

Collection Le DCG en fiches et en schémas

La nouvelle réforme de DCG met l'accent sur l'acquisition des compétences techniques et les capacités d'analyse.

Le nouveau programme de DCG doit être mieux adapté aux besoins des cabinets et du marché du travail. Il est structuré autour de 4 parcours de 3 ou 4 UE chacun.

- Le droit des affaires ;
- La gestion comptable et financière ;
- L'analyse économique et managériale ;
- La communication et l'environnement numérique.

Les livres de notre collection ont pour ambition de donner aux étudiants le goût d'apprendre et surtout de maîtriser les concepts à travers des exemples améliorant la compréhension du programme et de faire le lien entre la théorie et la pratique.

Cette collection, conforme à cette nouvelle réforme, est conçue pour vous préparer efficacement à mieux réussir le DCG.

Pour chaque thème :

- un schéma pour suivre la progression ;
- un cours clair et bien structuré ;
- une synthèse pour retenir l'essentiel ;
- des cas corrigés et commentés pour s'entraîner et s'auto évaluer ;

Tous les auteur(e)s de cette collection sont très expérimenté(e)s, chacun(e) enseigne en DCG et/ou en DSCG et sont membres de jury.

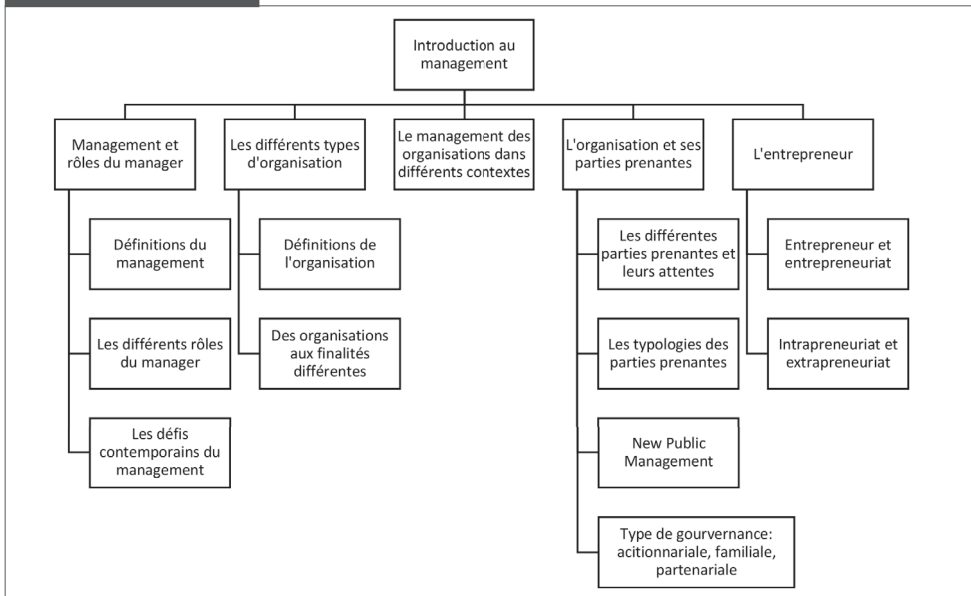
M.A. KHALDI

Directeur de la collection

Maître de conférences en Master CCA Université Paris Descartes

Introduction au management

Schéma de synthèse



I. Management et rôles du manager

1. Définitions du management

Le management a fait l'objet de nombreuses définitions.

- Pour **Henry Fayol** (1916) : « *C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle* » ;
- Selon **Peter Drucker** (1989) : « *Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance* » ;
- Pour **Raymond-Alain Thiétart** (2003) : « *Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise* ».

Manager renvoie à l'action d'organiser le travail des individus, de les impliquer et de les motiver en fixant des objectifs et en établissant des normes de performances dans une logique d'efficacité collective.

Différents **niveaux de management** peuvent être distingués :

- Le **management opérationnel** : il s'exprime principalement à travers les décisions relatives à la gestion quotidienne des activités de l'organisation ;
- Le **management organisationnel** : il vise à structurer l'organisation (processus, compétences, systèmes informatiques...) de manière à la rendre plus efficiente et plus adaptable aux évolutions de l'environnement ;
- Le **management stratégique** : il vise à orienter l'organisation et à la rendre pérenne via la prise de décisions l'engageant sur le long terme.

