



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
Populaire et Démocratique Algérienne République  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche

Scientifique

جامعة وهران 2 محمد بن احمد  
Mohamed ben ahmed  
Université D'oran 2

معهد الصيانة و الامن الصناعي

Institut de Maintenance et de Sécurité Industrielle

Département de sécurité industrielle et environnement

## MÉMOIRE

Filière: Sécurité industrielle

Spécialité: Sécurité industrielle et environnement

### Thème

# L'impact de la normalisation sur le management dans l'entreprise

Déposé par :  
FATMI Fahd

et

DAIM Yasser

Devant le jury :

Nom et Prénom	Grade	ETS	Qualité
LALAOUI Mohamed El- amine	MAA	IMSI	President
BENATIA Noureddine	MAA	IMSI	Encadreur
NADJI Mohamed Amine	MAA	IMSI	Examineur

Année2021/2022

# Remerciements

*Le succès est une route sinueuse pleine de défis et de patience, mais il a une douceur indescriptible, attestée par la belle sensation, le sentiment d'accomplissement et de réussite.*

*Tout d'abord, toute louange à Dieu qui, avec sa grâce, toutes les bonnes actions sont accomplies et grâce à lui et avec ses bénédictions tous les objectifs et buts sont atteints.*

*Nous remercions notre encadreur à l'institut de maintenance et de sécurité industrielle de l'université d'ORAN 2, Noureddine BENATIA pour sa patience, sa disponibilité et ses conseils avisés qui ont contribué à notre réflexion.*

*Nous remercions les membres du jury: Med Amine NADJI et Med Amine LALAOUI pour leur générosité offrant leur temps, conseils et bonne volonté tout au long de la révision de ce document.*

*Nous tenons également à remercier toute l'équipe pédagogique de l'IMSI et le personnel professionnel en charge de notre formation, pour avoir fourni les connaissances et les informations nécessaires pour faire face à ce qui nous attend dans nos carrières professionnelles.*

*Nous tenons à exprimer notre gratitude à tous pour leur aide à rendre ce travail possible, en particulier aux personnes suivantes:*

*Mr M.HADDA Responsable HSE de ENAP qui nous a beaucoup appris sur les défis à relever dans le monde des affaires. Il a partagé ses connaissances et expériences dans ce milieu, tout en nous donnant sa confiance et sa grande indépendance dans la réalisation de cette mission enrichissante.*

*Tout le personnel du département HSE de ENAP pour nous avoir accordé des entretiens et répondu à nos questions sur la culture de l'entreprise et le diagnostic, ainsi que sur leur expérience personnelle. Ils ont été d'un grand soutien dans le développement de cette mémoire.*

## *DÉDICACES*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents*

*Ma très chère mère qui m'a encouragé et soutenu pendant*

*Mes études depuis mon enfance*

*Mon très cher père qui a tout fait pour m'aider dans mes études*

*Mes frères Omar Mokhtar et Bilal*

*A mon binôme Daim Yasser et sa famille*

*Et à tous mes amis (es)*

*Enfin pour toutes les gens personnes qui m'estiment en espérant bien*

*Que je n'ai oublié personne dans cette courte page.*

*Spécialement pour notre section*

*Sécurité prévention / Intervention*

*Fatmi Fahd*

## *DEDICACES*

*Je dédie ce modeste travail et ma profonde gratitude à  
Mon père qui a été toujours dans mon cœur et  
Ma très chère mère qui m'a encouragé et soutenu pendant  
Mes études depuis mon enfance.  
A mes frères A mes sœurs  
et A Toute ma famille  
A mes chers tantes et oncles  
A mon binôme FATMI FAHD  
A les deux familles DAIM et FATMI  
Ainsi qu'à mes amis Et à toutes les personnes qui ont contribué de loin  
ou de près à L'élaboration de ce modeste travail.*

*DAIM YASSER*

## Liste des abréviations :

ISO : L'Organisation internationale de normalisation OIN (en anglais International Organisation for Standardisation).

OIT/ILO : Organisation internationale du Travail (International Labor Organisation).

CNN: Conseil National de la Normalisation.

OTC : Les Obstacles Techniques au Commerce.

CT: Comité technique.

IANOR : Institut algérien de normalisation.

AFNOR : Association française de normalisation.

APN: Assemblée populaire nationale.

PIB: Produit intérieur brut.

SME: Système de gestion de l'énergie.

OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series. SST: Santé et sécurité au travail.

SMSST : System de management de santé et sécurité au travail.

HLS: High Level Structure.

PDCA: Plan-Do-Check-Act/planifier-réaliser-évaluer-améliorer. UKAS: United Kingdom Accreditation Service.

