

Université Abderahmane Mira de Béjaia

**Notions Fondamentales  
d'Économie d'Entreprise et de  
Management Stratégique**

Dr Mourad PREURE - 2008

## ■ Mourad PREURE

- Expert Pétrolier International,
- Professeur et Consultant en Stratégie et géopolitique des hydrocarbures
- Diplômé de l'École du Pétrole et des Moteurs de Paris
- Docteur Es Sciences Économiques de l'Institut Français du Pétrole
- Ancien Conseiller chargé de la Prospective et de la Stratégie auprès du Président de Sonatrach (1992 – 2002)
- Président de la Commission Stratégie et Développement au Conseil National Consultatif pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise.
- Membre de « *l'Energy Oil and Gas Club* » Paris

*[mourad.preure@yahoo.fr](mailto:mourad.preure@yahoo.fr)*

# ***Le cours comprend 5 Séminaires***

- **Séminaire 1** : Introduction au Management Stratégique.  
Première partie
- **Séminaire 2** : Introduction au Management Stratégique.  
Deuxième partie
- **Séminaire 3** : Intelligence Économique. Première partie.
- **Séminaire 4** : Intelligence Économique. Deuxième partie.
- **Séminaire 5** : Introduction à la Prospective.

# *Le cours comprend 5 Séminaires*

- **Séminaire 1** : Introduction au Management Stratégique.  
Première partie
- **Séminaire 2** : Introduction au Management Stratégique.  
Deuxième partie
- **Séminaire 3** : Intelligence Économique. Première partie.
- **Séminaire 4** : Intelligence Économique. Deuxième partie.
- **Séminaire 5** : Introduction à la Prospective.

# Plan

## 1. Économie d'entreprise et management

*A. L'entreprise dans son environnement*

*B. Planification d'entreprise*

## 2. Les théoriciens actuels du management

*A. Henry Mintzberg*

*B. Igor Ansoff*

*C. Peter Drucker*

*D. Michaël Porter et l'analyse structurelle des secteurs*

*E. Gary Hamel et la conquête du futur*

*F. T. Peters et R. Waterman et le culte de l'Excellence*

## 3. L'évolution historique du management

# Plan

## 1. Économie d'entreprise et management

*A. L'entreprise dans son environnement*

*B. Planification d'entreprise*

## 2. Les théoriciens actuels du management

*A. Henry Mintzberg*

*B. Igor Ansoff*

*C. Peter Drucker*

*D. Michaël Porter et l'analyse structurelle des secteurs*

*E. Gary Hamel et la conquête du futur*

*F. T. Peters et R. Waterman et le culte de l'Excellence*

## 3. L'évolution historique du management

# *Qu'est-ce que l'entreprise ?*

- **L'entreprise est un système productif.** Elle a pour but la production de biens et de services. Par la production et la vente de ses biens, elle participe à la création de richesses et à la redistribution des revenus.
- **L'entreprise est une organisation** regroupant des femmes et des hommes en vue de réaliser sa mission. C'est donc aussi un groupement humain.

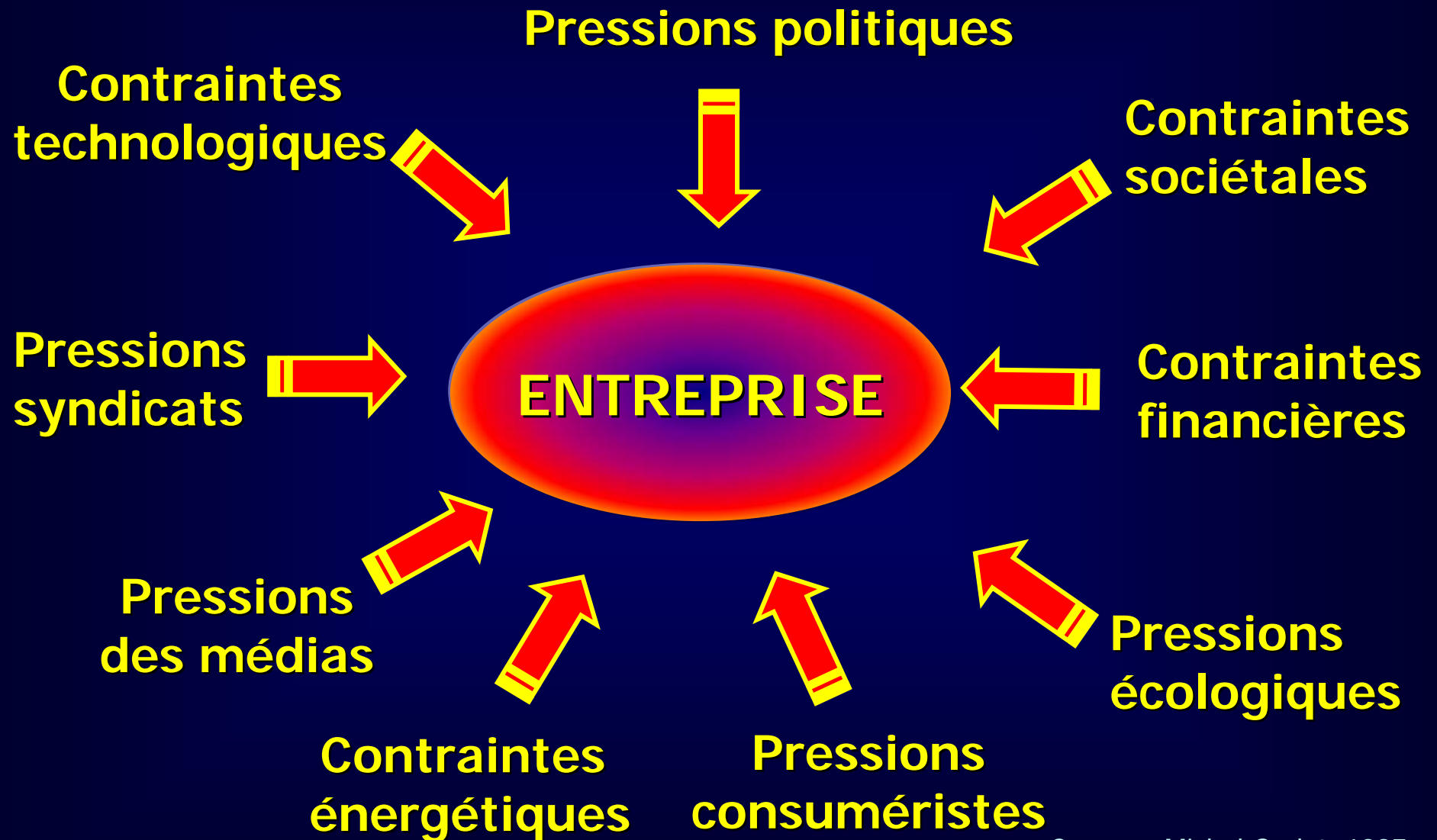
## *L'entreprise est un lieu d'échanges ...*

*Elle entretient des échanges dans le cadre de trois types de partenariats:*

- **Financier** : liens constant avec les actionnaires et les banques.
- **Commercial** : relations marchandes avec ses fournisseurs et ses clients.
- **Sociétal** : c'est un acteur social, elle est citoyenne, fournit des emplois, utilise les infrastructures de la société.