Le pilotage opérationnel, c'est quoi ?

Son rôle est d'assurer le respect des objectifs opérationnels sur de courtes durées (journées, semaines...) avec pour perspectives finales l'atteinte des objectifs stratégiques. Différents outils sont utilisés pour cette mission : tableaux de bord, budgets d'exploitation, suivis du chiffre d'affaires, de la trésorerie, de la marge, des stocks, de la facturation client... Ces outils constituent à la fois des outils de prise de décision et de contrôle.

2. Les différents rôles du manager

Différents rôles doivent être endossés par le manager dans le but d'atteindre et de faire atteindre les objectifs fixés pour l'organisation. La finalité étant de conduire les individus, de coordonner leurs activités tout en suscitant leur engagement.

Le métier de manager est pluriel et le terme « manager » évoque un ensemble de situations différentes (management de proximité, management de projet, management d'un service ou d'une organisation...).

Les responsabilités et le niveau d'autonomie accordés aux managers dépendent de leur position dans la ligne hiérarchique et de l'environnement dans lequel s'insère l'activité (TPE ou grande entreprise, secteur d'activité...).

Fayol (1916) décrit les rôles du manager autour de 6 grandes fonctions :

- **La prévision (planification) ;**
- **L'organisation (structuration) ;**
- **Le commandement (direction des équipes) ;**
- **La coordination ;**
- **Le contrôle.**

Pour Mintzberg (1990), les différentes typologies de rôle des managers mises au point par ses prédécesseurs ne sont pas suffisamment représentatives de leur activité réelle. Il propose alors une nouvelle classification autour de trois grandes familles de rôles. Le résultat final est la mise en évidence d'une liste de dix rôles difficilement dissociables. D'après l'auteur, ces rôles forment, en effet, « *une Gestalt, un tout intégré* » et on ne peut « *supprimer aucun de ces rôles, sans modifier profondément la nature de la profession de manager* ».

– **Les rôles interpersonnels**

- Le manager représente l'entreprise, il satisfait à des « *obligations de nature cérémoniales* » (**rôle de figure de proue**) ;
- Il recrute, dirige, motive et encourage ses équipiers (**rôle de leader**) ;
- Il cultive de nombreux contacts aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et construit son propre réseau extérieur d'informations « informel, privé et verbal » mais qui s'avère efficace (**rôles d'agent de liaison**).

– **Les rôles informationnels**

- Le manager est en quête d'informations provenant de l'intérieur comme de l'extérieur de l'organisation (**rôle d'observateur actif**) ;
- Les informations qu'il perçoit comme importantes sont réparties et diffusées aux acteurs organisationnels (**rôle de diffuseur d'information**) ;
- Le manager transmet des informations concernant son organisation vers l'extérieur (**rôle de porte-parole**).

– **Les rôles décisionnels**

- Le manager cherche à améliorer l'organisation, à l'adapter aux modifications de son environnement. Il initie continuellement de nouveaux projets et lance de nouvelles idées (**rôle d'entrepreneur**) ;
- Il intervient lorsque la situation se brouille et n'hésite pas à apporter des corrections le cas échéant (**rôle de régulateur**) ;
- Le manager répartit les ressources organisationnelles : financières, humaines, technologiques... pour atteindre les objectifs fixés (**rôle de répartiteur de ressources**) ;
- Le manager est amené à **négocier** que ce soit à l'intérieur de l'organisation (salariés) ou à l'extérieur (parties prenantes externes).

3. Les défis contemporains du management

Plusieurs évolutions caractérisent la société actuelle et rendent l'activité du manager « contemporain » particulièrement complexe. La prise en compte de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes est de plus en plus attendue. On parle de performance globale.

A. Les caractéristiques de l'environnement actuel

En premier lieu, l'intensification de la concurrence, en partie imputable à la mondialisation, complique la prise de décision et rend rapidement obsolète certains choix stratégiques (et/ou technologique). En parallèle, on assiste à une évolution dans les styles de vie et les comportements des membres de la société. L'individu au travail tout comme le consommateur sont plus exigeants et plus volatiles. Par exemple, le salarié est de plus en plus sensible à son épanouissement au travail tandis que le consommateur devient moins tolérant aux retards de livraison et/ou aux problèmes de qualité des produits ou services proposés. À défaut de répondre à ce nouveau type d'exigences, ces deux groupes d'acteurs n'hésiteront pas à se diriger vers d'autres entreprises.