ANAB: American National Accreditation Board.

AIEE: American Institute of Electrical Engineers.

IRCA: International Register of Certificated Auditors.



# Sommaire

Remerciement .....	i
Dédicaces .....	ii
Liste des figures .....	iii
Liste des tableaux.....	iv
Introduction générale .....	1
Chapitre1 : La Normalisation .....	3
1. Cadre théorique relative à la normalisation .....	4
1.1. De la standardisation a la normalisation .....	4
2. Notion générales et éléments essentiels de la normalisation .....	6
2.1. Norme, normalisation et certification : concepts de base .....	6
2.2. La norme .....	6
2.3. La normalisation .....	7
2.4. Rôle de normalisation .....	8
2.5. La certification .....	8
3. La production de normes .....	9
3.1. Présentation de l'ISO .....	9
3.2. structure de l'ISO .....	10
4. L'avenir de la normalisation.....	10
5. Classification des normes.....	11
6. Normalisation et stratégie d' entreprise .....	17
Chapitre2 :L'entreprise.....	20
1. Introduction .....	20
2. Les généralités sur l'entreprise .....	21
2.1 Typologies et statues juridiques .....	24
3. Fixation de la mission , des objectifs ,des stratégies par l'entreprise.....	27
4. La mission de l'entreprise.....	31
5. Les objectifs et but de l'entreprise.....	33
6. Les politique de l'Enterprise .....	38
7. Les stratégies et tactiques .....	40
8. Tactiques .....	42
9. Conclusion.....	44

<b>Chapitre3 : Le management.</b>	<b>45</b>
1. introduction	45
2. Le Management : concept et historique	46
2.1. Concepts	46
2.2. Histoire de management	47
3. Les grands théoriciens du concept de management	49
3.1. frederick winslow taylor	49
3.2. Michel crozier	53
3.3. Elton mayo	54
3.4. Henry fayol	59
4. Typologie du management	62
4.1. Management collaborative	62
4.1.1. Comment adapter un management collaborative au travail	63
4.2. Management constitutionnel	66
4.2.1. La permission	67
4.2.2. La constitution	68
4.2.3. Puissance et self management	68
4.3. Management cellulaire	69
4.3.1. Le profile de l'organisation cellulaire	69
4.3.2. Du management sans managers	70
4.3.3. Le cercle comme structure	70
<b>Chapitre 4: Diagnostic du taux de conformité d'ENAP aux exigences de la norme ISO</b>	
1. Introduction	71
1. Organisation de l'entreprise	72
2. Présentation de l'unité ENAP	73
3.1. Historique de l'unité	73
3.2. Complexe de SIG	73
4. Guide de diagnostic	74
5. Les résultats de diagnostic	78
6. Analyse des résultats	80
7. Conclusion	91

## Liste des figures :

**Figure01:** Représentation planétaire du système européen de norme pour la sécurité des machines

**Figure02 :** Marguerite pour la démarche normalisation.

**Figure 03 :** Frederick Taylor

**Figure 04 :** Michel Crozier

**Figure 05 :** Elton Mayo

**Figure 06 :** Henri Fayol

**Figure 07 :** des principes élémentaires de management collaboratif

**Figure 08 :** deux variantes de l'organisation cellulaire

**Figure 09 :** organigramme ENAP

## **Liste des Tableaux**

**Tableau 01** : liste des principaux normes en conception / fabrication

**Tableau 02** : liste de nonnes relatives au management de la qualité

**Tableau 03** : les résultats de diagnostic d'ENAP

### Introduction générale

Le monde industriel a subi une évolution de plus en plus marquée ces dernières années. Ce rythme accéléré de changement entraîne une forme d'incertitude qui oblige les entreprises à développer une grande capacité d'innovation et d'adaptation.

Le marché évolue et l'environnement économique se caractérise par un accroissement de l'intensité concurrentielle et par une diversification accrue de l'offre de produits.

Par conséquent, l'évolution des technologies s'accélère et concerne de plus en plus toutes les activités de l'entreprise, le problème est de produire ce qu'on est capable de vendre. Les moyens de production se déspecialisent, et deviennent flexibles, c'est-à-dire adaptables à une large diversité de produits.

Les entreprises doivent alors se fixer des objectifs élevés en termes de qualité, de rapidité de développement de nouveaux produits, de leur mise sur le marché et de flexibilité. Cela exige une maîtrise des changements organisationnels et technologiques et la capacité d'innover. Le défi de la production est totalement modifié (l'obligation de la qualité, l'obligation de la différenciation, le respect des délais et le respect des coûts).

