
 1. Une entreprise à technologie en petite série adopte une structure organique.
 2. Une entreprise à technologie de masse adopte une structure mécanique.

¹² D.S.CHAPPELL, « principes de management », édition ERPI

3. Les entreprises à production en continu sont souvent organiques.

- **le pouvoir**, selon H. MINTZBERG la conception des organisations dépend d'un certain nombre de facteurs de pouvoir. Pression exercée par les détenteurs d'influence externe, les besoins personnels des dirigeants et la mode de dans le domaine de management. plus le contrôle externe exercé sur l'entreprise est puissant plus la structure est centralisée. Il y en a d'autres facteurs qui peuvent influencer la structure de l'entreprise tels que la stratégie, le secteur d'activité et la culture.

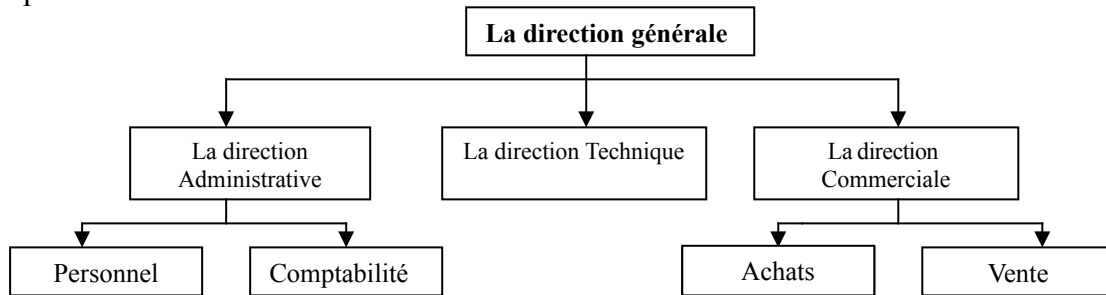
3) Analyse de quelques structures organisationnelles :

a) Les structures classiques :

▪ La structure linéaire ou hiérarchique :

C'est la plus simple des formes de structure. Les voies de commandement sont uniques, les responsabilités clairement répartis, chaque subordonné ne reçoit des ordres que d'un seul responsable hiérarchique. Ce que l'on recherche avec ce type de structure c'est une grande simplicité et une concentration des pouvoirs.

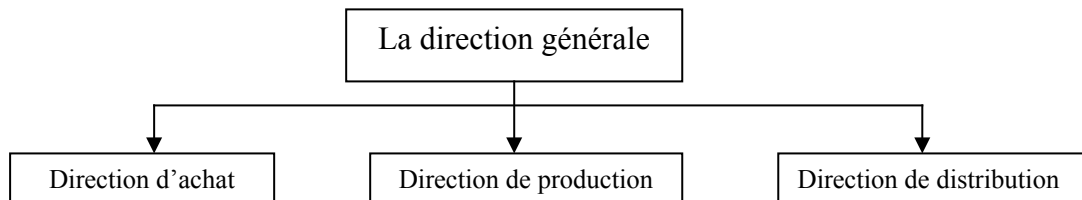
Parmi les avantages qu'offre cette structure la simplicité dans la distribution des tâches, la centralisation des ressources, la simplicité (tout est écrit) et une répartition claire des responsabilités.



▪ La structure fonctionnelle :

C'est une structure centralisée puisque le seul sommet stratégique est en position de coordonner les différentes fonctions, dans cette structure on renonce au principe d'unité de commandement pour adopter le principe de la subordination multiple, il en résulte que chaque subordonné reçoit des ordres des différents chefs fonctionnels c'est une structure que l'on rencontre au sein d'entreprise tournée vers la haute technologie.

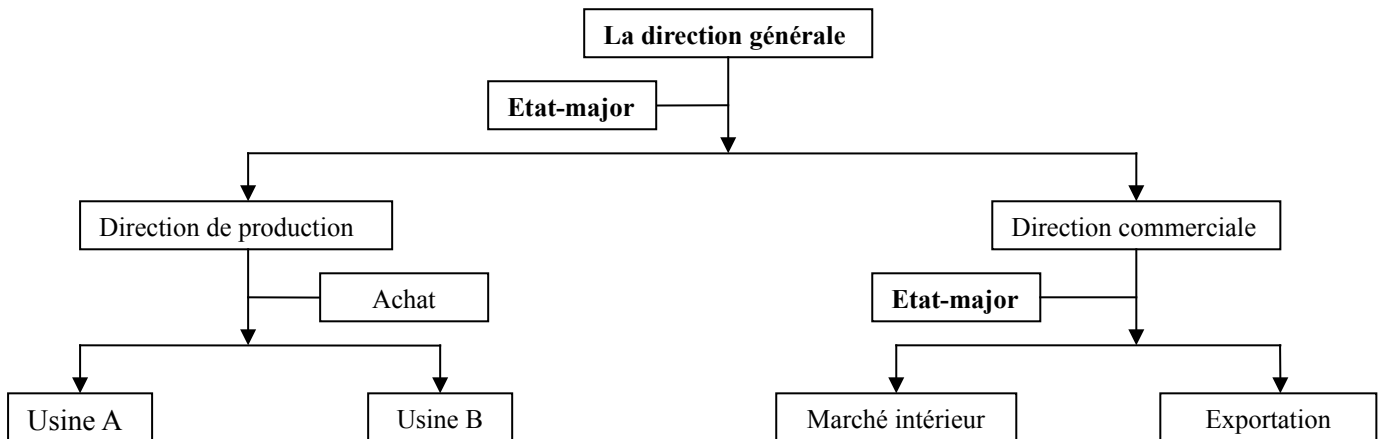
Grâce à cette structure, les problèmes techniques peuvent être résolus plus efficacement, elle permet de tracer des cheminements professionnels clairs à l'intérieur des services.



