

DCG 7

Management

MANUEL ET APPLICATIONS

EXPERT SUP

L'expérience de l'expertise

Les manuels DCG

- DSG 1** • *Introduction au droit*, Manuel et Applications corrigées
Jean-François Bocquillon, Martine Mariage
- DCG 2** • *Droit des sociétés*, Manuel et Applications corrigées
France Guiramand, Alain Héraud
- DCG 3** • *Droit social*, Manuel et Applications corrigées
Paulette Bauvert, Nicole Siret
- DCG 4** • *Droit fiscal*, Manuel et Applications
Emmanuel Disle, Jacques Saraf
 - *Droit fiscal*, Corrigés du manuel
Emmanuel Disle, Jacques Saraf, Nathalie Gonthier-Besacier, Jean-Luc Rossignol
- DCG 5** • *Économie*, Manuel et Applications corrigées
François Coulomb, Jean Longatte, Pascal Vanhove
- DCG 6** • *Finance d'entreprise*, Manuel et Applications
Jacqueline Delahaye, Florence Delahaye
 - *Finance d'entreprise*, Corrigés du manuel
Jacqueline Delahaye, Florence Delahaye
- DCG 7** • *Management*, Manuel et Applications corrigées
Jean-Luc Charron, Sabine Sépari
- DCG 8** • *Systèmes d'information de gestion*, Tout-en-Un
Jacques Sornet, Oona Hengoat, Nathalie Le Gallo
- DCG 9** • *Introduction à la comptabilité*, Manuel et Applications
Charlotte Disle, Robert Maeso, Michel Méau
 - *Introduction à la comptabilité*, Corrigés du manuel
Charlotte Disle, Robert Maeso, Michel Méau
- DCG 10** • *Comptabilité approfondie*, Manuel et Applications
Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse
 - *Comptabilité approfondie*, Corrigés du manuel
Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse
- DCG 11** • *Contrôle de gestion*, Manuel et Applications
Claude Alazard, Sabine Sépari
 - *Contrôle de gestion*, Corrigés du manuel
Claude Alazard, Sabine Sépari

La collection Expert Sup : tous les outils de la réussite

- Les **Manuels** clairs, complets et régulièrement actualisés, présentent de nombreuses rubriques d'exemples, de définitions, d'illustrations ainsi que des fiches mémo et des énoncés d'application. Les **Corrigés** sont disponibles en fin d'ouvrage, sur le site expert-sup.com ou dans un ouvrage publié à part.
- La série **Tout l'entraînement** avec rappels de cours, tests de connaissances, exercices d'application, cas de synthèse et corrigés détaillés permet de travailler efficacement toutes les difficultés du programme.

DCG 7

Management

MANUEL ET APPLICATIONS

Corrigés inclus

Jean-Luc CHARRON

Ancien élève de l'ENS Cachan
Agrégé d'économie et de gestion
Professeur en classes préparatoires au DCG

Sabine SÉPARI

Ancienne élève de l'ENS Cachan
Agrégée d'économie et de gestion
Docteur en sciences de gestion
Maître de conférences à l'ENS Cachan

Avec la collaboration de

Françoise BERTRAND

Agrégée d'économie et de gestion
Professeur en classes préparatoires au DCG

4^e édition

 EDITIONS
FRANCIS
LEFEBVRE
La solution juridique

DUNOD

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

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

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

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

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

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



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière Paris 5^e

ISBN 978-2-10-071258-8

ISSN 1269-8792

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

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

Sommaire

Pour réussir le DCG et le DSCG	IX
Manuel, mode d'emploi	V
Programme de l'épreuve n° 7 Management*	XII
Avant-propos	XIV
CHAPITRE 1 Introduction : Le management aujourd'hui	1
SECTION 1 Organisation et entreprise	2
SECTION 2 La gestion de l'entreprise	10
SECTION 3 L'environnement économique et industriel de la gestion	15
Analyses et débats • Applications	26
PARTIE 1 Analyse de l'organisation	33
CHAPITRE 2 Évolution de la représentation des organisations au travers des théories des organisations	35
SECTION 1 L'organisation	36
SECTION 2 Les acteurs	49
Analyses et débats • Applications	56
CHAPITRE 3 L'importance des structures organisationnelles	67
SECTION 1 La structure : nécessité et définition	68
SECTION 2 Les formes structurelles	72
SECTION 3 La dynamique des structures	84
Analyses et débats • Applications	95
CHAPITRE 4 La complexité des processus décisionnels	103
SECTION 1 La décision	103
SECTION 2 Les théories de la décision	106
SECTION 3 Le processus décisionnel	109
SECTION 4 Les modèles de prise de décision	112
SECTION 5 Contingence et complexité des processus décisionnels	115
Analyses et débats • Applications	118
CHAPITRE 5 La direction comme animation et coordination	127
SECTION 1 Les fondements de la direction : pouvoir et leadership	128
SECTION 2 Les tâches et les rôles de la direction	134
SECTION 3 L'exercice du pouvoir de direction	139
SECTION 4 Diriger pour coordonner	147
SECTION 5 Diriger pour animer	149
Analyses et débats • Application	154

CHAPITRE 6	Le comportement humain dans les organisations : l'individu et le groupe	163
	SECTION 1 L'individu	164
	SECTION 2 Le groupe	170
	Analyses et débats • Applications	177
CHAPITRE 7	La communication, outil essentiel du management	189
	SECTION 1 Information et communication	189
	SECTION 2 Pourquoi communiquer ?	197
	SECTION 3 Comment communiquer ?	199
	Analyses et débats • Applications	214
PARTIE 2	Les quatre pôles du management	221
INTRODUCTION	GÉRER LES INTERDÉPENDANCES	223
CHAPITRE 8	Gérer la production et les flux	231
	SECTION 1 Production	231
	SECTION 2 Recherche et développement	250
	SECTION 3 Qualité et maintenance	256
	SECTION 4 Achats et logistiques	270
	Analyses et débats • Applications	287
CHAPITRE 9	Gérer les produits et les marchés	295
	SECTION 1 L'approche du marché et la démarche mercatique	296
	SECTION 2 La connaissance du marché	301
	SECTION 3 La stratégie commerciale	305
	SECTION 4 Le plan de marchéage	313
	SECTION 5 L'organisation commerciale	332
	SECTION 6 Le client à l'ère numérique	334
	Analyses et débats • Applications	337
CHAPITRE 10	Gérer les ressources humaines	345
	SECTION 1 Le renouveau de la fonction « personnel »	346
	SECTION 2 Le contenu de la fonction	350
	SECTION 3 Les problématiques contemporaines	354
	Analyses et débats • Applications	361
CHAPITRE 11	Gérer le financement des activités	369
	SECTION 1 La fonction financière	369
	SECTION 2 L'analyse et la gestion financière	354
	Analyses et débats • Applications	379