Ainsi, de nouvelles approches d'organisation ont été proposées au cours de ces dernières années permettant la maîtrise de la performance et contribuent à répondre à de nouveaux objectifs de production.

Pour cela, un nombre important d'entreprises est engagé dans une démarche de certification pour approfondir et progresser dans leurs démarches d'amélioration de compétitivité et de performance. La certification peut se définir, comme une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel.

La certification est un outil de management et de progrès. En améliorant son efficacité une entreprise fidélise ses clients par la mise en place d'un système d'écoute et des mesures de satisfaction clients d'une part, et obtient l'accès à de nouveaux marchés d'autre part. Obtenir une certification, c'est faire savoir à ses clients que l'on sait répondre à leurs attentes en améliorant sans cesse la qualité de son organisation, de ses services, de ses produits ou des es

## **Introduction générale**

---

compétences professionnelles. C'est aussi indiquer avec force que l'on se démarque de la concurrence, ainsi au-delà d'une simple reconnaissance, la certification contribue à augmenter la valeur ajoutée d'une entreprise.

Les normes et référentiels de management traitant de la qualité, de l'environnement et de la santé et de la sécurité au travail se multiplient. Il est essentiel aujourd'hui pour de nombreuses entreprises de s'engager dans une démarche de progrès en intégrant autant que possible ces différents aspects dans une perspective de développement durable.

**Introduction**

Avec la globalisation des marchés et l'accélération des changements technologiques, la normalisation et la certification deviennent pour les acteurs économiques des outils de développement des échanges.

Les entreprises s'engagent souvent dans une démarche de certification aux normes, c'est avant tout pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de leurs activités. Aussi, d'autres raisons poussent les entreprises à vouloir obtenir la certification, il peut s'agir d'une exigence contractuelle ou réglementaire, comme elle peut s'inscrire dans le cadre d'un programme de gestion des risques. Elle peut aussi servir à motiver le personnel en représentant un objectif clair à atteindre pour la mise en place du système de management, encore pour améliorer la performance globale.

La performance d'entreprises est une notion centrale en sciences de gestion, évoquée de façon interchangeable, la problématique de la performance est une question qui longtemps de mesurée au cœur de la littérature économique et managériale ces dernières années.

Ce pendant l'objet de notre recherche nous conduit à consacrer ce chapitre à étudier la normalisation et la performance.

Ainsi, le présent chapitre s'articule autour de deux sections, la première sera consacrée à l'étude de l'approche théorique de la normalisation où nous allons exposer les différents concepts et notions de base qui nous serviront tout au long de notre travail. La deuxième section traitera du cadre conceptuel de la performance.

## 1. CADRE THEORIQUE RELATIVE A LA NORMALISATION

La normalisation fait aujourd'hui l'objet de nouveaux débats et questionnements, aussi bien parmi les industriels que chez les scientifiques, pour s'interroger tout autant sur la nature des normes elles-mêmes que sur leurs fonctions, leur impact et leurs conditions de mise en œuvre. Ainsi, les formes et les effets de la normalisation dans l'industrie sont multiples et variés. Que ce soit au niveau des produits et des marchés avec les labels ou les appellations, au niveau de la production avec les normes techniques et les standards, ou au niveau des modes de gestion avec les normes ISO 9000, tous ces aspects de la normalisation viennent conditionner non seulement les activités des entreprises mais aussi les relations qu'elles peuvent entretenir avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs concurrents ou encore leurs partenaires.<sup>1</sup>

### 1.1. LA STANDARDISATION A LA NORMALISATION

Le mouvement des normalisations inscrit dans le prolongement de celui de la standardisation<sup>2</sup>.

À l'époque où l'artisanat prévalait, le principal effort de standardisation était un effort d'étalonnage. Il portait sur l'établissement de mesures (monétaire, de poids, de longueur, etc.) permettant d'établir les échanges de biens et prestations sur des bases comparables et de développer progressivement les sciences de la matière.

Il faut attendre la révolution industrielle, rendue possible par l'évolution des connaissances, pour que l'usage de processus standardisés autorise la fabrication de produits substituables, permettant l'élaboration de produits finis de complexité croissante réalisés à partir de constituants identiques fabriqués sur des machines, elles aussi, de plus en plus sophistiquées. Cette standardisation des produits est compatible avec une production systématique de composants « sur mesure » souvent utilisés par un seul produit fini.

La rationalisation de la conception d'une gamme de produits homogènes partiellement interchangeables, destinée à couvrir un ensemble de besoins, que l'on peut considérer comme la définition moderne de la standardisation des produits, se généralise rapidement, pose des problèmes méthodologiques peu évidents et obéit surtout à des préoccupations de rationalisation de la production d'une entreprise.

