DCG 7

Management

L'essentiel en fiches

4e édition

Jean-Luc **CHARRON**
Professeur agrégé en classes préparatoires au DCG

Sabine **SÉPARI**
Maître de conférences à l'ENS Cachan

Françoise **BERTRAND**
Professeure agrégée en classes préparatoires au DCG

EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

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 1er 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, 2016
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-074623-1

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.

Table des matières

Fiche 1	Entreprise et organisation	1
Fiche 2	Gestion et management	10
Fiche 3	Environnement des entreprises	17
Fiche 4	Organisation : représentation mécaniste	23
Fiche 5	Organisation : représentation système complexe	29
Fiche 6	Structures	38
Fiche 7	Direction et pouvoir	47
Fiche 8	Décision et mode de prise de décision	56
Fiche 9	Individu et groupe dans l'organisation	64
Fiche 10	Communication de l'entreprise	72
Fiche 11	Fonctions et systèmes d'information de l'entreprise	80
Fiche 12	Gestion de la production	88
Fiche 13	Gestion des approvisionnements et de la logistique	96
Fiche 14	Gestion de la qualité et de la maintenance	103
Fiche 15	Gestion commerciale	110
Fiche 16	Gestion des ressources humaines	119
Fiche 17	Gestion financière	130
Fiche 18	Stratégie et diagnostic stratégique	135
Fiche 19	Choix stratégiques	142
Fiche 20	Mise en œuvre et contrôle des stratégies	150

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Entreprise et organisation 1

1 L'entreprise
2 L'organisation
3 Les organisations sont nécessaires
4 Les différents types d'organisation
5 La prise en compte des parties prenantes

1 L'entreprise

Ce terme évoque des représentations différentes en fonction des domaines (juridique, économique, etc.) auxquels on se réfère. Il est parfois remplacé par firme, société, institution, organisation.

Société	Ce terme privilégie l'aspect juridique d'une activité économique car il n'existe pas de définition juridique de l'entreprise. En droit, on oppose l'entreprise individuelle qui s'identifie à celui qui la dirige (commerçant, artisan) à l'entreprise sociétaire créée par le contrat de société.
Entreprise	Terme économique pour désigner un acteur économique produisant des biens et des services à destination d'un marché.
Firme	Terme anglo-saxon, usité dans les théories économiques mais pas en gestion, que l'on retrouve parfois actuellement dans la dénomination sociale : « firme service ».
Institution	Ensemble de structures définies par la loi ou la coutume pour répondre aux intérêts collectifs d'un groupement, d'une région, d'un pays : les institutions bancaires par exemple.

Les entreprises prennent en compte les règles des institutions, de leur environnement, tout en cherchant à les influencer dans le respect du droit.

Les moyens et les actions des entreprises selon leur statut

	Entreprise	Association à but non lucratif	Secteur public
Moyens Contexte	• Ressources financières libres • Objectifs « libres » • Marge de manœuvre de la gestion des ressources • Environnement concurrentiel	• Ressources par dons • Objectifs fixes • Peu de marge pour la gestion des ressources • Pas de pression concurrentielle	• Ressources financières contraintes par l'État • Obligation de but de service • Compétences et RH pas maîtrisées • Concurrence possible
Actions Acteurs	• Manœuvres stratégiques ouvertes • Nombreuses parties prenantes	• Stratégie concurrentielle pour récupérer des fonds • Influences externes politiques, sociétales	• Stratégie pour rentabiliser les investissements publics • Stratégie d'alliances pour atteindre des objectifs sociaux

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 L'organisation

Une **organisation** est « un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants ».
(S.P. Robbins.)

Terme générique actuellement privilégié pour rendre compte des approches interne et externe de l'entreprise. La définition proposée par S. P. Robbins peut s'appliquer à toutes les formes d'entreprises.

Toute organisation impose donc :
- 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.

L'organisation peut être perçue comme :
- une activité, l'action de structurer différentes composantes pour en assurer le bon fonctionnement, en fonction d'un but, d'une finalité ;
- un objet : le résultat attendu, la manière dont l'ensemble est constitué ;
- une entité sociale : un groupement humain qui a une existence propre, distincte de celle de ses membres.

Le terme d'organisation désigne toutes les entités économiques quels que soient leur finalité, leur statut juridique.
Depuis le début du XXe siècle, de nombreuses études ont permis d'approfondir la notion d'organisation.