PARTIE 3	Les stratégies	387
CHAPITRE 12	La stratégie	389
	SECTION 1 L'environnement économique	390
	SECTION 2 Pourquoi une stratégie ?	391
	SECTION 3 Qu'est-ce qu'une stratégie ?	393
	SECTION 4 Les évolutions de la pensée stratégique	397
	SECTION 5 L'évolution des pratiques stratégiques	399
	Applications	448
CHAPITRE 13	Le diagnostic stratégique	405
	SECTION 1 Pourquoi un diagnostic ?	405
	SECTION 2 Diagnostic concurrentiel	406
	SECTION 3 Diagnostic technologique	431
	SECTION 4 Diagnostic organisationnel	439
	Analyses et débats • Applications	477
CHAPITRE 14	Les alternatives stratégiques	457
	SECTION 1 La délimitation du champ stratégique	458
	SECTION 2 La délimitation des axes stratégiques	465
	SECTION 3 le choix contingent des alternatives stratégiques	472
	Applications	477
CHAPITRE 15	Le déploiement stratégique	481
	SECTION 1 La mise en œuvre des moyens	481
	SECTION 2 La planification et le contrôle de la stratégie	483
	SECTION 3 Le changement stratégique	494
	SECTION 4 La réussite d'une stratégie	497
	Analyses et débats • Applications	500
PARTIE 4	Aide pour l'épreuve n° 7 du DCG :	
	Les problématiques de la gestion, approches transversales	509
1	Les fondamentaux de la gestion en 30 termes	387
2	La dynamique de la gestion : articulation générale des termes fondamentaux	521
3	Les problématiques de la gestion : 10 thèmes transversaux	523
4	Les tendances actuelles des relations de l'organisation avec ses partenaires	535

Annexes

Corrigés des applications	535
Index des notions	537
Index des auteurs cités	577
Table des matières	583
	585

Pour réussir le DCG et le DSCG

Le cursus des études conduisant à l'expertise comptable est un cursus d'excellence, pluridisciplinaire, vers lequel se dirigent, à raison, de plus en plus d'étudiants.

Dunod dispose depuis de très nombreuses années d'une expérience confirmée dans la préparation de ces études et offre aux étudiants comme aux enseignants une gamme complète d'ouvrages de cours, d'entraînement et de révision qui font référence.

Ces ouvrages sont entièrement adaptés aux épreuves, à leur esprit comme à leur programme, avec une qualité toujours constante. Ils sont tous régulièrement actualisés pour correspondre le plus exactement possible aux exigences des disciplines traitées.

La collection Expert Sup propose aujourd'hui :

- des manuels complets mais concis, strictement conformes aux programmes, comportant des exemples permettant l'acquisition immédiate des notions exposées, complétés d'un choix d'applications permettant l'entraînement et la synthèse ;
- des livres de cas originaux, avec la série « Tout l'entraînement » spécialement conçue pour le travail et l'assimilation du programme ;
- les annales DCG, spécifiquement dédiés à la préparation de l'examen.

Elle est complétée d'un ensemble d'outils pratiques de révision, avec la collection Express DCG, ou de mémorisation et de synthèse avec les « Petits » (*Petit fiscal, Petit social, Petit Compta, Petit Droit des sociétés...*).

Ces ouvrages ont été conçus par des enseignants confirmés ayant une expérience reconnue dans la préparation des examens de l'expertise comptable.

Ils espèrent mettre ainsi à la disposition des étudiants les meilleurs outils pour aborder leurs études et leur assurer une pleine réussite.

Jacques Saraf
Directeur de collection

Programme de l'épreuve n° 7

Management *

DURÉE DE L'ENSEIGNEMENT	NATURE DE L'ÉPREUVE	DURÉE	COEFFICIENT
(à titre indicatif) 210 heures 18 crédits européens	Épreuve écrite portant sur l'étude d'une ou de plusieurs situations pratiques et/ou le commentaire d'un ou plusieurs documents et/ou une ou plusieurs questions	4 heures	1,5

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS
1. Introduction au management (20 heures)	Cette introduction permet de définir les entreprises et d'une façon plus large les organisations publiques et privées, de les situer dans leur environnement et de montrer les approches multidimensionnelles du management.	Définition et présentation des différents types d'organisations Pluralité des buts et des parties prenantes Définition du management et rôles du manager Le management face aux défis contemporains Le management dans différents contextes
2. Théorie des organisations (35 heures)	L'enjeu est de mettre en évidence l'évolution de la représentation des organisations au cours du temps. La démarche historique est privilégiée, permettant de souligner le caractère relatif et la construction sociale des modèles, des méthodes et des outils de management.	L'approche classique La prise en compte des relations humaines L'approche sociologique des organisations La remise en cause de la rationalité (optimisation <i>versus</i> satisfaction) Les théories de la contingence structurelle et la place de l'environnement L'approche socio-technique Les apports des théories contractuelles Les approches évolutionnistes de la firme Histoire des structures organisationnelles Typologie des structures formelles
3. Les différentes fonctions au sein des organisations (40 heures)	Il s'agit de caractériser les différentes fonctions au sein d'une organisation et leurs interactions dans une perspective systémique.	Missions opérationnelles et missions d'appui Analyse des grandes fonctions selon les types d'organisations
4. Éléments fondamentaux de stratégie (40 heures)	L'objectif de cette partie est de fournir une première sensibilisation des étudiants à la stratégie des entreprises et des organisations. Dans cette perspective, il focalise plutôt l'attention sur la démarche stratégique et l'analyse stratégique.	Stratégie et décisions stratégiques : les niveaux de stratégie et le vocabulaire de la stratégie Diagnostic stratégique : <ul style="list-style-type: none"> • l'impact des influences environnementales, la dynamique de la concurrence dans une industrie, les marchés et segments de marché, les menaces et opportunités, les facteurs clés de succès • les ressources stratégiques : les compétences fondamentales, la comparaison avec les concurrents, les forces et les faiblesses

*Arrêté du 08.03.2010.