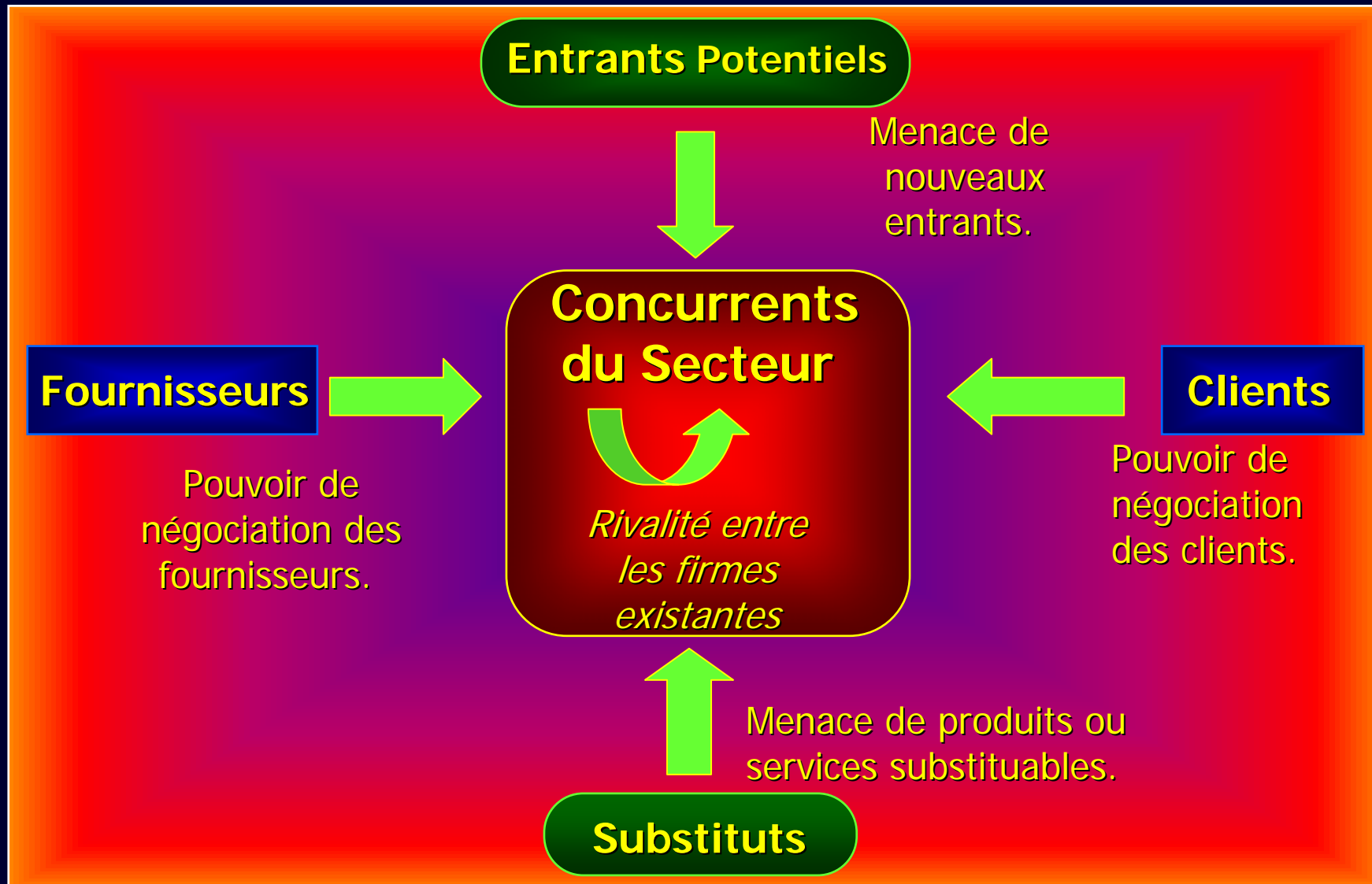


# *Les pressions et contraintes de l'environnement général*



Source : Michel Godet, 1997

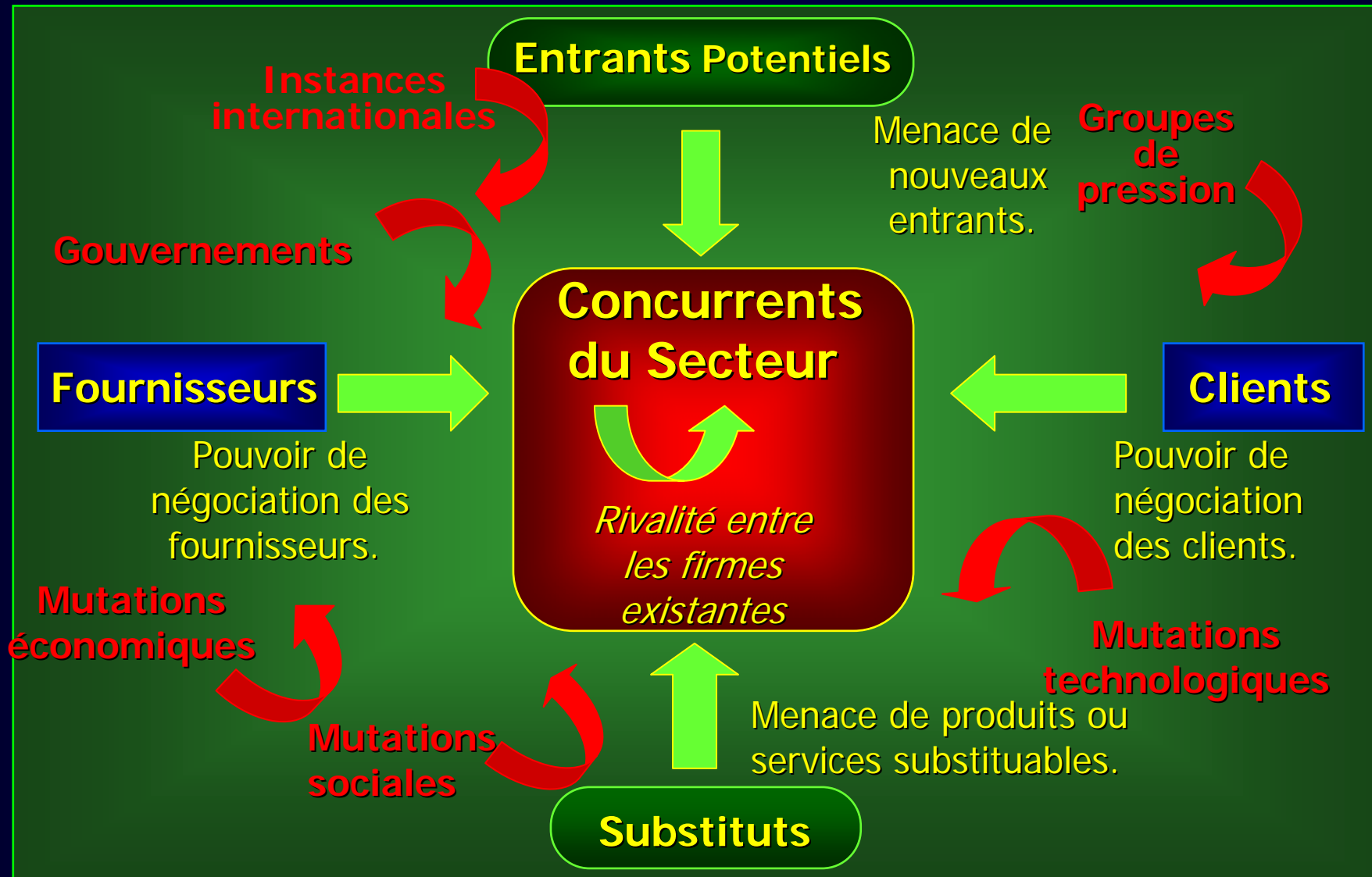
# Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



# *L'entreprise est un lieu de production et d'échanges de biens et services*



# Les déterminants externes au secteur



# *La structure juridique de l'entreprise*

## ■ **L'entreprise individuelle.**

Le patrimoine de l'entrepreneur individuel se confond avec celui de la société. Il est l'unique responsable et apporteur de capitaux.

## ■ **Les sociétés**

- **Les sociétés de personnes :** sociétés en nom collectif (SNC). Le capital est formé des parts sociales des associés. Le patrimoine des associés se confond avec celui de la société.
- **Sociétés à responsabilité limitée.** Les associés ne sont responsables que pour apport (part) non sur leur patrimoine.
- **Les sociétés en Commandite:** Les Associés commandités sont responsables solidairement tandis que les Associés commanditaires ne sont responsables que sur leur apport. Simple (parts) ou par actions.
- **Les sociétés de capitaux ou Sociétés Anonymes (SA).** Associé est une personne anonyme. Apport de capital sous forme d'actions. Patrimoine des associés non confondu avec société.

## ■ **Les groupes de sociétés**

## *Classification des différents types de sociétés (1)*

### ■ **Classification selon la taille de l'entreprise**

- Micro entreprise : 1 salarié
- Petite entreprise : < 20 salariés
- Moyenne entreprise : compris entre 20 et 500 salariés
- Grande entreprise : > 500 salariés
- Très grande entreprise > 1000 salariés

### ■ **Classification selon le statut privé/public**

### ■ **Classification selon l'activité de l'entreprise**

- Artisanale
- Agricole
- Industrielle
- Commerciale
- De service

## *Classification des différents types de sociétés (2)*

### ■ **Classification selon le secteur d'activité**

- **Primaire**: agriculture, pêche, et autres matières premières d'origine agricole.
- **Secondaire**: activité de transformation de matières premières
- **Tertiaire** : toutes activités de service

### ■ **Classification selon la branche d'activité**

Une **Branche** comprend toutes les fractions d'entreprises ayant la même activité et réalisant le même type de produits: sidérurgie, automobile, agro-alimentaire etc.

# *Qu'est-ce que le management ?*

(1)

*Le management représente un tout cohérent regroupant une série d'actes qui ont pour but ...*

- d'organiser,
- planifier
- et conduire ...

*... les activités d'une entreprise en vue de la réalisation de sa mission, qui est la production, à but lucratif ou non, de biens et services.*



# *Qu'est-ce que le management ?*

(2)

- Ces actes consistent toujours en une combinaison optimale de moyens par essence limités : moyens humains, matériels et financiers.
- L'acte de management est toujours associé au risque. Le manager est confronté à l'incertitude vis-à-vis de l'environnement de l'entreprise.

## *Une définition de l'Entreprise comme **Systeme en interrelation avec son environnement** ...*

... L'entreprise est un **systeme**, mais aussi un **systeme complexe (1)**. ...

... **Tout systeme est entropique, (2)** c'est à dire que dans l'ordre naturel des choses, il tendrait à se dissoudre dans son environnement ...

... **Cet environnement est lui-même instable et évolue de façon discontinue (3)** ...

... L'entreprise est enfin un **systeme apprenant (4)**.

# *Un navire est un système en inter-relation avec un environnement hostile (la mer) et comprenant deux sous-systèmes*

## ■ Le Module de Traction

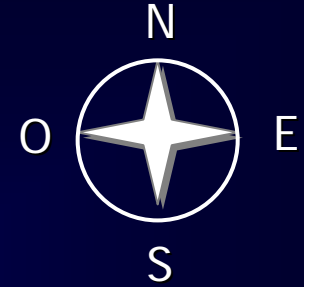
- Moteurs
- Systèmes électriques
- Réservoirs de carburant etc.

## ■ Le Module de Pilotage

- Tableaux de commande
- Gouvernail
- Systèmes de communication

- Le Commandant de Bord coiffe les deux sous-systèmes chacun sous l'autorité d'un officier.
- Ces deux sous-systèmes communiquent des informations au Commandant.
- Sur cette base, il prend des décisions: stratégiques et opérationnelles.

# Le Leadership ...



*Leadership*

Équipe

Anticiper - Décider - Agir

Maîtriser l'incertitude

Objectif

Action

Pilotage

Vision  
Décision  
Motivation  
Contrôle

Bateau

Mer

Environnement hostile

Incertitude

Éléments déchaînés

Danger

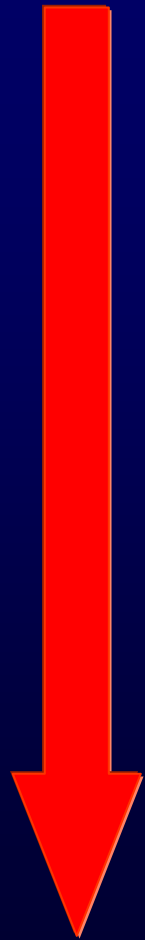
ARRIVER A BON PORT

« Le management est un continuum qui va des décisions les plus courantes de tarification ou de choix d'un argument publicitaire aux options les plus lourdes relatives à une fusion ou au lancement d'une nouvelle ligne de fabrication. »