La structure mixte (staff and line) :

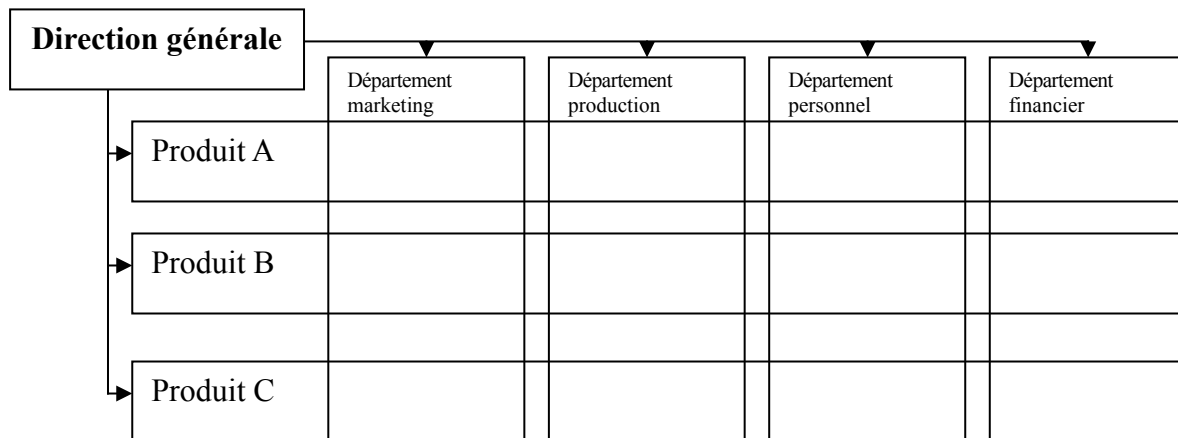
On nomme généralement la structure mixte jumelant deux types d'unités (staff and line). c'est la plus courante d'entreprises. la structure est celle de la double ligne, une ligne de décision (les opérationnels) c'est une ligne hiérarchique qui dispose d'un pouvoir de commandement et la deuxième ligne appelée ligne d'aide et de conseil (les fonctionnels), c'est une ligne qui étudie, propose et conseil mais elle n'a pas un pouvoir de commandement.

Les avantages ¹³de cette structure sont liés à la spécialisation : maîtrise du savoir-faire, effet d'échelle et d'expérience, clarté de l'organisation et des responsabilités.



▪ la structure matricielle :

Elle permet la coordination des travaux impliquant plusieurs types de responsabilités. On distingue à ce niveau deux types de coordination : la coordination entre la direction générale et les différentes divisions et la coordination à l'intérieur des divisions. C'est une structure caractérisée par l'existence de relations hiérarchiques multiples mais complémentaires, ce qui permet une adaptation plus flexible à la complexité d'un environnement dynamique. Grâce à cette structure, on trouve davantage de coopération fonctionnelle dans les activités courantes. Ainsi qu'elle permet de satisfaire avec souplesse à des exigences qui changent constamment.



b) **Les nouvelles orientations des structures organisationnelles ¹⁴:**

▪ les structures en équipes :