<p>4. Éléments fondamentaux de stratégie (40 heures)</p>		<p>Repérage de choix stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • spécialisation versus diversification • stratégie de domination par les coûts versus • stratégie de différenciation • croissance interne, croissance externe • impartition
<p>5. Comportement humain dans l'organisation (25 heures)</p>	<p>Au-delà d'une entité technico-économique, l'organisation est également une réalité socio-politique ; on aborde cette facette par les dimensions socio-culturelle et psychosociale, en partant de l'individu pour aller vers le groupe.</p>	<p>L'individu dans l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • perceptions et représentations sociales des rôles et des fonctions • personnalité et comportements au travail (motivation, satisfaction, implication) <p>Le groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la dynamique de groupe et le management d'équipes : approche psychosociale et managériale • les différents types de conflits : théories et techniques de négociation
<p>6. Communication (25 heures)</p>	<p>Cette partie aborde les bases de la communication et ses dimensions stratégique et organisationnelle dans le cadre de contextes professionnels. Les outils étudiés doivent permettre de repérer et d'analyser les dysfonctionnements, mais aussi de mettre en place des éléments de réponse concrets.</p>	<p>Communication interne, communication externe : missions et fonctions Communication interne : outils et méthodes Communication avec les clients et les institutions Rôle des médias</p>
<p>7. Décision, direction et animation (25 heures)</p>	<p>L'étude des processus de décision au sein des organisations conduit à compléter les approches rationnelles par des analyses plus organisationnelles et politiques.</p>	
<p>7.1 Les processus décisionnels</p>	<p>Caractériser le processus décisionnel en soulignant que la décision est insérée dans un contexte où s'affrontent des intérêts divergents et où prennent place de nombreux conflits et jeux de pouvoir. S'interroger sur la rationalité des décisions managériales.</p>	<p>Les modèles fondamentaux de la décision (le modèle rationnel, la théorie comportementale de la firme, le modèle « de la poubelle ») Les processus de décision :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la planification et la crise de la planification • l'incrémentalisme et le débat délibéré/émergent
<p>7.2 Animation, modes de coordination</p>	<p>Une organisation rassemble des personnes différentes quant à leur culture, leur statut et leurs fonctions. Il est nécessaire de les fédérer pour satisfaire les objectifs de l'organisation, d'où l'étude des modes de coordination et de la notion de leadership.</p>	<p>La culture d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définition et propriétés culturelles d'une organisation • distinction entre culture d'entreprise et culture nationale <p>Les modes de coordination :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la supervision directe • les systèmes formels de contrôle • les processus sociaux et culturels • l'autocontrôle et la motivation personnelle <p>Le leadership : les représentations et la répartition du pouvoir ; pouvoir et autorité ; la personnalité des dirigeants</p>

Indications complémentaires

1. Les défis contemporains du management visent en particulier le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, le management des risques. Le management dans différents contextes fait référence à des situations différenciées de développement et à la diversité des finalités : entreprise en création, petite et moyenne entreprise, entreprise multinationale ; production de biens, production de services ; management d'organisations privées (à but lucratif et à but non lucratif), management d'organisations publiques ; cas des cabinets d'experts ou de conseil.

2. Dans l'approche classique, on vise en particulier les apports de Fayol, Taylor et Weber.

Les apports des théories contractuelles à étudier sont les analyses fondées sur les coûts de transaction, les droits de propriété et la relation d'agence.

Avant-propos

L'enseignement du management

Tout étudiant en gestion doit connaître le fonctionnement des organisations tant au plan des choix stratégiques, de l'articulation des fonctions d'une entreprise que des processus décisionnels et des comportements humains ; cette double dimension stratégique et organisationnelle conditionne la performance des entreprises.

L'étude des outils et des techniques de gestion ne peut être déconnectée du contexte stratégique de l'entreprise et des caractéristiques de l'organisation.

Le management des entreprises actuelles doit permettre de répondre à de nombreux défis économiques mais aussi technologiques et sociaux avec le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise, de la prise en compte de multiples risques et ce, pour toutes les formes d'organisation, tant petites que grandes, publiques que privées, à but lucratif ou non, cabinets d'experts et de conseils.

L'articulation de l'ouvrage

Pour comprendre et analyser le management des entreprises dans l'environnement actuel, il est nécessaire d'intégrer le pilotage de l'organisation et les choix stratégiques.

L'ouvrage est divisé en 4 parties et reprend tous les points du programme de l'épreuve 7 du DCG.

Plan de l'ouvrage		Points du programme
Introduction		
Chapitre 1	Le management aujourd'hui	1. Introduction au management
Analyse des organisations		
Chapitre 2	Évolution de la représentation de l'organisation au travers des théories des organisations	2. Théorie des organisations
Chapitre 3	L'importance des structures organisationnelles	
Chapitre 4	La complexité des processus décisionnels	7. Décision, direction, animation
Chapitre 5	La direction, comme animation et coordination	
Chapitre 6	Le comportement humain dans les organisations : individu et groupe	5. Comportement humain dans l'organisation
Chapitre 7	La communication, outil essentiel du management	6. Communication
Les 4 pôles du management		
Chapitre 8	Gérer la production et les flux	3. Les différentes fonctions au sein des organisations
Chapitre 9	Gérer les produits et les marchés	
Chapitre 10	Gérer les ressources humaines	
Chapitre 11	Gérer le financement des activités	



Plan de l'ouvrage	Points du programme
Les stratégies Chapitre 12 Pourquoi une stratégie Chapitre 13 Le diagnostic stratégique Chapitre 14 Les alternatives stratégiques Chapitre 15 Le déploiement stratégique	4. Éléments fondamentaux de stratégie

Introduction : Le management aujourd'hui

DÉFINITIONS ET CONCEPTS

SECTION 1 Organisation et entreprise

SECTION 2 La gestion de l'entreprise

SECTION 3 L'environnement économique et industriel de la gestion

ANALYSES ET DÉBATS • APPLICATIONS

DÉFINITIONS ET CONCEPTS

Entreprise : Entité économique produisant des biens et des services.

Société : Terme juridique définissant les formes légales d'une entreprise.

Firme : Terme économique désignant l'entreprise comme acteur sur les marchés.

Institution : Organismes bancaires, financiers, juridiques, diffusant des règles socio-économiques.

Organisation : Ensemble structuré de moyens et d'acteurs coopérant pour atteindre des objectifs.

Finalité : Principe d'existence d'une entreprise.

But : Orientation permanente fixée pour une entreprise.

Objectif : But quantifié évolutif.

Performance : Atteinte des objectifs (efficacité) tout en optimisant les moyens (efficience).

Gestion : Décisions et actions pour piloter l'activité d'une entreprise.

Management : Art et techniques de conduire et de diriger.

Parties prenantes : Tous les acteurs intéressés plus ou moins directement à la vie des entreprises.

Développement durable : Choix présents de développement sans compromettre le développement des générations futures.

Responsabilité sociale de l'entreprise : Attention aux impacts environnementaux et sociaux de l'activité économique de l'entreprise.

Risque : Situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objets qui le subissent.

Pourquoi l'activité économique induit-elle la création d'entreprises diverses ? En quoi l'entreprise se distingue-t-elle des autres formes d'organisation ? Toutes les entreprises peuvent-elles fonctionner et être gérées de la même manière ? Quelle différence y a-t-il entre l'économie et la gestion dans le contexte conjoncturel et scientifique actuel ?

SECTION 1

ORGANISATION ET ENTREPRISE

Tout observateur est frappé par la diversité des termes utilisés pour désigner l'entreprise. Cette profusion de termes n'est que le reflet de la diversité des vues analytiques et de la diversité des buts poursuivis.

1. La diversité des termes

Il est nécessaire de bien distinguer les différents termes qui sont employés. Assez proches les uns des autres, ces termes correspondent à des approches spécifiques qui ne sont plus totalement satisfaisantes face aux besoins contemporains de la gestion. La notion d'organisation semble à présent plus pertinente.

1.1 Entreprise

C'est un **terme économique**, non reconnu en droit, assez flou car englobant des situations et des activités très diverses. Il est défini de multiples manières.