*Helper, Kalika, Orsoni,*

*Management, stratégie et organisation. Vuibert, Paris, 2000*

# *Du management stratégique au management opérationnel ...*



Concevoir le potentiel

Créer le potentiel

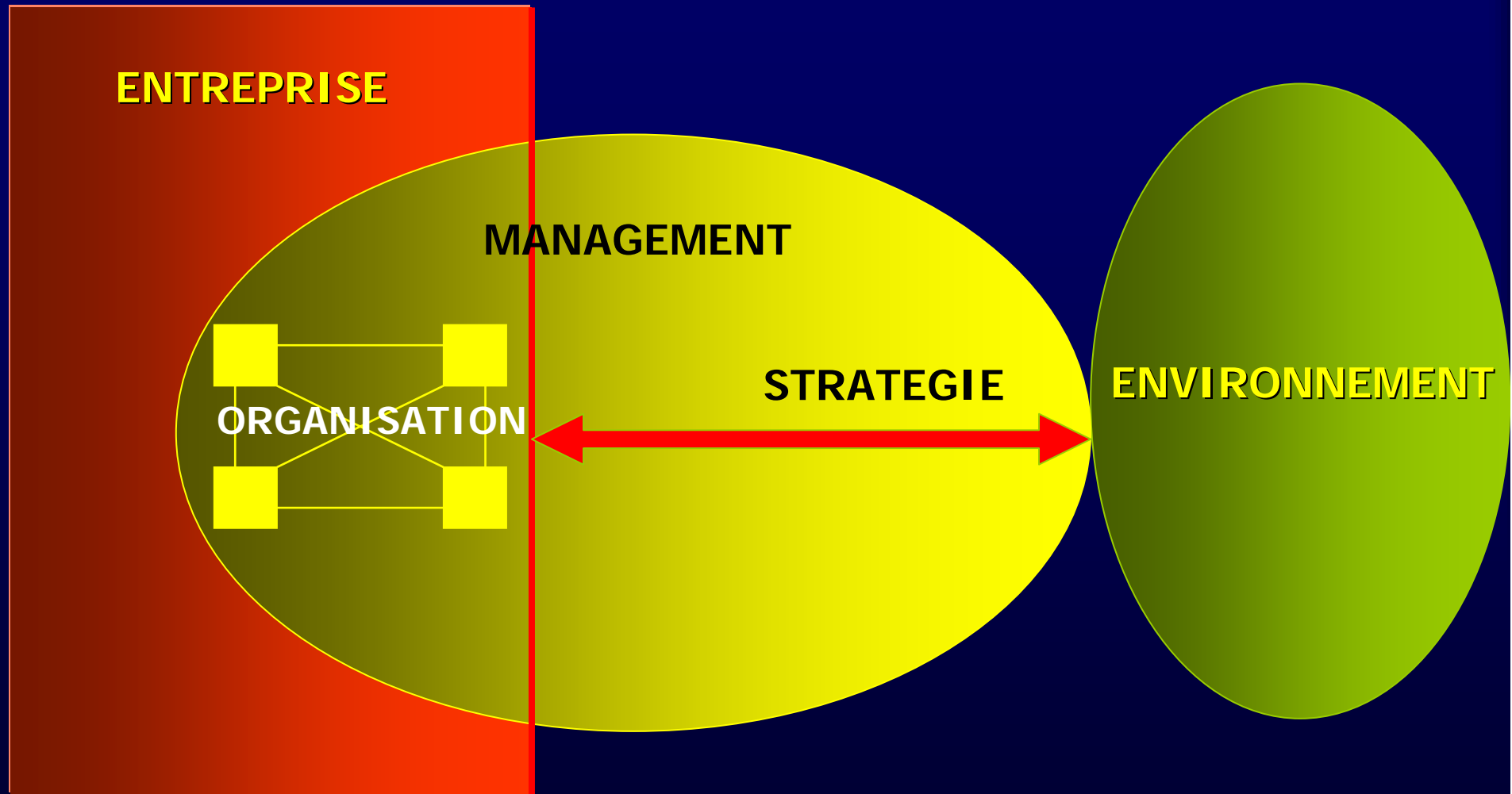
Intégrer le potentiel

Exploiter le potentiel

Management  
stratégique

Management  
opérationnel

# *Les deux composantes du management*



Hefler, Kalika et Orsoni 2000

# *Deux perspectives du management ...*

## ■ Externe

- Analyse de la concurrence
- Analyse de secteur
- Matrice de portefeuille

## ■ Interne

- Analyse des ressources
- Analyse des compétences
- Analyse du métier



# *Pourquoi le management stratégique ?*

- Car la firme évolue dans des environnements turbulents et en mutation
- Forte incertitude et nombreuses discontinuités qui remettent en cause les acquis
- Nombreux acteurs en lutte pour assurer leur avenir sur des ressources limitées
- Fortes inerties internes et externes

## *Principes de base de la stratégie (issus de l'art militaire)*

- Définir un objectif et s'y tenir
- S'assurer de l'adhésion
- Agir avec détermination
- Utiliser la surprise
- Concentrer ses forces
- Assurer la sécurité de ses forces
- Engager ses ressources de façon adaptée
- S'assurer des conditions de la coordination
- Être en mesure de s'adapter
- Faire simple

- Les décisions stratégiques sont par nature structurantes.
- Elles ne portent pas forcément sur le long terme.

# *Le management stratégique ...*

■ **Exprime** la volonté de l'entreprise et sa stratégie

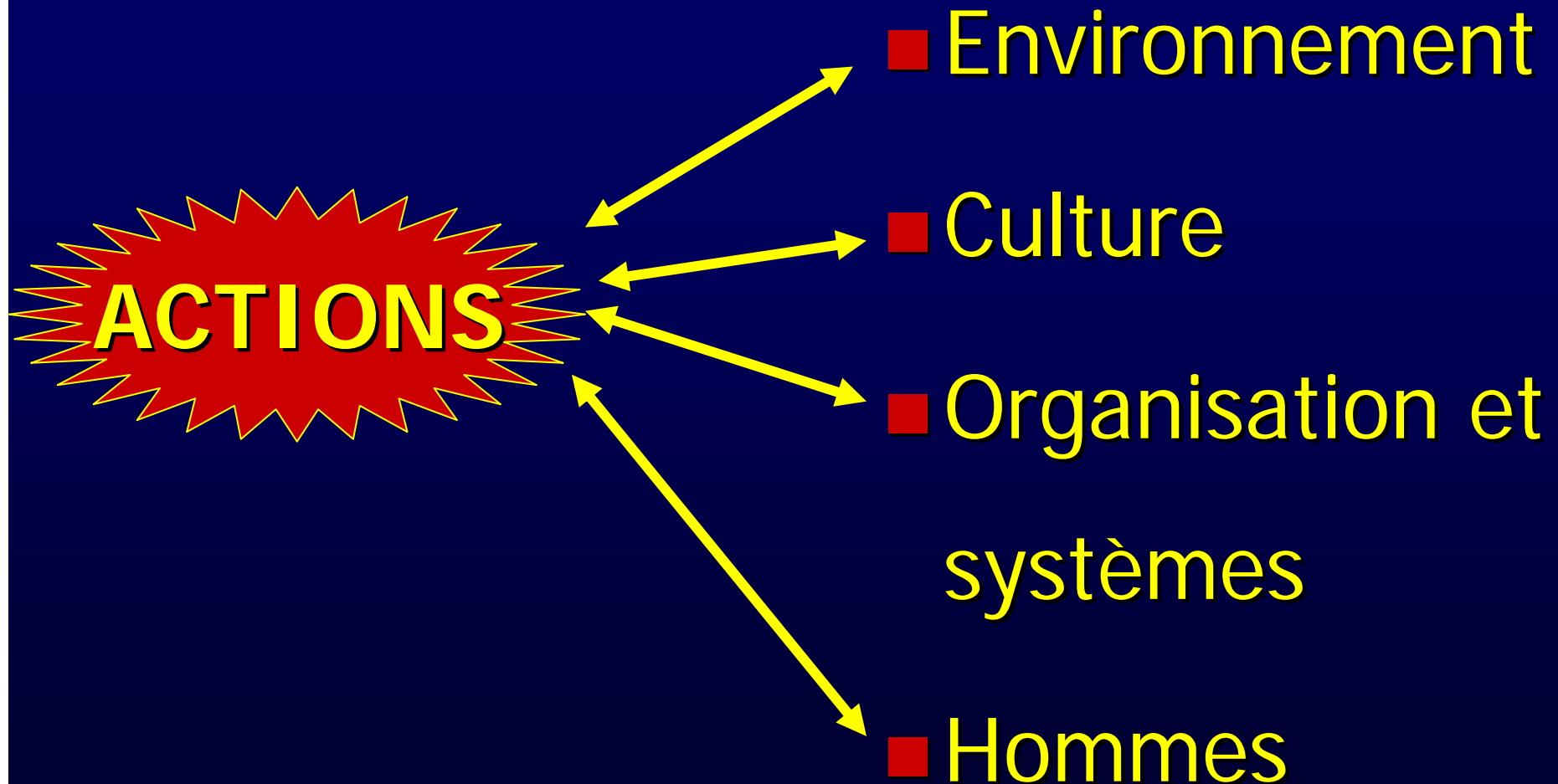
■ **Assure**

- Le dynamisme et la vivacité de l'action
- La validité et la pertinence de la réflexion
- La cohérence des décisions stratégiques

■ **Réalise**

- La cohésion dans l'action autour des choix
- La mobilisation des énergies

# *Quatre axes du management stratégique ...*



# *La théorie de la stratégie va évoluer ...*

- De la stratégie de concurrence
- À la stratégie dans un système politique et social.

# *Formulation de la stratégie*

- C'est d'abord un processus économique s'appuyant sur des variables quantitatives
  - Que voulons-nous?, Qui sommes-nous?, Que pouvons-nous faire?; Qu'allons-nous faire?
  - Outils: Segmentation stratégique, Courbe d'expérience, Cycle de vie (de l'industrie et des technologies), Benchmark, Matrices
  - Ce n'est pas un processus linéaire

# *Formulation de la stratégie*

- C'est ensuite un processus politique qui intègre les intervenants externes et internes qui ont une influence et peuvent déterminer la stratégie.
  - Qui sont ces acteurs ?,
  - Quel est leur pouvoir ?,
  - Comment agir avec ou contre eux ?,



# *Formulation de la stratégie*

- C'est enfin un processus bureaucratique:
  - Faisabilité organisationnelle de la stratégie:  
Faut-il changer l'organisation?
  - Processus de décision vs Circulation de l'information
  - Participation, motivation, système de sanctions/récompenses, responsabilisation, contrôle.