Dès la fin du 21<sup>ème</sup> siècle, les échanges entre entreprises des secteurs mécaniques et électriques vont conduire à reprendre cette préoccupation de rationalisation à un niveau plus

collectif.

L'établissement de référentiels partagés par plusieurs entreprises et définissant un certain nombre de spécifications techniques pour des composants vendus va permettre de réduire une diversité sans valeur ajoutée, d'atteindre des économies d'échelle substantielles et d'ouvrir la porte à la production de masse de produits variés. Ce processus d'organisation collective repose souvent plus sur des rapports de force que sur de la consultation et est parfois utilisé pour brider la concurrence. Des principes de production de ces référentiels vont progressivement s'imposer et conduire à la normalisation moderne dont les objectifs dépassent la seule rationalisation de la production, en intégrant des préoccupations d'ordre public.

---

<sup>1</sup> BENGHOZI Pierre- Jean : « La normalisation : enjeux industriels et scientifiques, revue d'économie industrielle », n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, 1996, P15.

<sup>2</sup>GIARDVincent:«la normalisation technique», revue française de gestion, n°147, 2003, P49et50.

## 2. NOTIONS GÉNÉRALES ET ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA NORMALISATION

Les normes sont des éléments fondamentaux pour le fonctionnement des économies modernes. Leurs domaines d'application se sont considérablement étendus, incluant notamment des enjeux ne se rapportant pas aux seules spécifications techniques des produits, mais aussi à leurs modes de fabrication et de consommation.

### 2.1. Norme, normalisation et certification : concepts de base

Afin de fournir une explication au concept de la normalisation ; nous allons donner la définition de la norme, normalisation et de la certification.

### 2.2. La norme

Le dictionnaire le petit Robert assimile le mot « norme » « aux règles d'usage, prescriptions techniques relatives aux caractéristiques d'un produit ou d'une méthode, édictée dans le but de standardiser et de garantir les modes de fonctionnement, la structure et les nuisances.»

Il existe plusieurs définitions de la norme, la plus courante est celle de l'organisation internationale de normalisation.

L'ISO définit la norme comme « une spécification technique ou un autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties s'intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international ». Et ajoute « il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté».<sup>3</sup>

Le consensus est défini comme un accord général caractérisé par l'absence d'opposition ferme à l'encontre de l'essentiel du sujet émanant d'une partie importante des intérêts en jeu et par un processus de recherche de prise en considération des vues de toutes les parties concernées et de rapprochement des dispositions divergentes éventuelles.

De cette définition, nous comprenons que la norme est:

- Une spécification technique, se présentant sous la forme d'un document, qui définit et détermine les caractéristiques de biens, services ou processus;
- Accessible au public et fait l'objet de publications officielles;
- Sert de base pour la solution des problèmes récurrents se posant entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux ;
- Les normes internationales offrent des avantages sur le plan technique, économique et social ; elles contribuent à harmoniser les spécifications techniques des produits et des services permettant ainsi de renforcer l'efficacité de l'industrie et d'éliminer les obstacles du commerce international.

Pour les entreprises:

- Elles sont des outils stratégiques et des lignes directrices destinées à aider les entreprises à relever les défis les plus urgents pour l'économie moderne ;
- Elles garantissent l'efficacité optimale des opérations commerciales, la productivité et aident les entreprises à accéder à de nouveaux marchés.

### **2.3. La normalisation**

La grande majorité des produits ou services sont conformes à des normes, à une règle commune ou un ensemble de règles communes, à des fins d'homogénéisation, nous disons qu'il existe une normalisation à l'échelle de l'industrie.

La normalisation est définie comme étant<sup>4</sup> «l'ensemble de règles résultant de l'accord des producteurs et des usagers visant à spécifier, unifier et simplifier en vue d'un meilleur rendement dans tous les domaines d'activités:

Simplifier c'est-à-dire:

- définir des caractéristiques dimensionnelles ;
- définir des règles de sécurité;
- définir une aptitude à la fonction.

Unifier c'est-à-dire unifier:

- le langage (terminologie dans l'industrie du pétrole, signaux de sécurité);

- les systèmes de mesure, les méthodes d'essai et d'analyse.  
Spécifier c'est-à-dire:

- réduire les variétés;
- assurer l'interchangeabilité.