Une définition courante, mais peu précise, consiste à considérer une **entreprise** comme un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs en dégageant des bénéfices.

Cette première définition est à nuancer et à compléter pour faire ressortir les caractéristiques fonctionnelles de toute entreprise au-delà de la diversité apparente.

Le terme « entreprise » est issu d'une optique macro-économique, qui cherche à définir des typologies (par taille, par secteur, etc.) avec une finalité bien plus descriptive qu'analytique car il n'y a pas de réelle préoccupation pour la dynamique interne propre à chaque entreprise. L'objectif est bien plus de décrire le fonctionnement général de l'économie que d'aider à la gestion.

EXEMPLE

Les entreprises sont regroupées par branche d'activité selon le produit fabriqué ; elles produisent des biens et services dont les consommateurs ultimes sont les ménages.

1.2 Société

C'est un **terme juridique** qui ne retient qu'une des formes légales possibles pour exercer et encadrer une activité économique : le contrat de **société**, que ces sociétés soient de personnes, de capitaux. Cette approche privilégie donc l'enveloppe juridique de l'activité.

EXEMPLE

Les sociétés anonymes sont des sociétés de capitaux, les sociétés en nom collectif sont des sociétés de personnes.

1.3 Firme

C'est un terme anglo-saxon, peu utilisé maintenant, mais largement employé dans les théories micro-économiques classiques sur les marchés. La **théorie de la firme** se développe dans les années 30 pour analyser les formes de concurrence sur les marchés. Ce terme de **firme** est caractéristique d'une approche économique qui privilégie la dynamique externe

des marchés (*par exemple : pourquoi tel type de concurrence se développe sur tel marché ?*) plutôt que la compréhension et la maîtrise du fonctionnement spécifique de chaque entreprise (*par exemple : qu'est-ce qui fait qu'une entreprise réussit mieux que telle autre sur tel marché ?*).

1.4 Institution

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

Le terme **institution** s'applique donc plus à l'**environnement** des entreprises qu'aux entreprises elles-mêmes : institutions bancaires, les institutions financières, les institutions juridiques.

Les entreprises intègrent donc les règles des institutions de leur environnement, bien qu'elles essaient de les influencer (*lobbying*) et gèrent leurs activités dans ce contexte institutionnel.

EXEMPLE

Les entreprises liées aux activités automobiles cherchent à influencer les différentes institutions engagées dans la mesure, la définition et la réglementation de la pollution tout en intégrant les règles qu'elles leur imposent.

1.5 Organisation

Mais le terme le plus générique et le plus adapté à la gestion est « **organisation** » car il englobe la dimension interne de l'entreprise et sa mission « externe ».

La définition proposée par **S. P. Robbins**⁽¹⁾ peut être retenue : une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.

Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré pour une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises.

Les deux éléments essentiels de l'organisation sont, d'une part, l'**ensemble structuré de tous les moyens** et, d'autre part, la **coopération** nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.

Toute organisation se caractérise par :

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

Depuis le début du siècle, de nombreuses études ont permis d'approfondir et d'enrichir la notion d'organisation, comme peut le synthétiser le tableau suivant :

(1) Robbins S.P., Théorie des organisations, Prentice Hall, 1987.

IMAGES DE L'ORGANISATION					
Une organisation est un(e)					
MACHINE (1910-40)	ORGANISME VIVANT (1950)	CERVEAU (1950-70)	SYSTÈME POLITIQUE (1960-70)	PRISON MENTALE (1950-70)	CULTURE (1985)
Un mécanisme dont les rouages doivent être huilés et où chacun doit être à sa place.	Un système qui s'adapte à son environnement.	Un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande aux organes.	Un lieu de gouvernement, où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts.	Un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse.	Un groupe, qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance.
Mécanique	Biologique	Biologique Cybernétique	Politique (la cité)	Psychologique	Anthropologique
<ul style="list-style-type: none"> • F.W. Taylor (1911) • H. Fayol (1916) • M. Weber (1947) 	<ul style="list-style-type: none"> • L. Von Bertalanffy (1951) 	<ul style="list-style-type: none"> • H. Simon (1947) • S. Beer (1972) 	<ul style="list-style-type: none"> • J. March et H. Simon (1958) • M. Crozier et E. Friedberg (1977) 	<ul style="list-style-type: none"> • E. Jacques (1951) • M. Pages et E. Enriquez (1974) 	<ul style="list-style-type: none"> • E. Schein (1987)

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

1.6 L'entreprise à l'ère numérique

Dans le contexte de fortes turbulences technologiques, toutes les entreprises sont impactées par les vagues successives du numérique. Selon les périodes et la maturité numérique des entreprises, il est possible de distinguer l'entreprise 1.0, 2.0 puis 3.0.

■ L'entreprise 1.0

La plus fréquente encore aujourd'hui, l'entreprise 1.0 intègre de nombreuses technologies de l'information et de la communication, par juxtaposition de nombreux outils informatiques isolés. Elle peut devenir plus « étendue » avec une meilleure prise en compte de ses clients, de ses fournisseurs et de ses partenaires. Elle est devenue également plus matricielle en donnant davantage d'importance à la mission, à l'interdépendance et à l'autocoordination avec, pour corollaire, une dilution du poids de la hiérarchie. Tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, l'organisation du travail et du pouvoir en est donc perturbée.

■ L'entreprise 2.0

Encore minoritaire aujourd'hui, l'entreprise 2.0 est née dans les années 2000 des avancées technologiques du monde de l'Internet avec l'arrivée du web 2.0 et de ses outils associés résolument dédiés à augmenter son agilité.

Elle doit répondre à une accélération des changements de son environnement qui nécessite une démarche systématique et intensifiée d'innovation. Elle doit aussi répondre aux aspira-

tions nouvelles de ses collaborateurs qui demandent à plus de transparence, d'autonomie et de liberté de création.

Andrew McAfee a proposé une définition de l'entreprise 2.0 sous l'acronyme SLATES :

- *Search* : recherche libre de l'information pour faciliter son utilisation et son partage ;
- *Links* : assurer les interconnexions au sein de l'entreprise par les liens web, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- *Authorship* : accès de chaque collaborateur aux outils numériques de l'entreprise pour en générer de nouveaux contenus ;
- *Tags* : autoriser une démarche individuelle et non structurée de la collecte des informations afin d'en faciliter la compréhension selon le mode de pensée de chacun et donc sa réutilisation ;
- *Extensions* : permettre à chaque collaborateur d'identifier l'expertise ou les expertises de ses collègues afin de faciliter le travail collaboratif.

L'ère numérique impacte fortement et profondément le mode de fonctionnement des organisations en modifiant les relations humaines, le style de management et le mode de pensée des collaborateurs.

■ **L'entreprise 3.0**

L'entreprise 3.0 apparaît aussi ; une fois intégrées les TIC qui permettent de rapprocher et de connecter les collaborateurs pour améliorer la performance globale de l'organisation, l'entreprise 3.0 cherche à assurer une bonne gestion de l'information partagée, en harmonisant et en synchronisant tous les réseaux utilisés par les salariés.