## *Deux niveaux dans la stratégie d'entreprise*

- La stratégie du Groupe ou *corporate strategy*
- La stratégie concurrentielle ou *business strategy*

## Deux niveaux dans la stratégie d'entreprise

### ■ La stratégie du Groupe ou *corporate*

*strategy* détermine les domaines d'activités ou *strategic business unit (SBU)* dans lesquels l'entreprise entend être présente. *La corporate strategy* décide des domaines où l'entreprise s'engage ou se retire et des moyens qu'elle consent pour réaliser ces choix

## ***Deux niveaux dans la stratégie d'entreprise***

- **La stratégie concurrentielle ou *business strategy*** qui a un caractère plus opérationnel et prend en charge les manœuvres que l'entreprise doit engager face à ses concurrents dans un secteur donné (engagement/désengagement d'un marché, lancement d'un produit, politique de prix ...)  
La stratégie marketing est une *business strategy*

# *Trois concepts clés pour l'analyse*

## ■ **Ressources limitées**

- *Besoins des consommateurs, Hommes et compétences, Capitaux, Approvisionnement*

## ■ **Acteurs en lutte pour ces ressources**

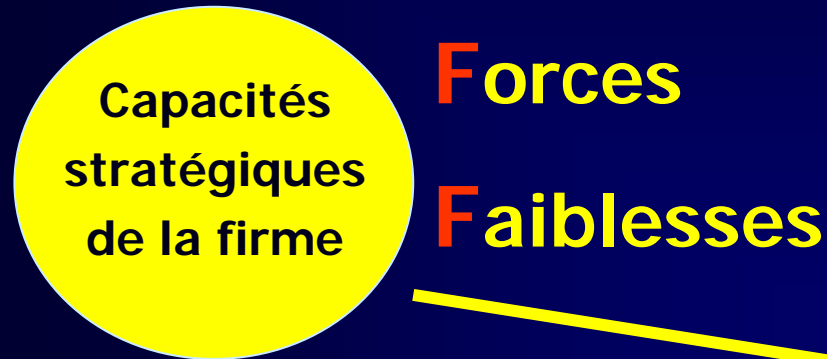
- *Groupements des consommateurs, Institutions politiques et sociales*
- *Entreprises (fournisseurs, distributeurs, entrants potentiels; offreurs de substituts etc.), Groupements d'employés, Actionnaires*

## ■ **Règles du jeu pour les comportements et l'accès aux ressources**

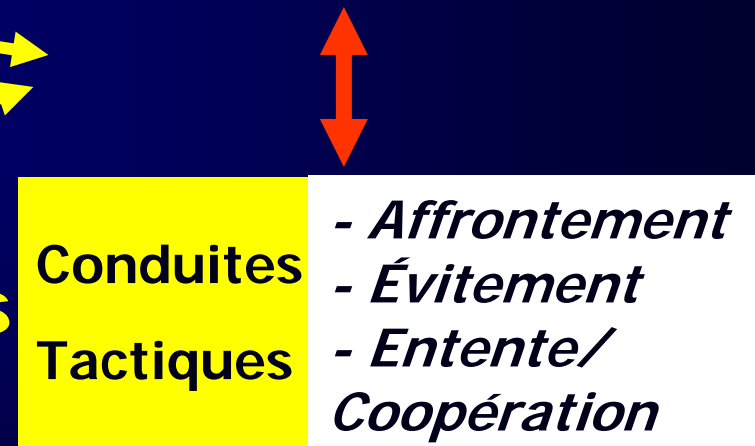
- *Réglementaires, Comportementales et éthiques, Technologiques, Économiques, Concurrentielles*

# Les bases de la formulation de la stratégie ...

## Analyse interne



## Analyse externe



# *Définition du management stratégique*

- Ensemble des tâches relevant de la Direction Générale
- Ces tâches ont pour but de :
  - Fixer à l'entreprise les voies de son développement futur
  - Lui donner les moyens organisationnels pour y parvenir

## *Décisions opérationnelles et décisions stratégiques*

(1)

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	Limité, un service	Global, toute l'entreprise
Durée de préparation et de mise en oeuvre	Courte	Longue
Réversibilité	Aisée	Difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	Peu nombreuses	Multiples
Environnement et temps	Contrainte	Variable
Objectifs	Plutôt clairs	Souvent flous



## *Décisions opérationnelles et décisions stratégiques*

(2)

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Répétitivité	Forte	Nulle
Structuration du processus de décision	Algorithmique	Faible
Niveau hiérarchique	Tous niveaux	Direction uniquement
Nature de la décision	Exploitation de potentiel existant.	Création de potentiel nouveau
Compétences requises	Convergence, rigueur	Divergence, créativité

# *La Planification ...*

(1)

- Apparue comme un mode de régulation globale de l'économie dans les pays socialistes.
- S'est affirmée comme un moyen d'intervention étatique.
- La crise de la planification dans les pays socialistes comme capitalistes a marqué son recul général.

# *La Planification ...*

*But: définir des projets d'action coordonnés et programmés dans le temps.*

(2)

- Méthode de gestion volontariste.
- Mode de pilotage rationnel: confiance sur les projections que l'on a faites sur l'avenir
- Moyen d'ordonner les actions dans l'entreprise en vue d'un futur désiré.

Elle est vue aujourd'hui comme un moyen d'agir sur le futur. I. Ansoff, puis l'École française de prospective (B. de Jouvenel, J. Lesourne, M. Godet) lui ont donné une certaine légitimité scientifique.

## *Objet de la Planification ...*

(1)

*... C'est préparer l'entreprise à son avenir en définissant objectifs et moyens ...*

*... Elle suppose ainsi une bonne maîtrise des évolutions de l'environnement ...*

*... mais aussi de l'entreprise elle-même, de ses métiers, de la technologie ...*

## *Objet de la Planification ...*

(2)

- **Accélération des changements** (technologiques, concurrentiels et économiques) et multiplication des risques liés à l'incertitude.
- **Importance croissante des investissements**, du personnel, de la R&D → investissements lourds et durée de maturation longue.
- **Nouvelles formes de gestion** plus responsabilisantes pour les cadres et nécessité de disposer de référentiels pour toute l'entreprise.

# *Le modèle LCAG.*

*(du nom de ses concepteurs: Learned, Christensen, Andrews, et Guth)*

Formulation des objectifs



Identification du problème stratégique



Proposition d'un catalogue de solutions



Évaluation de ces solutions



Choix d'une solution



Mise en œuvre de la solution

# *Les différents types de Plan ...*

(1)

## ■ Plan stratégique

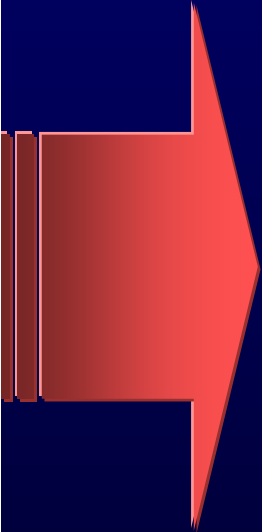
- Ensemble des projets engageant la mise en œuvre de la stratégie.
- Orientations globales relatives à l'activité (produits, marchés, métiers), aux relations avec l'environnement et à l'aménagement des structures internes.

## ■ Plan Opérationnel

Programmation des mesures concrètes pour la réalisation des Objectifs stratégiques.

# *Les différents types de Plan ...*

(2)

- 
- **Plans globaux** : Plan stratégique
  - **Plans fonctionnels** : Plans marketing, équipement, investissement et financement, ressources humaines.
  - **Plans projets** : Action importante qui donne lieu à une action « par projet »



# *Face à l'avenir quatre attitudes*

(1)

- **L'autruche passive** qui subit le changement
- **Le pompier réactif** qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre
- **L'assureur pré-actif** qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention
- **Le conspirateur pro-actif** qui agit pour provoquer les changements souhaités

# *Face à l'avenir quatre attitudes*

(2)

- L'autruche passive
- Le pompier réactif
- L'assureur pré-actif
- **Le conspirateur pro-actif**

# *La Planification stratégique*

(1)

*Formalisée par Igor Ansoff en 1965, qui en est le pionnier, elle a pour but de permettre à l'entreprise de faire des choix stratégiques, puis de les mettre en place.*

# *La Planification stratégique*

*C'est un processus volontariste, basé sur l'anticipation comportant :*

(2)

- Un système de prévision de l'environnement cohérent et fiable
- Une rationalisation du processus de décision améliorant son efficacité
- Une capacité de réaction rapide en cas d'évènements imprévus

# *La Planification stratégique*

*C'est un processus volontariste, basé sur l'anticipation comportant :*

(3)

- Une aide à la délégation des responsabilités pour les opérationnels engagés dans le court terme.
- L'utilisation exclusive de données quantitatives facilite la communication dans l'entreprise.
- De même, le diagnostic est plus rapide et plus efficace

## *Définition de la planification stratégique ...*

*Ce qu'elle n'est pas selon Peter Drucker ...* <sup>(1)</sup>

- **La planification n'est pas la prévision.** Elle comporte en plus la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur.
- **La planification ne conduit pas à décider pour le futur.** Elle permet tout au plus de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences attendues.

## *Définition de la planification stratégique ...*

*Ce qu'elle n'est pas selon Peter Drucker ...* (2)

- La planification n'élimine pas le risque.
- La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan. Le résultat de l'action (le plan est infiniment moins important que l'action elle-même (la planification)).

# *Définition de la planification stratégique ...*

*Ce qu'elle est selon Peter Drucker ...*

- **La planification est un instrument d'action.** Elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur
- **La planification est un moyen de motivation.** Elle engendre une telle circulation d'informations que chacun se sent motivé par la réussite du projet.
- **La planification est un instrument de cohérence.** Elle assure les ajustements entre les personnes, les divisions et les échéances.



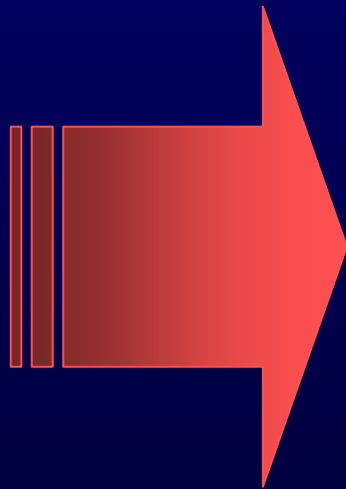
# *Planification stratégique ...*

(1)

- L'entreprise est gérée comme un portefeuille d'activités
- Anticipation de la contribution potentielle de chaque activité au profit de l'entreprise
- Élaboration pour chaque activité d'une stratégie adaptée aux ressources, aux objectifs, aux opportunités et à sa position concurrentielle.