Images de l'organisation

Une organisation est un(e)					
machine *(1910-40)*	**organisme vivant** *(1950)*	**cerveau** *(1960-70)*	**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

• • •

• F.W. Taylor (1911) • H. Fayol (1916) • M. Weber (1947)	• L. Von Bertalanffy (1951)	• H. Simon (1947) • S. Beer (1972)	• J. March et H. Simon (1958) • M. Crozier et E. Friedberg (1977)	• E. Jacques (1951) • M. Pages et E. Enriquez (1974)	• E. Schein (1987)

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

Depuis les années 2000, l'image de l'organisation est celle d'un réseau.

3 Les organisations sont nécessaires

Organiser doit prendre en compte une approche systémique. En application de la théorie des systèmes, l'organisateur doit :
- structurer les moyens en termes de systèmes simples ;
- les intégrer dans des systèmes plus importants.

Organiser impose au créateur d'une entreprise et à tout dirigeant d'agencer et de structurer les moyens à mettre en œuvre en fonction de la finalité et des objectifs qu'il a définis. Il faut :
- identifier les tâches, les activités, les moyens à mettre en œuvre et les répartir pour assurer le fonctionnement de l'organisation ;
- coordonner ces tâches pour rendre cette entreprise viable ;
- veiller à la permanence du fonctionnement de l'organisation et engager les actions correctives en fonction de l'environnement juridique, économique, technologique et social.

La finalité d'une activité (action) préexiste à l'organisation ; cependant, toute activité nécessite une organisation.

4 Les différents types d'organisation

Trois typologies peuvent être proposées.

Une typologie économique

Cette typologie est :
- focalisée sur un point particulier de l'**organisation** : lieu de production, lieu de distribution de revenus, lieu de relations sociales, lieu de décision et d'information ;
- fondée sur la nature de l'**activité** : industrie agro-alimentaires (IAA), industries (hors IAA), construction, commerce, transports, activités immobilières, services aux entreprises, services aux particuliers, éducation-santé-action sociale ;
- basée sur la **taille** de l'entreprise : le système industriel français classe les entreprises en TPE (très petites entreprises) de 0 à 9 salariés, PME (petites et moyennes entreprises) de 10 à 250 salariés, et les grandes entreprises au-delà de 250 salariés ; les ETI (entreprises de taille intermédiaire) regroupent les entités entre 250 et 500 salariés.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Une typologie juridique

Cette typologie permet de connaître les règles de droit applicables aux organisations en fonction de leur statut :
- entreprise **privée** relevant du droit privé ;
- entreprise **publique** dans laquelle l'État peut exercer une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière ; elle est donc soumise au droit public et au droit privé ;
- **association, mutuelle, coopérative** où la propriété ne joue pas un rôle décisif dans les prises de décision en raison du principe fondateur « un homme = une voix » ; elles sont régies par des lois qui leur sont propres.

Comme toute classification, ces typologies ont leur limite et leurs frontières sont difficiles à définir.

Une typologie numérique

Selon les périodes et la maturité numérique des entreprises, il est possible de distinguer :
- l'entreprise 1.0, la plus fréquente, qui intègre de nombreuses technologies de l'information et de la communication par juxtaposition de divers outils informatiques isolés ;
- l'entreprise 2.0, née dans les années 2000 du web 2.0 et qui, grâce à la mise en réseau de ses différents acteurs, améliore la performance globale de l'entreprise ;
- l'entreprise 3.0, en développement aujourd'hui, qui crée une synchronisation des relations digitales et transorganisationnelles afin de développer un travail collaboratif générateur de synergies.

5 La prise en compte des parties prenantes

Les **parties prenantes** sont tous les acteurs internes et les partenaires externes de l'entreprise qui ont un intérêt légitime dans les actions de cette entité.

Toute entreprise doit être attentive aux objectifs de ses partenaires.

a. Les parties prenantes internes

- Les **propriétaires** et les **actionnaires** recherchent le profit, la valeur de l'action mais aussi la pérennité de l'entreprise par son adaptabilité, sa réactivité à un environnement économique et social turbulent, complexe et incertain.
- Les **salariés** souhaitent la sécurité de l'emploi et de la rémunération, l'intérêt dans le travail, la reconnaissance de leurs savoirs et de leurs compétences.

b. Les parties prenantes externes

- Les **syndicats professionnels** de salariés et d'employeurs : l'entreprise ne doit pas sous-estimer leur rôle qui est de défendre les intérêts professionnels de leurs

membres, revendiquer des avantages sous toutes les formes légales, soit dans le cadre de négociations collectives, soit auprès des médias, soit par des manifestations.