S'appuyant sur les compétences et l'intelligence de ses acteurs, l'entreprise 3.0 permet à des collaborateurs de tous niveaux et de tous pays de travailler ensemble, créant des synergies nouvelles ; elle organise le transfert des bonnes pratiques sur l'ensemble du réseau, elle crée des relations digitales et transorganisationnelles par le partage de connaissances et d'expertises.

Aujourd'hui, des secteurs entiers de l'activité économique ne peuvent exister et survivre qu'avec les technologies du numérique. Il en est ainsi :

- des entreprises du e-commerce ;
- du secteur tertiaire : finance, immobilier, assurance, services (voyages, santé, formation...), vente au détail... ;
- du secteur secondaire : aéronautique, automobiles...

Les bénéfices attendus par les entreprises qui investissent dans les technologies du numérique sont :

- l'élévation de l'efficacité de l'organisation et de sa productivité (exemple : dans le commerce de détail, il est possible à un fournisseur, informé en temps réel des ventes, de lancer le réapprovisionnement de l'entreprise à laquelle il est ainsi associé ; le rendement des linéaires en est sensiblement amélioré) ;
- le raccourcissement des délais de mise en vente ;
- le développement de services innovants ;
- la construction de relations privilégiées et très réactives avec les fournisseurs et les clients ; la stimulation de la créativité notamment collaborative.

2. La nécessité de l'organisation

Toute action d'une certaine ampleur ne peut se faire sans un minimum d'organisation, soit parce que les actions à exécuter sont nombreuses et doivent être réalisées dans un certain ordre, soit parce que plusieurs individus (ou plusieurs services) doivent collaborer pour réaliser une même opération.

EXEMPLE

Pour effectuer ses livraisons, le chauffeur dresse une liste des clients à servir pour ne pas oublier certaines marchandises et/ou éviter de faire des allers-retours inutiles et coûteux entre eux. Le fait de préparer une liste livraison est un acte d'organisation.

Dès que l'action comporte une certaine complexité en termes de nombre et de diversité des tâches et/ou des acteurs, deux exigences **fondamentales mais contradictoires** doivent être satisfaites :

- **diviser** le travail global en tâches plus élémentaires, ce qui implique de spécifier les tâches et de spécialiser les moyens employés ;
- **coordonner** les tâches ainsi divisées pour que l'action globale souhaitée se réalise, ce qui implique de donner une finalité commune à l'emploi des moyens.

Organiser c'est donc diviser et coordonner.

Cette nécessité contradictoire existe pour tout ensemble finalisé : une entreprise, l'armée, une association sans but lucratif, un club sportif, etc.

Tout ensemble finalisé a donc besoin d'une organisation, c'est-à-dire d'un instrument lui offrant un cadre, une structure pour fonctionner, pour vivre. Sur le plan étymologique, « organiser » veut dire « rendre apte à la vie ».

Il ressort bien que la « **finalité** » (*par exemple faire de l'escalade*) préexiste à l'organisation (*c'est-à-dire ici créer un club d'escalade*). C'est à ce titre que le fait de créer une organisation est un acte de direction et non d'organisation.

3. Les trois approches de l'organisation

De façon concrète dans le travail du dirigeant, mais aussi du point de vue de l'observateur critique, l'organisation peut être tour à tour perçue comme :

- **une activité** : c'est le fait même d'organiser ;
- **un objet** : c'est le résultat de l'action d'organisation ;
- **une entité sociale** : c'est le « vivant ».

3.1 L'organisation comme activité

L'organisation en tant qu'activité consiste à identifier les éléments, les agencer les uns par rapport aux autres en des systèmes cohérents dotés d'une certaine permanence de fonctionnement.

L'organisateur doit concevoir son travail en application de la théorie des systèmes, c'est-à-dire :

- concevoir des systèmes élémentaires ;
- puis les intégrer dans des systèmes plus vastes.

Dans la pratique, le fait d'organiser un système est le plus souvent indissociable de celui de le mettre en place effectivement, ce qui suppose d'informer, de former et de motiver les hommes qui devront le faire fonctionner : l'activité « organiser » ne peut se faire en ignorant l'entité sociale.

EXEMPLE

Un grand magasin d'électronique Electrokit vendant « au comptoir » décide de mettre en place un service de vente par correspondance sur catalogue. Il convient d'identifier les nouvelles tâches depuis la conception du catalogue jusqu'aux procédures d'expédition des colis et de réclamation des clients. Les procédures de gestion des stocks doivent également être revues. Il est clair que, si les vendeurs au comptoir percevaient une commission pour pousser les ventes, le système de rémunération doit être revu pour les ventes par correspondance. L'organisateur identifie des tâches à exécuter et conçoit, imagine de nouveaux services (réception commande, préparation des colis, expédition des colis, etc.) et les procédures associées pour réaliser ces tâches. L'organisation est à ce moment-là une activité de conception.

3.2 L'organisation comme objet

En tant qu'objet, l'organisation est le résultat de l'activité. C'est la **structure** qui a été élaborée dans la phase d'organisation.

H. Mintzberg⁽¹⁾ définit la structure comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

Il s'agit essentiellement :

- des différents découpages effectués entre les activités, les fonctions, etc. ;
- des procédures retenues, telles qu'elles sont décrites dans des modes opératoires, pour exécuter les tâches et les coordonner.

EXEMPLE

À la suite de l'activité d'organisation conduite chez Electrokit, des fiches de procédures sont écrites indiquant, pour chaque poste, le travail qu'il faut exécuter. Les locaux sont réaménagés pour dégager une surface de préparation des colis. Un nouvel organigramme est affiché et donne une nouvelle répartition des tâches entre les individus, les services, les locaux physiques. Ainsi, un bureau est à présent consacré à la réception des commandes avec des procédures différenciées selon que la commande est passée par courrier, par fax ou par téléphone. Un autre lieu est consacré à la préparation des colis, un troisième à leur conditionnement et à leur expédition, avec le personnel associé.

L'organisation est bien, à ce moment là, un ensemble de moyens mis en œuvre.

La définition proposée par Mintzberg indique bien qu'il s'agit d'une **somme totale de moyens**. Cette somme de moyens comprend les objets les plus divers : organigrammes, fiches de poste, manuels de procédure, agencement physique de locaux, etc.

Ces moyens visent un objectif technique simple : **limiter l'incertitude**. Grâce à la procédure inscrite sur le mode opératoire, l'employé sait ce qu'il faut faire.

L'organisation vise à limiter l'incertitude des actions.

(1) H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation, 1982.

EXEMPLE

Dans un atelier, un opérateur perce des trous dans une tôle selon un schéma et une méthode (objets organisationnels) qui font qu'il n'y a aucune incertitude quant à l'adéquation du percement par rapport aux besoins de l'opérateur du poste suivant qui lui va fixer une pièce prévue à cet endroit.