# *Planification stratégique ...*

(2)



L'entreprise est donc  
sans cesse obligée de  
réviser son plan  
stratégique

# *Le cycle de la planification*

## **Préparation**

- Évaluation de l'environnement immédiat et à terme
- Évaluation du potentiel interne de l'entreprise



## **Formulation du Plan**

- Formulation des objectifs
- Énoncé des projets et programmation des réalisations



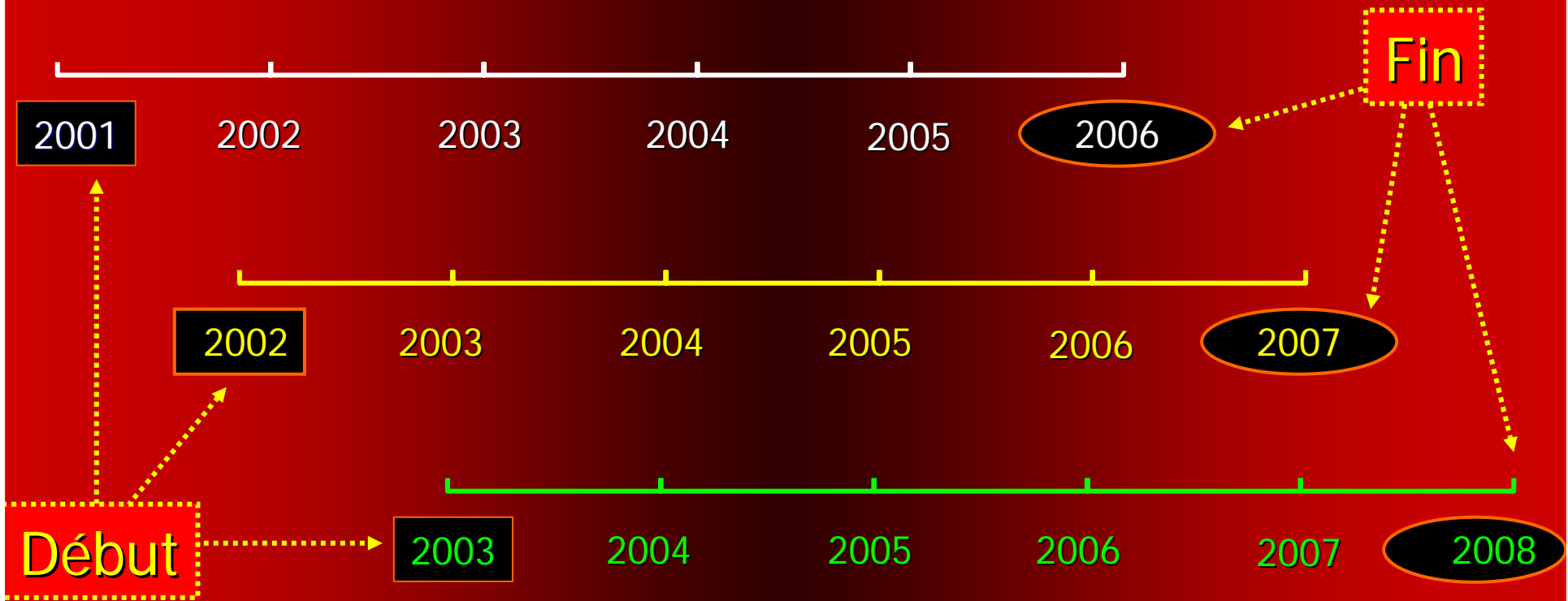
## **Mise en oeuvre**



## **Évaluation et révision**



# *Les Plans flexibles*



Durée du Plan : cinq ans

# *De l'anticipation à l'action. Le triangle grec*

**Logos**

**Erga**

**Anticipation**

Réflexion prospective

**Action**

Volonté stratégique

**Appropriation**

Motivation et  
mobilisation collective

**Epithumia**

M. Godet

# Plan

## 1. Économie d'entreprise et management

*A. L'entreprise dans son environnement*

*B. Planification d'entreprise*

## 2. Les théoriciens actuels du management

*A. Henry Mintzberg*

*B. Igor Ansoff*

*C. Peter Drucker*

*D. Michaël Porter et l'analyse structurelle des secteurs*

*E. Gary Hamel et la conquête du futur*

*F. T. Peters et R. Waterman et le culte de l'Excellence*

## 3. L'évolution historique du management

# *La pensée de Henry Mintzberg*

(1)

*Mintzberg innove dans les sciences de gestion par sa méthode : l'observation directe et structurée.*

Sa pensée  
se développe  
dans trois  
directions

- Élaboration de la stratégie
- Élaboration du processus mental des dirigeants
- Comment les organisations se structurent pour s'adapter à leurs besoins

# *La pensée de Henry Mintzberg*

(2)

« En dépit des clichés de la littérature managériale, la fonction de direction n'engendre pas une catégorie d'hommes prévoyants et réfléchis. Le dirigeant réagit en individu conditionné par son travail en préférant l'action directe à l'action différée »

*Henry Mintzberg*



# *La pensée de Henry Mintzberg*

(3)

- Le dirigeant passe beaucoup de temps dans ses contacts et fuit l'écrit.
- Il préfère être informé verbalement et aime les informations officieuses.
- Il n'écrit pas grand chose. Son savoir faire et son expertise restent dans le domaine de l'oral.

# *Les 10 rôles du dirigeant selon Mintzberg ...*

(1)

- Les rôles interpersonnels
- Les rôles informationnels
- Les rôles décisionnels

## ■ **Les rôles interpersonnels**

- De symbole. Représentant l'entreprise.
- De leader
- D'agent de liaison en dehors et dans l'organisation.

## ■ **Les rôles informationnels**

- D'observateur/guide. Recherche toute l'information.
- De diffuseur. Transmet l'information à ses subordonnés.
- De porte parole. C'est le premier communicateur de l'entreprise.

# *Les 10 rôles du dirigeant selon Mintzberg ...*

(4)

## ■ **Les rôles décisionnels**

- D'entrepreneur. A l'affût des opportunités d'expansion et d'amélioration des performances. Lancement de projets nouveaux.
- De régulateur/gestionnaire. Correctifs, réactivité devant turbulences.
- De répartiteur de ressources. Meilleure allocation des ressources.
- De négociateur. Responsable de l'ensemble des négociations.

## *Les éléments de base de l'organisation selon Mintzberg ...*

- **Le sommet stratégique.** Direction générale.
- **La ligne hiérarchique.** Courroie de transmission entre sommet et base.
- **Le centre opérationnel.** Combinaison des deux premiers éléments.
- **L'appui logistique.** Soutien direct : informatique, transport, restauration. ...
- **La technostructure.** soutien d'analystes et d'experts qui étudient l'amélioration des activités, les projets nouveaux etc.

## *Cinq catégories fondamentales de structures organisationnelles selon Mintzberg ...*

(1)

- **L'organisation à structure simple.** Centralisée et autocratique. Caractéristique des sociétés fondées par un entrepreneur, PME.
- **La bureaucratie mécaniste.** Doit sa force à sa technostructure (contrôleurs financiers, ingénieurs et planificateurs). Adaptée à la production de masse. Comprend plusieurs strates de direction et des procédures. Tend à réagir lentement au changement et peine à motiver ses employés.

## *Cinq catégories fondamentales de structures organisationnelles selon Mintzberg ...*

(2)

- **La bureaucratie professionnelle** se fonde sur l'expérience partagée beaucoup plus que sur la hiérarchie. Ex. hôpitaux, écoles. Fonctionnement plus démocratique. Employés en théorie plus motivés.
- **La structure découpée en départements.** Caractéristique de la grande entreprise industrielle. Un petit noyau contrôle l'orientation des nombreuses unités périphériques au fonctionnement autonome.
- **L'Adhocratie.** Caractéristique des industrie de pointe.



## *Cinq éléments communs aux cinq structures selon Mintzberg ...*

- **Le sommet** à vocation stratégique
- **La technostucture:** personnages clés dans les domaines des finances, formation, personnel, planification et production.
- **Le noyau actif:** ceux qui travaillent en première ligne pour l'organisation.
- **L'axe médian:** composé des cadres dirigeants chargés de relier le sommet au noyau
- **Le personnel de soutien:** service du personnel, R&D, etc.

# *La pensée et l'apport de Igor Ansoff*

(1)

- Ansoff est préoccupé par la détermination des objectifs de développement de l'entreprise. Il s'intéressera aux méthodes de fixation de ces objectifs.
- Les décisions stratégiques sont en dernière analyse des décisions de choix d'allocation de ressources dans le cadre d'un budget.

# *La pensée et l'apport de Igor Ansoff*

(2)

- Il s'intéresse le premier, bien avant Porter, à l'avantage concurrentiel comme l'un des éléments clé de la planification stratégique.
- Dans ce sens, il s'intéressera aux choix de croissance interne (faire) ou externe (acheter).

## *Deux axes logiques de développement de l'entreprise pour Igor Ansoff ...*

- Approfondissement de ce que l'on sait déjà faire :  
**stratégie d'expansion**
- Entrée dans de nouveaux secteurs pour l'entreprise :  
**stratégie de diversification.**

## *Igor Ansoff : 5 axes de développement possibles*

(1)

- **La spécialisation** (techniques, clientèles, usages). Production importante et champs d'activité restreint.
- **Diversification de la clientèle.**
- **L'extension et la diversification de la production.** Augmentation de la production sans modifier les techniques. → coûts baissent mais complexité.

## *Igor Ansoff : 5 axes de développement possibles*

(2)

- L'extension et la diversification des techniques.
- L'extension et la diversification conglomérale.  
S'orienter vers des techniques, produits, clients étrangers à l'entreprise. → Pas de synergie.

# *Igor Ansoff : 5 axes de développement possibles*

*En résumé ...*

(3)

- La spécialisation
- Diversification de la clientèle.
- L'extension et la diversification de la production.
- L'extension et la diversification des techniques.
- L'extension et la diversification conglomérale.

## *Les questions spécifiques qui se posent à la décision stratégique selon Ansoff ...*

1. Quels sont les objectifs et les buts de l'entreprise ?
2. L'entreprise doit-elle chercher à se diversifier, dans quels domaines, et avec quelle vigueur ?
3. Comment l'entreprise doit-elle se développer et exploiter sa position actuelle sur ses marchés ?



# *La pensée de Peter Drucker*

## *Cinq principes de base du management ...*

- Fixer les objectifs
- Organiser le travail
- Motiver et communiquer
- Établir des normes de performance
- Former les employés

# *La pensée de Peter Drucker*

La clé ultime du succès pour les entreprises réside dans le fait qu'elles connaissent et cernent précisément leur domaine d'activité, qu'elles savent quelles sont leurs compétences et comment concentrer leurs efforts sur la réalisation de leurs objectifs.

# *La pensée de Peter Drucker*

- Efficacité des managers, notamment à travers une meilleure gestion des ressources humaines, clé d'une organisation productive et profitable.
- Le management est l'art d'organiser les ressources pour que l'entreprise réalise des performances satisfaisantes.

## *5 tâches du dirigeant selon Drucker ...*

(1)

- **Déterminer les objectifs** et définir leur nature. Définir dans chaque secteur les buts à atteindre et les communiquer aux personnes clé.
- **Organiser.** Analyser les activités, les décisions et les liens nécessaires. Classifier le travail et le diviser en activités et en tâches à confier et à en contrôler l'exécution.

## *5 tâches du dirigeant selon Drucker ...*

(2)

- **Motiver et communiquer.**
- **Mesurer.** Élaborer des normes et mesures afin d'évaluer et apprécier le rendement.
- **Former** ses collaborateurs et se former en permanence soi-même.