#### **2.4. Rôle de la normalisation**

La normalisation repose sur plusieurs rôles:

- La normalisation comme moyen de communication : c'est un langage commun entre les agents économiques ;
- La normalisation comme facteur de qualité : c'est dans ce sens que la normalisation est nécessaire, il s'agit de comparer les caractéristiques d'un produit à un référentiel prédéterminé qui est la norme afin de pouvoir le positionner sur le marché d'une façon plus fiable;
- La normalisation comme facteur de progrès: elle joue un rôle important dans la diffusion des concepts de progrès, elle aide à économiser le travail humain, les matériaux et l'énergie.

#### **2.5. La certification**

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une attestation écrite (un certificat) qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiées et donc à des normes particulières. Elle justifie le respect d'une norme fournit une preuve de compétence a fin d'obtenir la confiance des parties prenantes.

Quelques auteurs utilisent aussi le terme de l' « enregistrement » au lieu « certification », l'enregistrement signifie que l'organisme de certification enregistre la certification dans son registre de clients, la différence entre certification et enregistrement n'étant pas significative, ils sont les deux acceptables pour un usage général, mais le terme certification semble être le plus largement utilisé dans le monde.

En revanche, utiliser le terme d'« accréditation » à la place de « certification » est une erreur.

L'accréditation se rapporte à la reconnaissance formelle par un organisme spécialisé qu'un organisme de certification est compétant pour procéder à la certification dans des secteurs d'activités spécifiés. En termes simples, l'accréditation équivaut à la certification de l'organisme de certification.

### **3. La production de normes**

Cette production de normes s'effectue dans le cadre de structures spécifiques mobilisant des acteurs variés et utilisant des procédures particulières, à savoir l'Organisation Internationale de Normalisation(ISO).

#### **3.1. Présentation de l'ISO <sup>5</sup>**

L'Organisation Internationale de Normalisation ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. Il a été créé en 1947 à Genève, il a pour but la production des normes internationales dans les Domaines industriels et commerciaux.

Elle est composée de représentants d'organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et services, dans les secteurs tant public que privé. La naissance de cet organisme a connu plusieurs étapes:

En 1912, date à laquelle s'est tenue la réunion de l'American Institute of Electrical Engineers (aujourd'hui l'Institute of Electrical and Electronics Engineers-IEEE) avec les autres instituts professionnels dans le but d'établir une organisation nationale apte à définir des standards industriels communs.

En octobre 1918, création de l'American Engineering Standards Committee(AESC), en tant que coordinateur son rôle était de lutter de manière impartiale contre les imprécisions en matière de conception et de niveau d'acceptabilité des produits et matériels.

En 1928, l'AESC a pris le nom d'American Standards Association(ASA). Dès le début de la seconde guerre mondiale, l'ASA développa les standards militaires (War Standards Procedure) pour encadrer la production américaine dans le cadre de l'effort de guerre (on parlait alors de « military standards »).

En 1946, juste après la fin de la guerre mondiale, l'ASA et l'AFNOR ainsi que le British Standard Institute participent à Londres avec les instituts de normalisation de 22 autres pays à la création de l'ISO.

Elle fut officiellement créée le 23 février 1947.

La dénomination ISO a été retenue en 1946 en tant qu'initiales d'International Organisation for Standardisation, mais le nom d'ISO a été choisi en raison de l'similitude avec le mot grec «iso» signifiant «égale».

Les normes ISO représentent un consensus international sur l'état le plus avancé des technologies ou des données pratiques étudiées.

### **3.2. Structure de l'ISO**

L'ISO est composée de 164 organismes nationaux classés en trois différentes catégories de membres:

Le comité membre de l'ISO : est l'organisme nationale plus représentatif de la normalisation dans son pays. Les comités membres sont habilités à participer avec plein droit de vote à tout comité technique et à tout comité de politique générale de l'ISO;

Le membre correspondant : est en général une organisation dans un pays qui n'a pas encore entièrement développé son activité nationale en matière de normalisation. Les membres correspondants ne prennent pas une part active aux travaux techniques et d'élaboration de politiques mais ont droit d'être tenus pleinement informés des travaux qui représentent pour eux un intérêt pour les pays qui n'ont pas encore d'organisme national représentatif ;

Le membre abonné : a été créé pour des pays à économie très limitée. Ces membres paient une cotisation réduite qui leur permet néanmoins de rester en contact avec la normalisation internationale pour les pays dont l'économie est limitée.

### **4. L'avenir de la normalisation**

Les justifications de la normalisation sont multiples <sup>6</sup> .L'ISO avance quatre familles d'arguments qui semblent bien résumer.