En tant qu'objet, l'organisation est relativement statique, et ceci d'autant qu'elle est souvent perçue au travers d'un organigramme qui est un simple schéma de répartition des tâches, des responsabilités.

Objet statique, la structure ne doit pas être figée, elle doit évoluer : l'organisation (objet) doit donc être soumise à des réorganisations (activité).

3.3 L'organisation comme entité sociale

Une des difficultés majeures pour faire évoluer les organisations est leur capacité de résistance aux changements, car l'organisation n'est pas un objet inerte c'est une **entité sociale qui a une existence propre**.

Etzioni⁽¹⁾ définit l'organisation comme une « unité sociale (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des **but**s spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts ».

Cette façon de définir l'organisation, reprise sous des formes similaires par divers auteurs, met l'accent sur quatre points importants :

- **l'unité sociale** : l'organisation existe en tant que telle, elle a une existence propre distincte de celle de ses membres (*Saint-Gobain est une entreprise tricentenaire qui continue d'exister avec un personnel différent tout au long de son histoire*). A contrario, certaines entreprises ne sont pas de « vraies » organisations (*la disparition de l'artisan boulanger fait parfois disparaître la boulangerie*); famille et entreprise sont confondues dans une forme inachevée d'organisation ;
- **la construction délibérée** : l'organisation n'est pas spontanée. Ceci renvoie à l'organisation en tant qu'activité ; il faut maîtriser la construction de l'organisation ;
- **la finalisation** : une organisation est construite pour faire quelque chose ; des buts sont à atteindre. L'absence de buts est un facteur de crise de l'organisation, notamment quand elle ne vit plus que pour sa propre survie ;
- **l'adaptation** : l'organisation se heurte à des difficultés, à des changements dans l'environnement, elle s'adapte en modifiant ses moyens et/ou ses buts.

Définir l'organisation comme une entité sociale permet de dépasser la vision du seul outil organisationnel (l'organisation comme objet = la structure) pour prendre en compte deux faits majeurs :

- l'organisation est plus que la somme de ses parties : sa spécificité est plus dans la nature des interrelations entre ses composants que dans la nature de ses composants ;
- l'organisation n'étant pas inerte, le problème de son contrôle se pose d'une manière moins « rationnelle », moins « linéaire » que ne laisse supposer la vision de l'activité organisationnelle en termes d'établissement de procédures. Le problème du **pouvoir** sur l'entreprise devient le problème du pouvoir dans l'entreprise.

(1) Etzioni, Amitai, Les organisations modernes, Duculot, 1971, traduction de Modern Organizations, Prentice-Hall, 1964.

EXEMPLE

En reprenant l'exemple d'Electrokit, après la mise en place de la nouvelle organisation permettant de gérer les ventes par correspondance, l'entreprise n'est plus la même : tous les vendeurs ne font plus le même travail. Certains continuent la vente au comptoir, d'autres sont affectés à la vente par correspondance. Des tensions apparaissent. Les relations avec la clientèle s'en trouvent modifiées. L'ambiance du magasin change. Par ailleurs, les vendeurs du magasin, recrutés à l'origine pour leur compétence technique et le sens du contact avec le client au comptoir, n'ont peut-être pas les aptitudes, et la volonté, pour pratiquer la préparation des colis correspondants aux commandes. Certains s'opposent aux modifications organisationnelles et critiquent les procédures mises en place. La direction doit négocier avec le personnel pour mener à bien sa stratégie commerciale reposant sur la vente par correspondance.

De nombreux courants théoriques ont exploré les diverses implications de la prise en compte de l'organisation en tant qu'entité sociale.

Ainsi, l'approche socio-technique, de **F. E. Emery et E. L. Trist**⁽¹⁾, insiste sur le fait que l'efficacité de l'organisation (son aptitude à atteindre ses buts) ne dépend ni totalement des procédures (notamment dans le domaine technologique) ni totalement des comportements individuels mais d'une interrelation complexe entre les deux.

Dans une autre perspective d'analyse, **M. Crozier et E. Friedberg**⁽²⁾, dans leur ouvrage *L'Acteur et le système*, soulignent que l'organisation, cadre d'action du décideur, est un système social qui n'est pas entièrement régulé, pas entièrement contrôlé par la « direction » car chaque participant essaie de gagner une certaine autonomie en jouant avec les règles de l'organisation (le « système »). La gestion de l'organisation implique de prendre en compte les **jeux de pouvoir** des différents acteurs.

L'entreprise, unité sociale, est difficile à contrôler : l'approche procédurale rationnelle est insuffisante. Un problème de pouvoir se pose.

4. La diversité des dimensions analytiques

Il est possible d'appréhender les entreprises et les organisations en général sous plusieurs angles différents, chacun se focalisant sur un aspect particulier.

4.1 Un lieu de production

Historiquement, c'est la première fonction qui a été mise en évidence. Une définition possible consiste à considérer l'entreprise comme une **unité de fabrication** (la localisation peut être répartie sur plusieurs sites nationaux ou extra-territoriaux) regroupement d'équipements, de procédés et de matériaux qui donnent des biens divers. Dans une optique micro-économique, l'entité doit déterminer la quantité de produits à fabriquer, le prix de vente et, dans une optique macro-économique, c'est l'acteur économique essentiel qui assure la production nationale.

4.2 Un lieu de distribution de revenus

D'un point de vue économique général, toutes les entreprises utilisent des facteurs de production dont elles rémunèrent les détenteurs : versement du salaire en contrepartie d'un

(1) F. E. Emery et E. L. Trist, « Social-Technical System », dans F. E. Emery, *Systems Thinking*, Penguin, 1969.

(2) M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, 1977.

travail, et distribution de revenus financiers aux apporteurs de capitaux. Il s'agit donc d'une **fonction financière** macro-économique importante qui est assurée.

4.3 Un lieu de relations sociales

Il est possible d'insister sur la communauté des individus composant une organisation et de s'intéresser alors aux aspirations et motivations des acteurs, aux relations humaines, individuelles et collectives, aux conflits et aux compromis à gérer pour maintenir la stabilité de l'entité et réaliser les actions quotidiennes.

La dimension humaine, seule vraie richesse des organisations, peut être approfondie en analysant les entreprises comme un **lieu de compétences et de coopération**.

4.4 Un lieu de décision et d'information

Cette dimension interne, plus organisationnelle, met en évidence la nécessité pour toute entreprise ou organisation de **faire des choix**, de prendre des décisions qui engagent l'avenir à court ou long terme ; il faut alors analyser les besoins en informations pour aider à prendre les décisions au bon moment, les procédures de choix et les acteurs décideurs.

5. La diversité des parties prenantes

Les entreprises sont aujourd'hui considérées comme des acteurs au sein d'une société, d'un pays, d'une communauté. L'entreprise en tant qu'acteur doit tenir compte des contraintes et des objectifs économiques mais aussi sociaux, politiques, écologiques, technologiques de son environnement, « sociétal » au-delà de sa seule finalité économique propre.