## *5 tâches du dirigeant selon Drucker ...*

(3)

- Déterminer les objectifs et définir leur nature.
- Organiser.
- Motiver et communiquer.
- Mesurer.
- Former ses collaborateurs et se former en permanence soi-même.

## *7 éléments clé dans le développement du management selon Drucker ...*

(1)

- Direction scientifique du travail comme clé de la productivité
- Décentralisation comme principe de base de l'organisation
- Gestion du personnel pour adapter les hommes aux structures de l'organisation.

## *7 éléments clé dans le développement du management selon Drucker ...*

(2)

- Formation des dirigeants pour assurer les besoins futurs.
- Gestion financière par les dirigeants  
Analyse et l'information = fondement aux prises de décision.
- Marketing
- Planification à long terme.



## *T. Peters et R. Waterman et le culte de l'Excellence*

"Les meilleures entreprises (...) allient une cuillère à soupe d'analyse à un demi-litre d'amour pour leur produit; et les deux sont indispensables. (...)

Les instruments d'analyse sont là pour prêter assistance, ce qu'ils peuvent faire de manière admirable, mais ils ne sont pas encore capables de fabriquer ou de vendre le produit."

*T. Peters et R. Waterman*

## *T. Peters et R. Waterman et le culte de l'Excellence*

(1)

### *Huit caractéristiques des entreprises gagnantes ...*

- Privilégier l'action: les choses doivent être faites
- Rester à l'écoute du client: apprendre de ses clients.
- Favoriser l'autonomie et l'esprit d'entreprise:  
encourager l'innovation et générer des « champions ».
- Asseoir la productivité sur la motivation du personnel:  
traiter la base comme une source de qualité.

## *T. Peters et R. Waterman et le culte de l'Excellence*

(2)

### *Huit caractéristiques des entreprises gagnantes ...*

- Se mobiliser autour de valeurs clés: l'encadrement montrant son engagement.
- S'en tenir à ce qu'on sait faire: rester dans le cadre des affaires qu'on connaît.
- Privilégier une structure simple et légère: certaines des meilleures entreprises ont des équipes dirigeantes réduites.
- Associer souplesse et rigueur : donner de l'autonomie aux collaborateurs en prise avec la clientèle et renforcer des valeurs centralisées.

***Pour Peters et Wateman toutes les meilleures entreprises possèdent un ensemble de croyances-guides clairement définies ...***

- A la conviction d'être la "meilleure."
- Croit en l'importance des détails de l'exécution.
- Croit en l'importance des êtres en tant que personnalités individuelles.
- Croit aux vertus d'une qualité et d'un service supérieurs.

# *Huit attributs de l'excellence ...*

(1)

- Le parti pris de l'action.
- Rester à l'écoute du client
- Favoriser l'autonomie et l'esprit novateur

"Les entreprises novatrices entretiennent de nombreux leaders et innovateurs à tous les niveaux de l'organisation"

- S'en tenir à ce que l'entreprise sait faire.
- Se mobiliser autour d'une valeur clé.
- Allier souplesse et rigueur "

### ■ **Asseoir la productivité sur la motivation du personnel**

"Les meilleures entreprises traitent la "base" comme la source maîtresse de la qualité et des gains de productivité. Elles n'encouragent pas la volonté de faire une différence entre les "têtes" et les autres et ne considèrent pas non plus l'investissement en biens d'équipement comme la source fondamentale d'une meilleure efficacité"

### ■ **Préserver une structure simple et légère.**

"Il n'est pas rare de trouver une équipe de moins d'une centaine de personnes à la tête de sociétés qui font un chiffre d'affaires de plusieurs milliards de dollars"

## *Gary Hamel, les compétences de base et l'intention stratégique.*

(1)

Les chefs d'entreprises doivent « nettoyer leurs phares » pour mieux éclairer leurs marchés et leurs clients potentiels à environ dix ans et pour identifier les compétences de base de leur société afin de pouvoir se recentrer et de reconsidérer leur secteur d'activité dans une perspective d'avenir.

## *Gary Hamel, les compétences de base et l'intention stratégique.*

(2)

... Les entreprises doivent développer leurs compétences de base ...

... pour élaborer une intention stratégique quant à leur métier futur ...

... en pratiquant une anticipation de leur domaine d'activité.



## *Les chefs d'entreprises doivent se poser ces questions sur aujourd'hui et demain selon Hamel*

(1)

- Quels sont vos clients aujourd'hui?/Quels sont vos clients demain?
- Par quels canaux de vente servez-vous vos clients aujourd'hui?/Quels canaux de vente vous permettront de le faire demain?
- Sur quoi repose aujourd'hui votre avantage compétitif ?/Sur quoi pourra reposer votre avantage compétitif demain ?

*Les chefs d'entreprises doivent se poser ces questions sur aujourd'hui et demain selon Hamel*

(2)

- D'où viennent vos marges aujourd'hui?  
/D'où viendront vos marges demain?
- Quels savoir-faire et quelles capacités rendent aujourd'hui votre entreprise unique?/Quels savoir-faire et quels capacités rendront votre entreprise unique demain?

# Conquérir le futur ...

Se constituer un portefeuille de savoir-faire complémentaire

Pour obtenir dès maintenant un atout dans la compétition grâce à la parfaite combinaison des technologies

Développer des compétences clés issues d'une combinaison originale de savoir-faire

Pour valoriser l'image de l'entreprise. Renforcer son avantage concurrentiel et unir son personnel

Créer des produits plate-forme à partir de l'association de plusieurs compétences

Pour élargir le champs d'action de la firme.  
Explorer de nouveaux secteurs et rentabiliser plus rapidement les investissements

Inventer des produits nouveaux en rupture complète avec le présent

Pour être la première sur de nouveaux marchés, en matière de performance/prix et créer le futur

## *Gary Hamel, les compétences de base et l'intention stratégique.*

*Trois catégories d'entreprises ...*

*(Suite)*

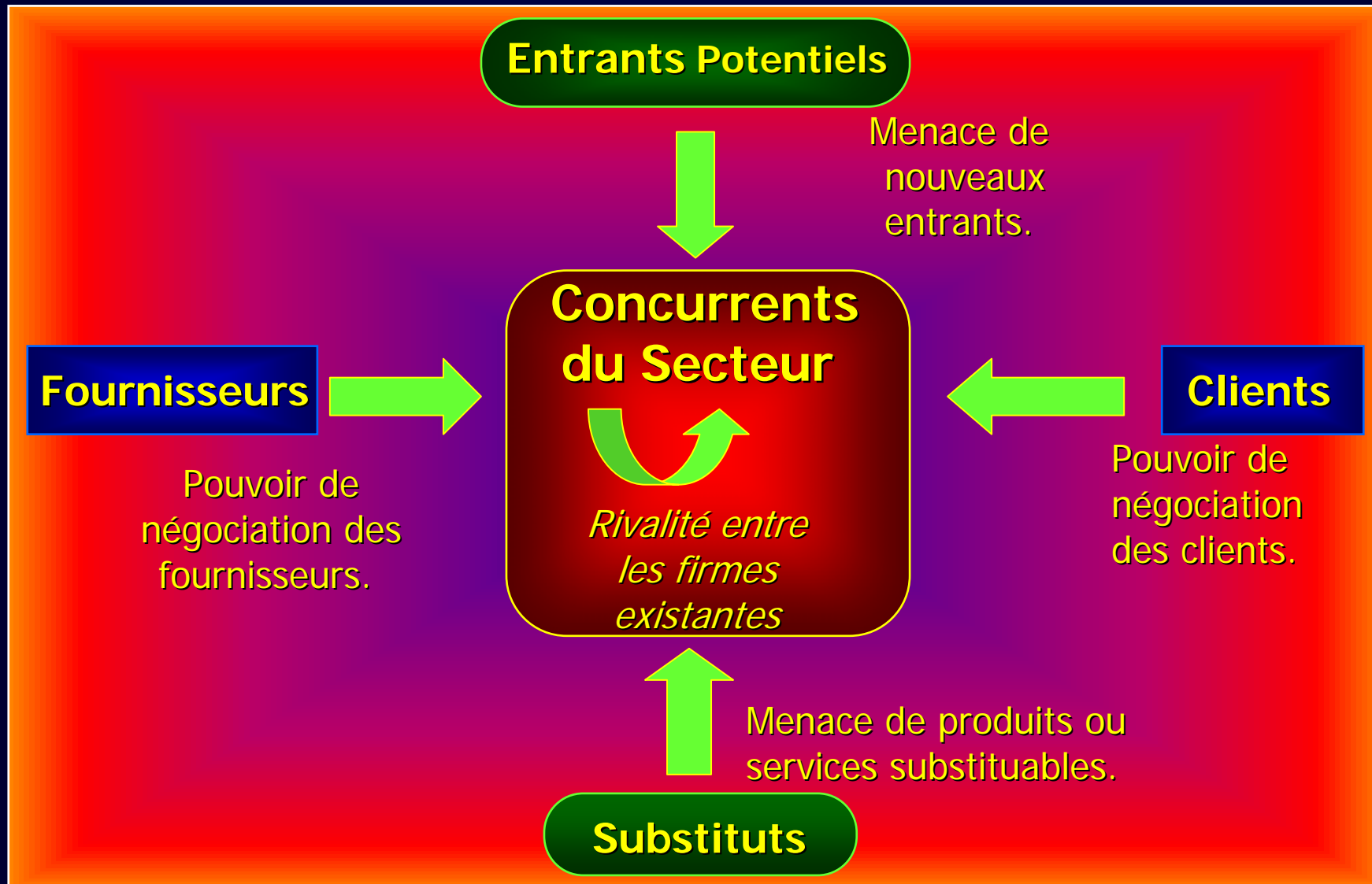
- **Les faiseurs de règles.** Les entreprises qui ont construit leur secteur d'activité.
- **Les suiveurs de règles.** Les entreprises qui ont suivi les premières sur un marché sans jamais vraiment parvenir à les rattraper.
- **Les casseurs de règles.** Les entreprises qui établissent de nouvelles règles de fonctionnement d'un secteur d'activité conforme à leur ambition.