- Contribuer à rehausser les niveaux de qualité, de fiabilité, d'efficacité et d'interchangeabilité et procurer ces prestations à un coût économique;
- Contribuer à un développement, une production et une livraison des produits et services plus efficaces, plus sûrs et plus propres;
- Rendre les échanges commerciaux entre les pays plus aisés et plus équitables;
- Protéger les consommateurs et plus généralement les utilisateurs des produits et des

services et leur simplifier la vie.

Dans leurs documents décrivant leurs stratégies, l'ISO (ISO, 2002) et l'AFNOR (AFNOR, 2002)

Pointent plusieurs facteurs jouant un rôle important dans l'évolution du contexte normatif et laissent penser que le courant de la normalisation est appelé à jouer un rôle croissant dans les années à venir:

Les problèmes répétitifs qui se posent aux entreprises et qui sont à l'origine de leurs besoins de normalisation se sont mondialisés: vieillissement démographique des populations des pays développés, tertiarisation de l'économie (ce qui inclut les services associés à un produit tout au long de son utilisation (soutien logistique intégré), la gestion des compétences et des connaissances), convergence des technologies des secteurs sous l'effet de la numérisation estompant ou complexifiant les frontières traditionnelles entre secteurs, libéralisation accrue conduisant à de nouvelles modalités de régulation économique, montée en puissance du commerce électronique, mondialisation des marchés conduisant à des préoccupations accrues de sécurité, qualité, traçabilité, développement durable et équitable;

Le renforcement et l'internationalisation des organisations de consommateurs, de défense de l'environnement et de divers droits fondamentaux pèse sur l'orientation normative par des exigences plus marquées en matière de sécurité et de préservation de l'environnement qui conduisent à la mise au point de règlements nouveaux et plus contraignants, susceptibles de constituer des obstacles au commerce en l'absence de coordination;

Plusieurs évolutions technologiques transforment le contexte économique et déplacent les enjeux, en particulier les technologies de l'information et de la communication, celles de l'énergie (renouvelées par les préoccupations relatives à l'effet de serre et au changement climatique) et celles du vivant.

Pour toutes ces raisons, le mouvement de normalisation ne peut que prospérer et orienter le fonctionnement de l'économie.

## **5. Classification des normes**

Les normes peuvent être classées suivant plusieurs types ou catégories, selon les besoins et les objectifs (Franck, 1981 ; Pember, 2006):

Suivant la typologie : Les normes sont classifiables en quatre types non exhaustifs (EDF, 1999b), qui sont les suivants:

- **Les normes fondamentales:** concernent la terminologie, la métrologie, les conventions (dimension, symboles et codage), etc.
- **Les normes d'essai et d'analyse:** décrivent des méthodes et moyens d'essais, de mesure de grandeurs caractéristiques, d'échantillonnage, des méthodes statistiques.
- **Les normes de produits ou de services:** fixent les exigences auxquelles doit satisfaire un produit ou un service pour remplir sa fonction. Ces exigences peuvent porter sur des caractéristiques techniques ou des performances comme l'aptitude à l'emploi, la sécurité et l'interchangeabilité avec d'autres produits.
- **Les normes d'organisation :** décrivent les fonctions de l'entreprise, leurs liens réciproques, et modélisent les activités.

### **Classification Internationale pour les Normes (ICS)**

L'Organisation internationale de normalisation a élaboré un modèle de classification hiérarchisée appelée International Classification for Standards (ICS). Les normes européennes et internationales sont classées selon ce modèle. Cette classification est destinée à servir de structure pour les catalogues internationaux, régionaux ou nationaux de normes et de documents non natifs de base pour les systèmes d'abonnement de normes. Elle peut être aussi utilisée pour le classement des normes et des documents non natifs dans les bases de données. Elle est constituée de trois niveaux. Pour les normes ISO par exemple, le niveau 1 couvre 40 domaines de normalisation. Le niveau 2 concerne les subdivisions (encore appelées groupes) des domaines. Il existe 392 groupes. Le niveau 3 est composé de 909 sous-groupes issus des subdivisions des groupes 144 à 392 du niveau 2 (ISO, 2005).

### **Classifications des normes applicables chez les fabricants de machines**

En plus des classifications ci-dessus, d'autres modèles sont possibles. Cela peut être fonction du secteur d'activité. La nature des normes recensées, dans la littérature, et applicables chez les fabricants de machines, a permis d'établir quatre principales classes. Ce sont les normes de conception et fabrication, de santé et sécurité, de management de la qualité, et de management de l'environnement.