De la même manière, la montée en puissance des préoccupations sociétales et/ou environnementales nécessite d'être prise en compte dans le management de l'organisation. L'ensemble de la collectivité attend de l'organisation qu'elle devienne économiquement, écologiquement et socialement responsable. On parle alors de RSE (responsabilité sociale des entreprises).

Aux intérêts proprement économiques doivent être associées, de plus en plus, des préoccupations sociales et environnementales. Il est attendu que l'organisation œuvre dans l'intérêt de l'ensemble des individus ou entités concernés par son activité. Cette injonction porte à la fois sur les conditions de travail des salariés et des sous-traitants, que sur la conception des produits (respectueux de l'environnement, utilisables en toute sécurité...) ou encore sur la répartition de la valeur ajoutée générée par l'organisation (partage « équitable » en fonction des apports des différentes parties prenantes). En cas de manquement à ces attentes, l'information peut être relayée instantanément (et dans le monde entier) à travers les grands groupes de médias et les réseaux sociaux. La réputation de l'organisation, puis ses résultats sont alors en jeu.

B. Vers une performance globale

Le terme performance est issu de l'ancien français « *parformer* » qui signifiait « *accomplir, exécuter* » (Le Petit Robert).

La notion de **performance** englobe différentes dimensions de l'entreprise. Si, à l'origine, elle était réduite à l'aspect purement économique et financier, elle prend de plus en plus en considération les dimensions sociales et environnementales. C'est au milieu des années 1990 qu'apparaît la notion de **performance globale**. Celle-ci traduit la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ou de l'organisation (actionnaires, clients, salariés, associations, communes...) dans la gestion de l'activité et dans la répartition de la valeur créée. Pour de nombreux auteurs, dont **Y. Pesqueux** (2004), étant donné le caractère polysémique des termes « *performance* » et « *globale* » il s'agit d'une notion encore ambiguë et relativement floue.

La performance est mesurée à l'aide de multiples **critères** :

- Pour la **performance économique et financière** : le ROI (Return On Investissement) ; l'EVA (Economic Value Added) ; l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation), la compétitivité-prix et hors prix... ;
- Pour la **performance sociale** : nombre d'accidents du travail, absentéisme, turnover, égalité professionnelle homme/femme... ;
- Pour la **performance environnementale** : évolution des consommations énergétiques, réduction des risques possibles pour l'utilisateur et pour l'environnement, recyclabilité des produits...

Différents types d'environnement peuvent être distingués :

- Le **macroenvironnement** : c'est l'ensemble des facteurs externes à l'organisation caractérisant l'environnement général dans lequel elle s'insère. Ces derniers peuvent avoir un impact significatif sur son activité (facteurs économiques, démographiques, technologiques, légaux...);
- Le **mésenvironnement** : il caractérise les relations de l'organisation au sein de son secteur d'activité, de sa branche et de sa filière ;
- Le **microenvironnement** : il se compose des principaux acteurs en relations étroites avec l'organisation (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires...).

II. Les différents types d'organisation

1. Définitions de l'organisation

Une multitude de définitions a été donnée à l'organisation.

- Selon **Schein** (1970), une organisation « *est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, à travers une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités* » ;
- Pour **Mintzberg** (1998), l'organisation est « *une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune* ». Il s'agit de la somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de coordonner les résultats des différentes tâches ;
- Pour **Barabel et Meier** (2015), une organisation est un « *ensemble relativement stable d'acteurs en charge d'une ou plusieurs missions, disposant de relations plus ou moins structurées, pour réaliser des activités en commun* ».

Comme nous pouvons le relever sur ces trois définitions, les notions de but et de missions sont centrales pour distinguer l'organisation des autres types de systèmes sociaux.

2. Des organisations aux finalités différentes

Différentes formes d'organisations existent. Il peut s'agir d'organisations publiques ou privées, d'organisations à but lucratif ou non.