- Les **clients** exigent de plus en plus un rapport qualité/prix performant.
- Les **fournisseurs** et les **sous-traitants** visent un véritable partenariat assurant la stabilité des relations.
- Le **gouvernement** peut servir par exemple d'intermédiaire pour les négociations dans des situations conflictuelles, patronales/ouvrières.
- Les **créditeurs** demandent plus de transparence quant à la solvabilité de l'entreprise.
- Les **communautés locales** veillent au maintien des emplois, par exemple.
- La **société civile** (consommateurs, ONG) exerce aussi une pression sur l'entreprise dans le cadre du développement durable.

L'entreprise doit gérer un ensemble d'objectifs parfois contradictoires ; c'est sa responsabilité sociale que la Commission européenne définit d'ailleurs comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes.

L'entreprise est une institution politique[1]

L'entreprise est une « coalition politique » qui se construit à partir de processus décisionnels des parties prenantes, (actionnaires, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, représentants de la société civile, notamment le plus souvent les ONG) dont les objectifs ne convergent pas toujours et peuvent même donner lieu à des conflits d'intérêts. L'entreprise responsable doit prendre en compte ces divergences et faire en sorte qu'aucune des parties ne soit lésée. « Arbitrer en permanence entre les objectifs en présence est la condition d'une responsabilité sociale pleine et entière. [...] Cette obligation de délibération et d'arbitrage, préalable à toute décision stratégique, inscrit d'emblée l'entreprise dans le registre du politique. »

De nombreuses entreprises veulent afficher une vision consensuelle de la responsabilité sociale de l'entreprise mais cette conception qui veut éviter les excès d'une attitude polémique n'est pas réaliste. En effet, un engagement fort pour le développement durable peut induire des sources d'efficacité mais il a également un coût et peut donc nuire à la rentabilité, voire à la croissance de l'entreprise.

L'entreprise doit intégrer la possibilité de conflits d'intérêts dans une « gouvernance partenariale » prenant en compte les préoccupations de ses parties prenantes et leur participation critique. « À ces conditions, la RSE pourrait devenir le logiciel politique de la firme contemporaine. »

1. D'après « L'entreprise est une institution politique », *Le Monde*, 14 février 2012.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Quelques statistiques

Principales caractéristiques des entités juridiques de droit public ou privé (personne morale, personne physique) en 2013 y compris auto-entrepreneurs et holding :

En millions d'euros	Nombre d'unités légales	Effectifs salariés en équivalent temps plein	Effectifs salariés au 31 décembre	Chiffre d'affaires hors taxes	Chiffre d'affaires à l'exportation
Exploitation forestière	5 539	5 089	5 631	1 603,2	202,8
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	262 811	2 973 021	3 258 958	1 040 940,6	337 959,2
Industrie manufacturière, industries extractives et autres, dont artisanat commercial*	44 385	139 989	163 608	13 918,7	58,5
Construction	536 488	1 315 855	1 442 557	284 341,7	4 775,5
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	1 117 786	4 568 894	5 216 807	1 721 290,4	181 276,4
Information et communication	138 131	666 888	738 013	172 985,1	19 834,7
Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance	91 590	136 248	151 992	39 146,9	4 146,6
Activités immobilières	217 678	201 387	222 830	79 635,2	812,9
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	702 139	1 897 158	2 923 183	361 937,9	52 046,3

Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	546 969	558 350	638 920	93 999,1	775,1
Autres activités de services	451 869	321 623	357 802	55 762,1	1 081,1
Toutes activités	4 071 000	12 644 513	14 956 693	3 851 642,2	602 910,4

Champ : France – Ensemble des unités légales marchandes y compris auto-entrepreneurs, hors agriculture et hors services financiers et d'assurance (mais y compris auxiliaires de services financiers et d'assurance, sociétés holdings)

Source : Insee, Esane 2013.