### Normes relatives à l'ingénierie de conception et fabrication

Ces normes constituent les outils de base des fabricants de machines. Elles ont pour but principal d'assurer la standardisation des produits fabriqués, en instaurant un langage commun entre différents spécialistes. Elles sont utilisées dans les différentes phases de conception et de fabrication: réalisation de dessins techniques en général, choix d'éléments normalisés de machines (clavettes, roulements, courroies, câblage), usage mécanique, matériels d'assemblage (soudage, coupage, forgeage et autres procédés), etc. Les objectifs de ces normes interfèrent souvent avec ceux des trois autres groupes de normes. En effet, en plus d'assurer la standardisation des produits, leur respect permet et de rencontrer certaines exigences de qualité, de sécurité et d'environnement. Certaines normes de cette catégorie sont présentées au tableau 1.

Code de Normes	Désignation
CSA B97.1	Tolérances normalisées pour dimensions linéaires, en pouces, métriques
CSA B97.2	Interprétation des limites et tolérances
CSA B97.3	Ajustements normalisés pour pièces d'assemblage, dimensions en pouces
CSA B97.3	Tolérances et ajustements normalisés pour pièces d'assemblage, dimensions en unité SI
CSA B78.2	Cotation et tolérancement en dessin technique
CSA E60974-1	Matériel de soudage électrique - Partie 1: Sources de courant pour soudage
CSA-ISO 14341	Produits consommables pour le soudage - Fils-électrodes et dépôts pour le soudage à l'arc sous protection gazeuse des aciers non alliés et à grains fins - Classification
CSA W48	Métaux d'apport et matériaux associés pour le soudage à l'arc
CSA W59	Construction soudée en acier (soudage à l'arc)
CAN3 B232	Clavettes, logements et rainures de clavettes
CAN3 B78.1	Dessins techniques - Principes généraux
CSA W59.2	Construction soudée en aluminium

Tableau 1 : Liste des principales normes en conception/fabrication

### Normes relatives à la santé et à la sécurité

C'est en sécurité des machines qu'il a été retrouvé le plus grand nombre de normes. Cela résulte du nombre élevé des accidents professionnels qui ont accompagné l'industrialisation, surtout avec la mise au point de machines de plus en plus complexes. Le CEN a adopté une classification hiérarchisée pour ses normes traitant la sécurité des machines. Celles-ci sont classées en trois types A, B et C (Raafat et al. 1999). Ces types sont similaires aux niveaux de la classification ICS. Au centre du système, se trouve la Directive machines. Elle dicte les obligations légales et réglementaires des fabricants et fournisseurs de machines. Les normes de type A présentent les concepts fondamentaux. On y retrouve les principes qui s'appliquent à toutes les machines et installations. Les normes de type B traitent des aspects de la sécurité d'une gamme de machines et sont classées à leur tour en deux sous-catégories B1 et B2. Enfin, les normes de type C couvrent la spécificité de certains types de machine et donne les prescriptions minimales qu'elles doivent rencontrer (Raafat et al., 1999; Bourbonnière, 2005). La figure 2 montre une représentation planétaire du système.



Code de normes	Désignation
CSA-ISO 9000	Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire
CSA-ISO 9001 *	Systèmes de management de la qualité - Exigences
CSA-ISO 9004	Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances
CSA-ISO/TS 1694	Systèmes de management de la qualité - Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001 :2000 pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile
AS 9100	Exigences relatives aux systèmes de gestion de la qualité pour la conception et la fabrication de produits aérospatiaux
CSA-ISO 10002	Systèmes de management de la qualité - Satisfaction des clients - Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes
CSA-ISO 10005	Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour les plans qualité
CSA-ISO 10006	Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets
CSA-ISO 10012	Systèmes de management de la mesure - Exigences pour les processus et les équipements de mesure
CSA-ISO 10015	Management de la qualité - Lignes directrices pour la formation
CSA ISO 19011	Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental
CSA-Q850	Gestion du risque: Lignes directrices à l'intention des décideurs
CAN3-Z299 (I-4)	Programme d'assurance de la qualité - Catégorie 1 à 4
CSA W47.1-F03	Certification des compagnies de soudage par fusion de l'acier
CSA W47.2	Certification des compagnies de soudage par fusion de l'aluminium
NF X 50-710	La démarche normalisation dans l'entreprise. Lignes direct. pour sa mise en

	œuvre
NF X 50-711	La démarche normalisation dans l'entreprise. Inventaire et description des outils
NF EN 45020	Normalisation et activités connexes. Vocabulaire général
ANSI Z540.1	Calibration laboratories and measuring and test equipment general requirements
ASNT-TC-IA	Recommande practice, personnel qualificat. and certification in nondestructive test
ISO TR 10013	Guidelines for quality management system documentation
ISO TR 10014	Guidelines for managing the economics of quality
ISO/IEC 17025	General requirements for the competence of testing and calibration laboratories