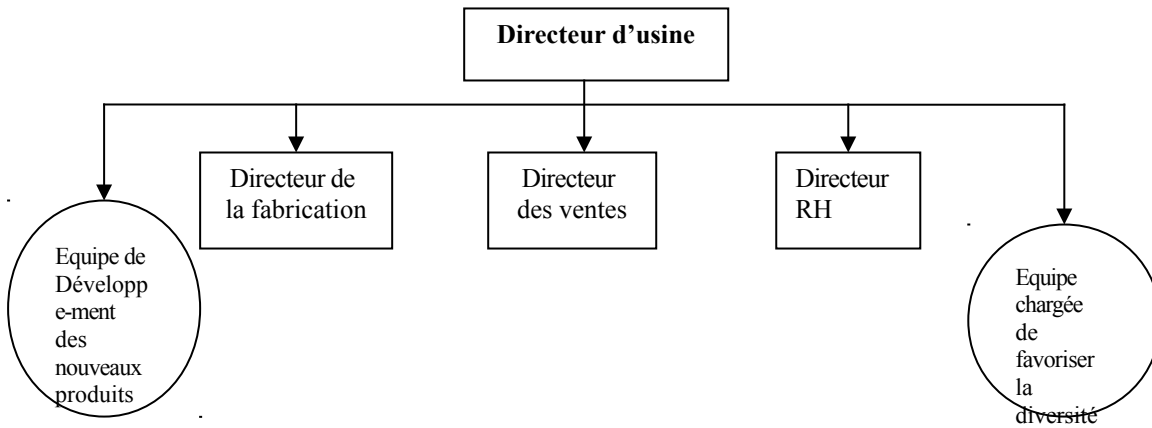
Elles reposent sur des équipes inter-fonctionnelles, permanentes et temporaires ce qui a pour effet d'améliorer les relations latérales. Les structures en équipes offrent divers avantages, entre autres, l'amélioration de la communication entre les services et la création des relations

¹³ http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/MASTER_1/Organisation.doc

¹⁴ D.S.CHAPPELL, « principes de management », édition ERPI

latérales plus efficaces afin de résoudre avec plus d'efficacité les problèmes et d'améliorer les résultats en général.¹⁵

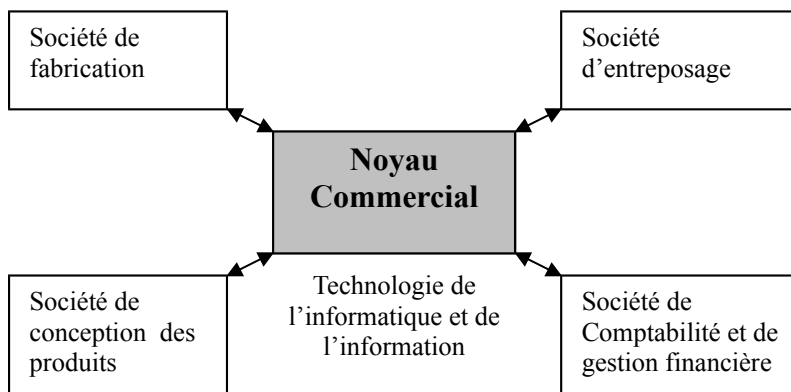
Parmi les avantages qu'offre cette structure, l'amélioration de la communication entre les services, elle peut aussi accroître le dynamisme général en amenant des travailleurs appartenant à divers secteurs de l'entreprise à mieux se connaître.



▪ Les structures en réseaux :

Elles se composent d'un noyau d'activité dont les responsables travaillent en collaboration avec des réseaux de fournisseurs externes et d'entrepreneurs. Ces sociétés font appel aux derniers progrès des technologies de l'information pour améliorer les liens entre l'organisation et les éléments environnementaux.¹⁶

Les avantages qu'offrent les structures en réseaux proviennent entre autres de l'utilisation novatrice des technologies. Grâce aux outils technologiques de pointe, les sociétés sont en mesure d'exécuter les activités courantes en recourant à un plus petit nombre d'employés à temps plein et à des systèmes internes moins complexes.



CONCLUSION

Dans une organisation la planification joue un rôle très important, nous pourrions même dire que c'est la fonction la plus importante des fonctions du management.

Les autres fonctions dépendent des décisions qui ont été prises à son niveau.

¹⁵ John R. SCHERMERHORN, David S. CHAPPELL, « les principes du management », édition ERPI

¹⁶ Op.cit, « les principes du management », édition ERPI

La structure (organisation), le style de direction ainsi que les mesures de contrôle dépendront de la mission et des objectifs fixés.

BIBLIOGRAPHIE

- D.S.CHAPPELL, « principes de management », édition ERPI
- J.B.PROBST, « Organisation et management », éditions d'organisation
- Rabelet MICH, « notions fondamentales de management », édition
- H. MINTZBERG, « grandeur et décadence de la planification stratégique » édition DUNO 1994
- S.AILLI, K.BELLMOUSS, « cours d'initiation au management général »
- LAFLAMME Marcel; « Le management, approche systémique » (2ième édition)
- R.ACKOFF, « méthodes de planification dans l'entreprise », éditions d'organisation 1970
- Pierre BEAUCHESNE, « cours Principes de management » Université du Québec à Chicoutimi
- <http://www.univ-lille1.fr/pfeda/iaal/m.htm>
- http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/MASTER_1/Organisation.doc