Des réponses particulières aux défis d'aujourd'hui

- **Les *clusters*** ou **pôles de compétitivité** : pour une recherche technologique donnée (nanotechnologie, développement durable…), en un lieu spécifique, les *clusters* regroupent et favorisent une synergie entre petites et grandes entreprises, laboratoires de recherche et établissements de formation (universités, grandes écoles…).
- **Les grappes d'entreprises** : constituées principalement par des TPE et des PME, elles mutualisent leurs prestataires de services et leurs actions (formation, gestion de l'emploi, innovation…).
- **Les incubateurs** : ce sont des « accélérateurs » de start-up ; ils accompagnent les projets de création d'entreprise en offrant un hébergement, des conseils et des financements.
- **Les pépinières d'entreprises** : soutenues par les pouvoirs publics, elles accueillent des entreprises artisanales, de services ou de production et favorisent l'activité et donc l'emploi sur un territoire.
- **Les hôtels d'entreprise** : elles permettent aux jeunes entreprises issues des incubateurs ou des pépinières d'accéder à des locaux de petites surfaces.
- **Les fablab** (*fabrication laboratory*) : ce sont des lieux ouverts au public où sont mis à disposition des outils de fabrication numérique pour la création et la conception d'objets (prototypes).
- **L'intrapreneuriat** : il constitue une structure innovante au sein de l'entreprise ; l'intrapreneuriat naît de l'association d'une entreprise avec un ou plusieurs de ses salariés afin, principalement, d'accélérer la transformation d'idées ou nouveaux concepts en produits ou services profitables sur les marchés.
- **L'extrapreneuriat** ou *spin-off* : il correspond à la création d'une entreprise ou « *corporate spin-off* » par une organisation dite parente afin, notamment, de prolonger ou d'approfondir des activités existantes, abandonner ou externaliser une activité, explorer de nouvelles opportunités technologiques ou commerciales.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Applications

1 Pendant longtemps, l'imagination a renvoyé aux productions fantasmagoriques de l'homme ; elle a été associée aux rêves, à la rêverie, à la fiction. Toutefois, cette vision poétique ne recouvre qu'une partie des domaines dans lesquels s'exerce l'imagination créatrice. L'imagination créatrice se retrouve partout : mathématiques, physique, sciences de la nature, sciences humaines, sciences économiques et industrielles. Téléphone portable, ordinateur, machine à café, montre, vêtement ont été rêvés avant d'avoir été fabriqués. Les exemples sont nombreux au cours des siècles : si les frères Montgolfier ont inventé la montgolfière, ce n'était pas pour créer un moyen de transport mais parce qu'ils rêvaient de voler. « Et la biographie des inventeurs, de Thomas Edison à Steve Jobs, révèle la part de rêve qui les anime depuis l'enfance. »
Toutes les professions impliquent une part de création : architecte, décorateur, directeur artistique, enseignant préparant ses cours, avocat rédigeant sa plaidoirie, commerçant composant sa vitrine, etc. Les entrepreneurs, les commerciaux, les financiers sont aussi des créateurs : concevoir un produit, élaborer une stratégie, etc., supposent de faire des hypothèses, d'échafauder des scénarios, d'anticiper, de se projeter, de risquer. L'imagination poétique, enchantée, des rêves, des utopies n'est qu'un « versant d'une imagination pratique qui se manifeste dans les sciences, la technique, le travail, la vie quotidienne. »[1]

1. Quel est l'un des éléments de la création ?

2. Existe-t-il en sciences économiques et de gestion ?

Éléments de corrigé

1. Élément de la création

Toutes les démarches de création requièrent de l'imagination, du rêve, pour inventer et innover. Les processus aussi bien scientifiques que techniques (avion, ordinateur, mobile, montre...) ont besoin d'imagination créatrice.
Dans les entreprises, toutes les fonctions (financières, commerciales, stratégiques) s'appuient sur l'imagination des acteurs pour proposer un produit, une publicité, un plan... Il faut donc valoriser, susciter l'imagination, laisser les salariés proposer des idées qui peuvent paraître trop lointaines, trop originales par rapport à l'activité.

2. Éléments de la création en sciences économiques et de gestion

Dans le domaine des sciences économiques et des sciences de gestion, il n'est pas possible de se limiter aux modèles quantitatifs abstraits pour représenter la réalité. Il faut aussi intégrer l'imagination de tous les individus pour comprendre la vie sociale et les comportements humains face à toutes les décisions.