# *Michaël Porter et l'analyse structurelle de la concurrence et des secteurs ...*

*Cinq facteurs régissent la compétition dans un secteur ...*

- La rivalité existant entre les entreprises
- La menace de nouveaux intervenants sur un marché
- La menace de produits et de services de remplacement
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- Le pouvoir de négociation des clients

# Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



## *Michaël Porter et l'analyse structurelle de la concurrence et des secteurs ...*

*Cinq facteurs régissent la compétition dans un secteur ...*

- La rivalité existant entre les entreprises
- La menace de nouveaux intervenants sur un marché
- La menace de produits et de services de remplacement
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- Le pouvoir de négociation des clients

# *L'avantage concurrentiel*

## ■ Par les Coûts

- Quantité: économies d'échelle
- Courbe d'expérience
- Utilisation des actifs
- Optimisation des liaisons entre activités
- Nouvelle structure d'activité

## ■ Par la Différenciation

- Image forte du produit
- Qualité
- Technologie de l'offre
- Anticipation des besoins
- Etendue/variété de l'offre
- Design



*Un **avantage concurrentiel** est un **atout**,  
une **carte gagnante** que possède  
l'entreprise et qui lui donne une longueur  
d'avance sur ses concurrents.*

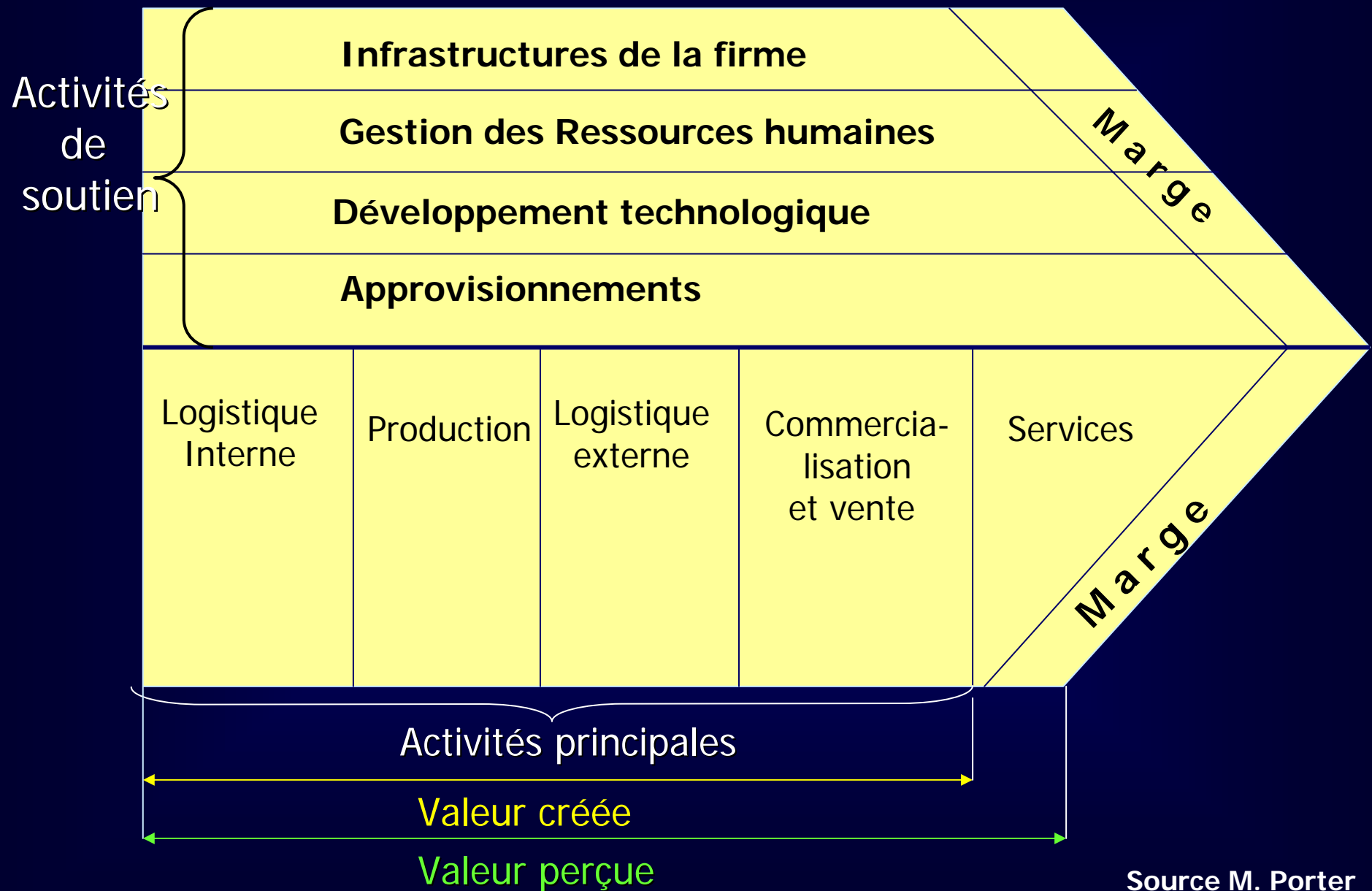
*Deux catégories d'avantage concurrentiel :*

- Avantage de coût
- Avantage de qualité  
(différentiation)

## *deux stratégies dites de base ou génériques*

- *les stratégies de domination par les coûts* où la firme réalise son avantage concurrentiel par l'obtention de coûts plus bas que ses concurrents.
- *Les stratégies de différenciation* où l'avantage concurrentiel est réalisé par le biais d'une offre spécifique (par sa nature intrinsèque ou par sa position géographique par exemple) ou la détention de « niches » sur des marchés.

# La Chaîne de Valeur



# *Recommandations stratégiques de M. Porter aux entreprises ...*

(1)

- Vendre aux clients les plus exigeants et les plus avertis: ce sont eux qui fixeront les normes pour l'entreprise.
- Trouver les clients dont les besoins sont les plus compliqués: ils seront l'un des éléments du programme de R&D de l'entreprise.
- Fixer des normes plus strictes que celles édictées par les règles les plus sévères ou par le niveau standard de qualité des produits: la recherche de l'accomplissement de ces objectifs imposera l'amélioration.

## *Recommandations stratégiques de M. Porter aux entreprises ...*

(2)

- S'approvisionner auprès des meilleurs fournisseurs internationaux installés localement: ceux qui disposent d'un avantage concurrentiel pousseront l'entreprise à s'améliorer.
- Considérer les salariés comme intégrés de façon permanente à l'entreprise plutôt que d'appliquer une démarche démoralisante de type « embaucher-débaucher ».
- Se motiver par l'observation des concurrents éminents.

# Plan

## 1. Économie d'entreprise et management

A. *L'entreprise dans son environnement*

B. *Planification d'entreprise*

## 2. Les théoriciens actuels du management

A. *Henry Mintzberg*

B. *Igor Ansoff*

C. *Peter Drucker*

D. *Michaël Porter et l'analyse structurelle des secteurs*

E. *Gary Hamel et la conquête du de futur*

F. *T. Peters et R. Waterman et le culte l'Excellence*

## 3. L'évolution historique du management

# *L'évolution historique de la pensée managériale*

1. L'école classique
2. Le mouvement des relations humaines
3. Le mouvement psycho-sociologique et l'école des systèmes sociaux
4. L'école néo-classique
5. Le mouvement de la théorie générale des systèmes

# *L'École Classique*

*(F.W Taylor et H. Fayol ainsi que R.C Davis) (1)*

*Selon Henri Fayol (1841 – 1925), toute organisation donne à remplir six groupes d'opérations :*

1. Les opérations techniques (production, fabrication, transformation)
2. Les opérations commerciales (achats, ventes, échanges)
3. Les opérations financières (recherche et gérance des capitaux)
4. Les opérations de sécurité (protection des biens et des personnes)
5. Les opérations de comptabilité (inventaire, bilan, prix de revient, statistique) »
6. Les opérations administratives (prévoyance, organisation, commandement, contrôle)

**Administrer, nous dit Fayol, c'est**

**Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler.**



# *Les quatorze principes de Fayol*

1. Division du travail
2. Autorité + Responsabilité
3. Discipline
4. Unité de commandement
5. Unité de direction
6. Subordination à l'intérêt général
7. Rémunération (équitable) du personnel
8. Centralisation
9. Hiérarchie
10. Ordre (matériel et social)
11. Équité
12. Stabilité du personnel
13. Initiative
14. Union du personnel (harmonie)

# *Principes du taylorisme (1)*

*Frederick Taylor (1856 – 1915) est le fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), ses principes sont :*

- Décomposition des tâches en éléments essentiels
- Analyse de ces éléments pour élaborer la meilleure méthode
- Établissement de normes de rendement
- L'efficacité passe par la spécialisation. Chaque agent doit s'en tenir à la tâche qui lui a été assignée.
- Sélection scientifique des ouvriers et leur entraînement de façon à ce qu'ils soient capables de reproduire « la meilleure cadence possible » .
- Rémunération en fonction du rendement
- Il n'y a pas unité de commandement mais autorité dans la spécialité exclusivement.

# *Principes du taylorisme (2)*

- La base du taylorisme repose sur l'organisation scientifique du travail (OST).
- L'OST consiste à confronter les connaissances empiriques des ouvriers qualifiés aux connaissances théoriques des ingénieurs afin d'élaborer les méthodes les plus efficaces en termes d'exécution du travail.
- Cette première étape vise à repérer les processus opératoires les plus économiques et à définir les conditions optimales de la réalisation d'une tâche.
- Une fois cette analyse du travail effectuée, il convient de sélectionner la personne la plus apte à réaliser la tâche, de la former et d'établir un système de rémunération variable selon les quantités produites.

**C'est le modèle de l'entreprise fordienne, avec le travail à la chaîne, bien rendu par le film Les temps modernes de Charlie Chaplin.**

# *L'École Classique*

*(F.W Taylor et H. Fayol ainsi que R.C Davis) (4)*

- Le facteur humain est complètement négligé.  
L'efficacité se mesure en termes de productivité.
- Pour cela, le salaire constitue la seule motivation (homo-économicus)
- Pas de confiance en l'homme, il faut le surveiller de près
- L'homme est paresseux par nature, il faut le faire travailler.
- Les hommes sont raisonnables dans leur comportement (rationnels)
- Les tâches doivent être définies de manière très rigoureuse et très spécialisées.

# *L'École Classique*

*(F.W Taylor et H. Fayol ainsi que R.C Davis) (5)*

- L'entreprise est un système fermé. Tout le jeu de la production se déroule à l'intérieur.
- Toutes les relations dans l'entreprise sont formelles (échanges dans le cadre de l'organisation officielle.
- Les ouvriers sont payés pour l'exécution des tâches, les chefs sont payés pour réfléchir et commander.
- La coordination est centralisée dans le sommet de l'organisation pyramidale.
- Les tâches doivent être divisées au plus fin pour accroître la productivité.