Les clients comme les fournisseurs, les actionnaires, les salariés, souhaitent des informations sur le fonctionnement des entreprises.

Par ailleurs, après les nombreux scandales financiers tant aux USA (Enron, Worldcom, etc.) qu'en Europe (Parmalat, Vivendi, Deutsche Telekom, etc.), la société civile demande, voire exige, de la transparence de la part des entreprises.

Les entreprises doivent donc, de gré ou sous la contrainte sociale ou légale, mettre en place une politique de **responsabilité sociale d'entreprise** (RSE) qui intègre, autant que faire se peut, les attentes des différentes parties intéressées au fonctionnement de l'entreprise à un titre ou à un autre. Il faut donc essayer de trouver des équilibres délicats à définir et difficiles à réaliser entre les attentes, d'une part, des propriétaires de l'entreprise, les actionnaires (*shareholders*), directement intéressés par les résultats économiques, et, d'autre part, des autres **parties prenantes** (*stakeholders*), clients, fournisseurs, salariés, citoyens, collectivités.

SECTION 2

LA GESTION DE L'ENTREPRISE

1. La nécessité de la gestion

Les entreprises doivent faire en permanence des choix pour survivre.

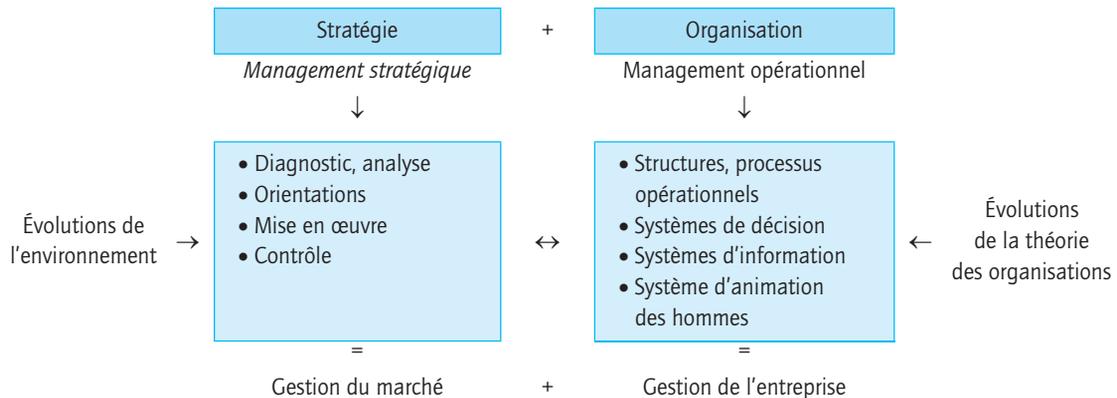
La gestion, parfois définie comme la **science des choix**, est donc une constituante intrinsèque vitale de toute organisation, quelle que soit son activité, quelle que soit sa taille, quel que soit

son objectif. Les multiples **décisions** qui sont prises à tous les niveaux de l'organisation au sein de toutes les fonctions constituent la **gestion** même de l'entreprise ou son **pilotage**.

La gestion correspond aujourd'hui à la traduction française de **management**, mot anglo-saxon venant lui-même du terme français « ménager », et englobe toutes les dimensions de l'entreprise, tant stratégiques qu'opérationnelles.

Dans une optique d'analyse contemporaine, il est nécessaire d'associer deux axes pour définir la gestion :

- le **management stratégique** concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision externe de la gestion ;
- le **management opérationnel** concerne la gestion des processus propres à l'entreprise, c'est une vision plus interne centrée sur l'organisation.



Cette logique correspond à l'articulation de l'ouvrage.

2. Les caractéristiques de la gestion

2.1 La gestion, une science hybride

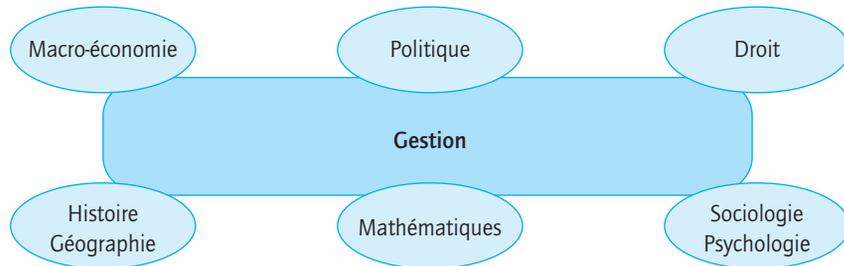
La **gestion** est une science par ses essais de formalisation même s'il reste toujours une part d'intuition, de chance et/ou d'irrationalité dans l'analyse et la compréhension du fonctionnement d'une entreprise.

La gestion allie **formalisations théoriques** et **pratiques opérationnelles** pour piloter une entreprise ; c'est donc simultanément une **science des choix** et une **science de l'action** utilisant de nombreuses techniques pour aider ces décisions.

La gestion a constitué son corpus de connaissances, de concepts, de démarches en se forgeant des outils spécifiques mais également en phagocytant des méthodes et des analyses d'autres sciences.

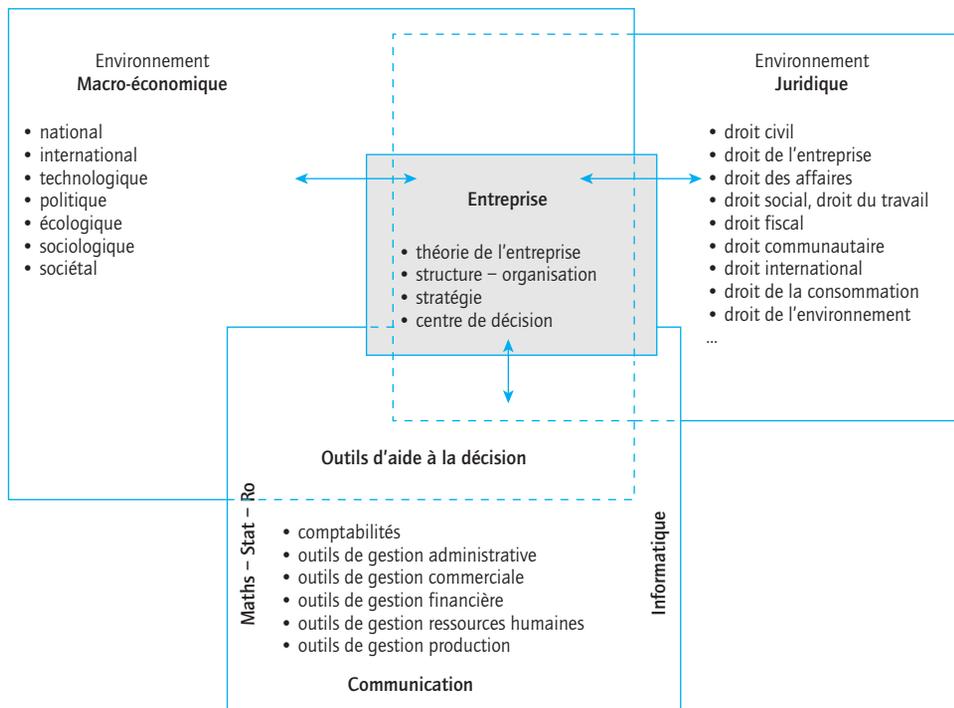
Comme l'entreprise est un lieu de production et une réunion d'individus, la gestion intègre des **variables « dures »** quantitatives, factuelles, objectives et des **variables « molles »** qualitatives, subjectives.