2 Photomaton SAS est filiale à 100 % du groupe Photo-Me.
43 000 machines photo sont implantées dans près de 100 pays sur des espaces de consommation très divers : au sein des réseaux de transport (gares routières, ferroviaires, métropolitains, aéroportuaires), au sein des réseaux de distribution (galeries commerciales,

1. D'après « Nous sommes tous des créateurs », *Sciences humaines*, n° 221, décembre 2010.

magasins spécialisés), dans les mairies et les préfectures à disposition des administrés demandeurs de photos d'identité normalisées.
Le groupe emploie plus de 1 700 salariés et est le numéro 1 de la distribution automatique de photos d'identité et de tirages numériques.
Un peu d'histoire :
- dès la fin du XIXe siècle, des procédés de photographie automatique sont brevetés ;
- 1924 : création de la première cabine photographique et succès immédiat ;
- 1936 : création de Photomaton ;
- 1954 : création de Photo-Me ;
- 1976 : les photos sont en couleurs ;
- 2003 : lancement de la première borne automatique de développement de photos numériques ;
- 2009 : lancement de la première borne de développement instantané d'albums photo ;
- 2010 : lancement de la borne de développement de mini-albums photo.

C'est ainsi que la photographie a pu se rapprocher des gens. La cabine photo permet à chacun de livrer la trace de son passage à jamais sur support papier quand on veut où l'on veut, à partir du moment où il y a une cabine photo à proximité. L'usage de la cabine photo est intrinsèquement lié aux évolutions de la société. Cette petite photographie sur bande, à l'origine issue d'une action individuelle, devient un élément de la mémoire collective.[1]

1. Délimiter l'idée, le produit et le marché à l'origine de la constitution de l'entreprise.

2. Indiquer l'évolution de ces trois éléments.

Éléments de corrigé

1. Idée, produit et marché à l'origine de la constitution de l'entreprise

À l'origine de la constitution de l'entreprise :
– l'idée première a été de rapprocher les gens de la photographie par un accès direct sur les lieux publics ; elle naît d'un contexte historique particulier ;
– le produit a été celui de la cabine photographique ;
– le marché concernait tous les lieux publics.

2. Évolution

Le contenu de ces trois éléments a effectivement évolué :
– l'idée première a été augmentée de la volonté de commercialiser à grande échelle la cabine photographique ;
– le produit a bénéficié de nombreuses innovations, dont les tirages en couleurs, les tirages numériques, la production d'albums photo ;
– le marché s'est élargi dans le contexte de la mondialisation de l'économie avec une implantation dans près de 100 pays.

1. Énoncé rédigé d'après le site www.photomaton.fr (janvier 2014).

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Gestion et management

1 L'économie
2 La gestion
3 Le management
4 Le rôle du manager et son évolution
5 Le management doit tenir compte des nombreuses dimensions de l'environnement
6 Le management doit arbitrer en permanence de multiples paradoxes
7 La gestion, carrefour de différentes disciplines

1 L'économie

Le mot « économie » vient de deux mots grecs, *oikos* et *nomos*, qui veulent dire « ranger la maison ». Le besoin d'économie émerge de l'inéquation de départ : des ressources rares et chères pour des besoins illimités ; il s'agit donc de réguler, d'organiser, de ranger pour que les biens satisfassent les besoins des individus.
Le terme est difficile à définir en raison de sa polysémie ; on lui adjoint souvent un qualifiant pour lever certaines ambiguïtés : économie monétaire, économie internationale, économie de l'information, selon ce qu'il faut réguler.

Économie	Ensemble des activités d'une collectivité relatives à la production, à la distribution, à la consommation des agents économiques.
Macro-économie	Étude économique des comportements d'une catégorie d'agents économiques.
Micro-économie	Étude économique des comportements individuels des agents économiques.
Méso-économie ou économie industrielle	Entre les deux précédentes pour intégrer à la fois la dimension horizontale et verticale des marchés tels que branches, secteurs, filières.

2 La gestion

La **gestion** correspond au pilotage d'une entreprise, donc à tous les choix et décisions, à tous les niveaux de l'organisation, qui permettent de faire fonctionner les activités de l'entreprise de manière performante.

Elle peut être décrite pour toute organisation comme un **processus de pilotage permanent du changement dans l'incertitude et la complexité**. Elle est :

– un processus intégrant à la fois les sciences exactes relevant des mathématiques, des statistiques, de la recherche opérationnelle et les sciences humaines telles que la sociologie, la psychologie ;