# *L'École Classique*

*(F.W Taylor et H. Fayol ainsi que R.C Davis) (6)*

## *En résumé :*

- Cette école regroupe des auteurs dont la principale préoccupation était de trouver la bonne façon d'organiser le travail au sein d'une unité productive.
- L'approche adoptée peut être qualifiée d'universelle car il est prétendu qu'elle s'applique à toute organisation.
- On recherche la meilleure démarche à suivre, *the best way*, c'est à dire *the right men in the right job, at the right time and in the right organisational structure*.

# *Critiques de l'école classique*

- Inexactitude et lacunes relatives aux interactions
- Impact des conflits non développé
- Sous estimation de l'individu comme un système complexe
- Méconnaissance des mécanismes cognitifs

# *L 'école des Relations Humaines (Mouvement Behavioriste) E. Mayo, A.H Maslow (1)*

Cette école considère le salarié comme un **individu** et non comme un simple **rouage** de l'entreprise.

## **PRINCIPES :**

- Décentralisation des décisions
- Le (s) groupe (s) constitue l'objet de l'étude et non l'individu
- L'intégration est motivée par la confiance et non par l'autorité
- L'accent porte sur la responsabilité et non sur le contrôle extérieur.



# *L 'école des Relations Humaines (Mouvement Behavioriste) E. Mayo, A.H Maslow (2)*

## La pyramide des besoins de A.H Maslow

**Maslow**

**BESOINS de REALISATION**  
réaliser pleinement son potentiel

**BESOIN D 'ESTIME**  
de soi, des autres de reconnaissance

**BESOINS D 'APPARTENANCE**  
être aimé, appartenir à un groupe

**BESOINS DE SECURITE**  
*se vêtir, avoir un toit, vivre dans un environnement prévisible, travailler pour vivre*

**BESOINS PHYSIOLOGIQUES**  
*se nourrir, boire, respirer, dormir*

**Besoins supérieurs**

**Besoins secondaires**

**Besoins primaires**

Facteurs de motivation

Facteurs d'hygiène

## *L 'école des Relations Humaines (Mouvement Behavioriste) E. Mayo, A.H Maslow (4)*

### *Elton Maslow a montré que :*

- Le comportement d 'une personne est commandé par le niveau de ses besoins non encore satisfait. Il faut donc connaître le type de besoin qui motive un individu pour définir le style de direction qui lui est approprié.
- Il est inutile de chercher à satisfaire des besoins supérieurs auprès d 'un individu dont les besoins de sécurité ou physiologiques ne sont pas encore satisfaits. Les besoins sont hiérarchisés. Pour atteindre le sommet de la pyramide, il faut gravir toutes les marches, les unes après les autres.

## *L'école des Relations Humaines (Mouvement Behavioriste) E. Mayo, A.H Maslow (5)*

### *Apport et limites de l'école des Relations Humaines :*

- La somme de travail accomplie par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale.
- Les rémunérations non économiques jouent un rôle capital dans la motivation du travailleur
- Une forte spécialisation des tâches n'est pas forcément la forme la plus efficace de division du travail.
- Mais il ne semble pas qu'il y ait eu de rupture par rapport à l'École Classique. Il apparaît surtout que l'on a transposé ici le modèle mécaniste à l'étude de l'homme et des groupes d'hommes « croyant manipuler les *variables* comme les *rouages d'une mécanique complexe.* » (O. Aktouf 1989)

# *Le courant quantitatif (1)*

## **Composé des disciplines :**

- Recherche opérationnelle
- Théorie statistique
- Théorie de la décision
- Théorie des systèmes
- Cybernétique
- Econométrie
- Traitement électronique des données
- Comptabilité et économie de l'entreprise

## *Le courant quantitatif (2)*

### **CRITIQUES :**

- Formalisation excessive
- Résultats non vérifiés par les faits
- Analyses éloignées des aspects qualitatifs de l'organisation
- Approches statiques omettant l'intérêt des autres variables car en limitant les variables à étudier on a procédé au cloisonnement interdisciplinaire

*Le mouvement psycho-sociologique et l'école des systèmes sociaux ...  
... Quatre principes fondamentaux :*

■ **Unité de commandement**

En intégrant plus de flexibilité en admettant le principe qu'un subordonné reçoit des ordres de plusieurs supérieurs mais, en cas de conflits, il n'en référerait qu'à un seul préalablement désigné.

■ **Eventail de subordination**

Limiter le nombre de subordonnés liés à un seul chef

■ **Communication**

Une importance considérable lui est accordée, notamment la communication informelle. Les règles énoncées sont:

- La ligne de communication doit être courte
- La ligne de communication doit être habituellement utilisée dans toute sa longueur
- Toute information doit être authentifiée

■ **Prise de décision**

Le principe fondamental est que la prise de décision est fonction non seulement de critères rationnels, mais aussi de l'état de motivation et de perception de l'environnement.

*Le mouvement psycho-sociologique et l'école des systèmes sociaux (Douglas Mac Gregor, Chester I Barnard, Herbert A. Simon, R.M Cyert, J. G March) (3)*

- **Herbert A. Simon** propose une analyse des processus de décision qui articule une problématique de la rationalité organisationnelle et de la théorie du comportement. Simon montre que les dirigeants sont dans une situation de rationalité limitée du fait de la complexité des situations de gestion, d'une perception partielle des possibilités de choix
- **L'approche béhavioriste (Cyert et March)** propose une théorie des comportements de gestion. Elle met l'accent sur l'observation des comportements effectifs et sur les décalages entre les modèles normatifs et les pratiques réelles.

*Le mouvement psycho-sociologique et l'école des systèmes sociaux (Douglas Mac Gregor, Chester I Barnard, Herbert A. Simon, R.M Cyert, J. G March) (4)*

- Décision : élément fondamental, étape clé
- Toute action est une combinaison rationnelle de moyens et de fins
- Toute décision est supposée rationnelle
- Conception formalisée, hiérarchisée de l'organisation
- Conception mécaniste du travail dont la division et la standardisation sont nécessaires à l'établissement d'un système rationnel d'information.



*Le mouvement psycho-sociologique et l'école des systèmes sociaux (Douglas Mac Gregor, Chester I Barnard, Herbert A. Simon, R.M Cyert, J. G March) (5)*

- **Individu : maillon d'une chaîne** dont la fonction est de véhiculer les informations vers le sommet qui va traiter, choisir et décider
- **La rationalité décisionnelle préside au fonctionnement de l'entreprise**, donc :
  - Formalisation
  - Centralisation
  - Hiérarchie
  - Spécialisation

# *La théorie générale des systèmes*

*(L. Von Bertalanffy) (1)*

## *Objectifs :*

- Synthèse des mouvements qualitatif (psychosociologiques) quantitatifs et empirique (néoclassique)
- Abolir les cloisons entre les sciences et l'activité humaine : économie de l'entreprise, informatique, ergonomie, psychologie industrielle, etc.

# *La théorie générale des systèmes*

## *(L. Von Bertalanffy) (2)*

### *Principes :*

- Appréhender l'entreprise comme un ensemble intégré et complexe d'éléments interdépendants réagissant entre-eux et avec leur environnement.
- Approche de nature éclectique : exploite toute la connaissance utile.
- Elle est essentiellement interdisciplinaire et transdisciplinaire
- Le corps humain aide à mieux saisir les mécanismes régissant l'approche systémique.

## *En tant que telle, l'Entreprise est un Systeme en interrelation avec son environnement. (1)*

- Qu'est-ce qu'un **systeme**, sinon un ensemble d'éléments en interactions dans la poursuite d'une ou de plusieurs finalités spécifiques
- Si l'on s'attache aux liens qui relie chacun des éléments de ce système avec les autres, on comprend que **ce système est bien plus que la somme de ses parties**
- La première qualité de tout système est en effet son **ouverture sur son environnement**, c'est à dire les autres systèmes. Il tient son équilibre de cette relation. Il est **autonome** mais néanmoins **dépendant**, cette caractéristique lui permet de trouver son **identité**
- Il est naturellement **entropique**, c'est à dire que dans l'ordre naturel des choses, il tendrait à se dissoudre dans cet environnement

## *En tant que telle, l'Entreprise est un Systeme en interrelation avec son environnement. (2)*

- L'entreprise est donc un système, mais aussi un **système complexe**
- L'entreprise est enfin un **système apprenant**
- En fait **la firme apparaît de plus en plus comme un système complexe évoluant dans un environnement instable, qui, lui même, évolue de façon discontinue.** Elle est conduite ainsi à gérer sa transformation permanente, sauf à stagner, c'est à dire disparaître.

L'entreprise, en tant que système ouvert sur son environnement doit, sous peine de risque de se dissoudre dans cet environnement, développer en son sein des **processus néguentropiques d'apprentissages**, c'est à dire s'inscrire dans une logique de **management des connaissances.**

# Plan

1. L'évolution historique du management
2. Économie d'entreprise et management
  - A. *L'entreprise dans son environnement*
  - B. *Planification d'entreprise*
3. Les théoriciens actuels du management
  - A. *Henry Mintzberg*
  - B. *Peter Drucker*
  - C. *Michaël Porter et l'analyse structurelle des secteurs*
  - D. *Gary Hamel et l'école des Ressources*
  - E. *T. Peters et R. Waterman et le culte de l'Excellence*
4. **Conclusions**

« Le problème fondamental de l'entreprise d'aujourd'hui n'est plus de savoir comment produire une fois la décision prise quant à la nature et à la quantité de biens et services; il s'agit là d'un problème que l'on sait résoudre depuis longtemps et qui est devenu secondaire par rapport à celui qui consiste à **organiser le système de prise de décisions entre plusieurs niveaux et plusieurs centres**, sachant que les performances de l'organisation dépendent de la qualité des liens que l'on saura tisser entre ces différents centres de décisions, de la pertinence des objectifs affichés, de l'information transmise et des incitations mises au service de la convergence des comportements. »

*Herbert SIMON, Prix Nobel d'Économie 1978.*

*Konosuke Matsushita, conseiller exécutif à Matsushita Electric Industrial Co Ltd, s'adressant à des dirigeants occidentaux.* (1)

« Vos organisations sont tayloriennes; mais le pire est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant, d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants : d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent. Pour vous, le management, c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres. Nous, nous sommes post-tayloriens : nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer. ... / ...



« Pour nous, le management, c'est précisément l'art de mobiliser et d'engager toute cette intelligence de tous au service du projet de l'entreprise. Parce que nous avons pris, mieux que vous, la mesure des nouveaux défis technologiques et économiques, nous savons que l'intelligence de quelques technocrates, si brillants soient-ils, est dorénavant totalement insuffisante pour les relever. Seule l'intelligence de tous ses membres peut permettre à une entreprise d'affronter les turbulences et les exigences de son nouvel environnement. »

*[mourad.preure@yahoo.fr](mailto:mourad.preure@yahoo.fr)*