A. Les organisations publiques à but non lucratif

Elles visent à satisfaire l'intérêt général. Il s'agit de répondre à l'ensemble des besoins sociaux qui ne peuvent être confiés à la sphère privée seule. Placées sous le contrôle de l'autorité publique, ces organisations remplissent des missions de services publics. Le service public se définit comme une activité exercée sous le contrôle de l'autorité publique ou directement par cette dernière, se rapportant à la satisfaction d'un besoin d'intérêt général. Trois grandes catégories d'activités sont concernées :

- Les activités liées à la souveraineté de l'État : il s'agit d'activités régaliennes telles que la défense nationale, la police, la justice...
- Les activités relevant du secteur administré non marchand. L'INSEE les décrit comme des services fournis gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs (la santé, l'éducation, l'action sociale...);
- Les activités appartenant au secteur marchand : ce sont des activités à caractère industriel et commercial gérées par des organismes publics (exemple la SNCF) ou privés (concessions, régies...) ou encore par des associations (écoles privées sous contrat subventionnées par l'État). Certaines de ces activités nécessitent des infrastructures importantes (réseaux d'infrastructure énergétique, de télécommunication, de transport, d'eau et d'assainissement...).

B. Les organisations privées à but non lucratif

Elles sont les associations, les syndicats, les fondations, les fédérations, les ONG... Elles ont vocation à proposer des services non marchands destinés à satisfaire leurs propres adhérents ou l'ensemble d'une population (actions humanitaires, environnementales, etc.), conformément à leur objet.

C. Les organisations à but lucratif

Elles visent quant à elles à dégager un avantage financier pour leurs propriétaires. Une entreprise se définit comme une organisation sociale dotée de différents moyens (matériels, financiers, technologiques...) dans laquelle une ou plusieurs personnes travaillent et coordonnent leurs activités dans le but de créer de la valeur en répondant aux besoins des clients. Elle s'insère le plus souvent dans un environnement concurrentiel.

Différentes formes juridiques sont utilisables. Celles que l'on rencontre le plus souvent en France sont l'entreprise individuelle, la S.A.R.L. (société à responsabilité limitée), la S.A.S (société par actions simplifiées) et la S.A. (société anonyme).

Les entreprises sont fréquemment classées selon leur taille. On distingue la grande entreprise de la petite et moyenne entreprise en fonction de différents critères. Ainsi par exemple la Commission européenne les différencie à partir de l'effectif salarié, du chiffre d'affaires et du total du bilan annuel.

Tableau 1. **Les critères européens de définition des entreprises (recommandation 2003/361/CE)**

Critères	Microentreprises	Petites entreprises (PE)	Petites et moyennes entreprises (PME)
Effectif salarié	< 10	< 50	< 250
Chiffre d'affaires	≤ 2 millions €	≤ 10 millions €	≤ 50 millions €
Total du bilan annuel	≤ 2 millions €	≤ 10 millions €	≤ 43 millions €

III. Le management d'une organisation dans différents contextes

L'activité du manager ne peut faire abstraction des caractéristiques intrinsèques de l'organisation ni même de l'environnement dans lequel elle évolue. Le type d'activité exercée, la taille de l'organisation, son histoire, l'ancienneté du personnel, l'intensité concurrentielle, la situation du marché de l'emploi... influencent considérablement la manière dont l'organisation peut être administrée.

À titre d'exemple, le manager d'une jeune start-up ou d'une TPE de quelques personnes présente uniquement sur un marché local organisera et coordonnera l'activité de ses collaborateurs d'une manière distincte à celle d'un dirigeant de très grande entreprise ou d'une entreprise très ancienne avec des activités dans plusieurs pays.

De la même manière, l'environnement externe à l'organisation (situation socio-économique du pays, évolution du secteur d'activité, vitesse des avancées technologiques, contexte politique et légal...) est un élément à prendre en considération lorsqu'il s'agit de diriger une organisation. Par exemple, les choix en matière de conditions de travail et de rémunérations accordées au personnel seront fortement influencés par le contexte économique général et la situation plus ou moins favorable du marché de l'emploi.

D'un point de vue théorique, les théories de la contingence structurelle ont été les premières à mettre en avant les liens entre l'environnement (interne et externe) et la manière dont se structurent les organisations. Différentes variables telles que le système de production (**Woodward, 1958**), le taux de changement technologique (**Burns et Stalker, 1966**), l'incertitude de l'environnement (**Lawrence et Lorsch, 1967**), l'effectif