La gestion est donc une science hybride entre les sciences « exactes » (mathématiques, statistiques, recherche opérationnelle qu'elle utilise) et les sciences humaines (sociologie, psychologie).



2.2 La gestion est au carrefour de différentes disciplines

Il en découle que, pour comprendre les problèmes de gestion des entreprises, il est nécessaire d'intégrer des domaines divers mais concomitants comme l'économie, le droit, la comptabilité, le traitement de l'information, etc., ainsi qu'essaie de le montrer le schéma suivant.



3. Le management

3.1 L'émergence et la délimitation du management

Le verbe anglais *manage* et le terme « management » viennent du mot français « ménager » signifiant l'action de bien régler, de bien disposer : c'est l'art de conduire et de diriger.

Le **management** peut être défini aujourd'hui, de manière très générale, comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire, piloter l'action des individus.

Il s'agit donc d'optimiser l'usage des ressources humaines d'une organisation dans le cadre des objectifs visés.

Le management est-il une science ? Même si la conduite des individus a été l'objet d'études et de théories comme l'organisation scientifique de Taylor, le management ne peut être une science exacte car il touche l'humain. Il intègre nécessairement des qualités intuitives, relationnelles, des sensibilités et des expériences, ce qui peut permettre de dire que le management est un art et une science, rassemblant des connaissances formalisées et des capacités personnelles : c'est l'art de diriger, c'est l'art du possible.

Le management cherche donc à diriger le mieux possible les ressources humaines en gérant toutes les dimensions du facteur « travail », de plus en plus considéré comme le facteur « savoir » : le management recherche ainsi l'efficacité et l'efficience dans le recrutement, la formation, la motivation et la participation, la communication et les relations sociales, la mobilité et la gestion des connaissances de tous les acteurs tout en exerçant un certain degré de pouvoir et de direction.

3.2 Le management à l'ère numérique

Les nouvelles technologies assurent la collaboration en ligne, la coordination des activités ainsi que le partage des connaissances. Dans les entreprises du monde entier, Google Apps, Google Sites, Lotus Connections et Office Sharepoint sont utilisés pour les réunions en ligne, la gestion de projets, les communautés virtuelles... Ces technologies encouragent une co-création de valeur ajoutée.

Par ailleurs, les managers peuvent être renseignés en temps réel sur la performance de leurs collaborateurs et contrôler leurs activités et les employés ont la possibilité d'échanger dans des communautés virtuelles à l'aide de blogs, de courriels, du wiki (page web modifiable par les visiteurs de la page avec ou sans autorisation).

Dans le cadre d'une entreprise plus collaborative où la co-création de valeurs est encouragée et l'organisation moins hiérarchique, un nouveau modèle managérial, le e-management, se développe avec de nouvelles problématiques :

- afin de libérer les initiatives personnelles, le manager doit être davantage un coordinateur d'activité qu'un donneur d'ordres. Les collaborateurs étant de moins en moins des subordonnés mais beaucoup plus des acteurs, comment maintenir l'autorité du management ? Comment assurer la cohérence du mouvement d'ensemble ? Comment donner de l'autonomie aux collaborateurs tout en assurant une coordination ?
- la pratique numérique intensifiant la capacité des hommes à travailler ensemble, à créer mais aussi à décloisonner leurs activités, le manager doit susciter leur engagement et non leur suivisme. Comment évaluer des contributions et des travaux collaboratifs et collectifs ?
- les compétences en réseau parfaitement reconfigurables demandent au manager d'être capable de gérer à la fois les expertises de chaque collaborateur et leurs compatibilités relationnelles. Comment, avec des organisations du travail très fluctuantes, avoir de l'autorité sans être autoritaire ?

- la dématérialisation du travail modifie considérablement la gestion du temps et de l'espace par le manager ; les TIC appellent à une nouvelle définition du lien de subordination (*cf.* le contrat de travail) qui s'affranchit des distances et des horaires et qui facilite un contrôle managérial quasi complet. Comment passer d'un management du contrôle à celui de la confiance ? Comment intégrer la mobilité comme vecteur de performances ?

Néanmoins et selon l'Observatoire du e-management, il apparaît que ces nouvelles technologies imposent des procédures et des rituels qui libèrent peu ou prou l'initiative individuelle recherchée. L'exigence procédurale peut donc s'opposer à l'exigence de créativité. Elles peuvent être perçues comme une complexification du travail source de stress, augmentée par des cycles de prise de décision toujours plus courts.

La circulation de l'information est certes améliorée mais les TIC peuvent générer également une surcharge de travail. La montée en puissance du volume d'informations transmises conduit à une « infobésité » que les collaborateurs vont devoir gérer en utilisant leur temps de travail à leur classement.

Le manager doit ici veiller à ce que les échanges électroniques ne se superposent pas aux échanges traditionnels. Dans ce nouveau contexte relationnel, le maintien des réunions de service et la communication hiérarchique n'a plus de raison d'être.

4. Le management dans différents contextes

Si le management remplace la mécanique idéale standard des structures classiques dans lesquelles l'homme est considéré comme un exécutant rationnel, en tenant compte des objectifs des individus, de leurs comportements et de leur rationalité limitée, alors le management sera différent selon les contextes et ne peut se limiter à un modèle plaqué à toutes les organisations.

Le management doit s'adapter aux caractéristiques des entreprises pour développer au mieux les potentialités des ressources humaines et conduire les hommes vers les objectifs assignés.

Il s'agit de mettre en œuvre des techniques de gestion des équipes dans des contextes et des organisations très diversifiées.

Le management comprendra plus ou moins de tâches et de personnes selon la taille des organisations ; le management d'une PME sera, dans la plupart des cas, assuré par le dirigeant ou l'équipe de direction sans délimitation précise des domaines d'exercice alors qu'une grande entreprise, a fortiori internationale, structurera plus précisément les activités de management et affectera plusieurs experts en la matière.

Même si les ressources humaines sont aujourd'hui considérées comme un facteur stratégique clé, certaines organisations n'y accordent pas une grande importance et n'intègrent pas dans leur structure un service et/ou des activités spécifiquement dédiées à la gestion des ressources humaines.

EXEMPLE

Le management d'une université se limite à la gestion des heures complémentaires et des absences du personnel. En revanche, les mairies mettent de plus en plus en place un véritable management par la gestion des compétences, des carrières, par une politique de formation et de rémunération adaptées aux besoins et aux objectifs.