\*De nos jours, la norme ISO 9001 remplace les anciennes versions des normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003

Tableau 2 : Liste de normes relatives au management de la qualité

### **Normes relatives au management de l'environnement**

Les normes de la série ISO 14000 Systèmes de management environnemental - Principes essentiels et vocabulaire, et leurs équivalents nationaux harmonisés sont les plus connus. On y distingue deux types complémentaires de normes pour l'amélioration des activités des entreprises (EDF, 2003): celles qui ont pour vocation de définir l'organisation du système de management environnemental tel que l'ISO 14001 Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation; celles qui s'appliquent plutôt aux produits et services de l'entreprise tels que l'ISO 14040 Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Exigences et lignes directrices.

## **6. NORMALISATION ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE**

Le respect des normes est un puissant argument de vente (Haimowitz et al. 2007; CCN, 2008b; Swann et al. 1996). C'est le cas de l'apposition des signes "Certifié ISO 9001" (EDF, 2001) ou "Certifié ISO 14001 " par certaines entreprises pour indiquer leur haut niveau organisationnel et de maîtrise des processus. Les normes peuvent influencer le commerce

international en créant une forme de concurrence hors prix, en aidant les entreprises (cas des normes nationales) à concurrencer des sociétés étrangères importatrices selon des facteurs de préférences des consommateurs d'un pays, et en augmentant les capacités d'exportation grâce à l'utilisation de normes internationales. Haimowitz et al. (2007) ont aussi démontré que les normes jouent un rôle important dans l'amélioration de la productivité du travail. Sur la période allant de 1981 à 2004, la normalisation aurait équivalu à 17% du taux de croissance de la productivité du travail, ce qui correspond à environ 9% du taux de croissance de la production (PIB réel). Dans ce même ordre d'idée, un sondage réalisé par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie auprès de 25 entreprises exportatrices, toutes certifiées à une norme de la série ISO 9000 en mai 1994, a révélé plusieurs avantages pertinents (IC, 2008). Entre autres, pour la même période, le groupe d'entreprises a connu une augmentation de son chiffre d'affaires de 40 %, la valeur de leurs exportations internationales s'est accrue de 53 % et le groupe a créé 1 465 emplois. Au Royaume-Uni, 85.7% des entreprises ont démontré leur intérêt envers les règlements européens (Raafat et al., 1999). Par ailleurs, des études ont démontré que les bénéfices directs d'une certification ISO 14001, suite au recyclage et à la baisse de consommation d'énergie, peuvent être largement supérieurs aux coûts liés (Quazi, 1999). Toutefois, la stratégie de normalisation doit être dimensionnée en fonction de la taille de l'entreprise. Pour les groupes industriels, la présence physique de représentants dans les commissions techniques est indispensable pour orienter les travaux, et faciliter les actions commerciales futures. Dans les PME-PMI, la normalisation contribue simplement à la veille technologique, indispensable pour se positionner sur des marchés de plus en plus concurrentiels (EDF, 2000b). Cependant, les critères de classification des entreprises suivant la taille divergent selon les pays, et même à l'intérieur de ceux-ci, selon les programmes gouvernementaux. Les typologies les plus souvent utilisées, pour différencier les entreprises, se basent sur des données quantitatives de chiffre d'affaires, d'actifs et surtout d'employés. La répartition selon le secteur des industries est présentée sur le tableau 5 (Julien, Robert et Blili, 1997). La grande majorité des entreprises industrielles du Canada sont de petite taille. En 2004, celles ayant entre 1 et 19 employés constituaient environ 75% du secteur privé (SC, 2006)



Figure 2 : Marguerite pour la démarche normalisation de NF X 50-710

<sup>4</sup> BEN YOUSSEF Hounaida : « l'utilisation stratégique des instances de normalisation environnementale », revue internationale de droit économique, 2005, P370.

<sup>6</sup>GIARDVincent:«la normalisation technique», revue française de gestion, n°147, 2003, P62

[www.iso.org](http://www.iso.org)

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. PROBLEMATIQUE

Dans toute société, il existe des multiples groupes sociaux rassemblant des individus aux caractéristiques semblables (âges, religion, niveau de vie ou valeur communes par exemple).

Cependant, quelques groupes sociaux se distinguent des autres car ils forment une hiérarchie, certains possèdent d'avantage de richesse, de pouvoir ou de prestige que d'autres. Ces groupes constituent en quelque sorte l'ossature de la société, sa structure autour de laquelle s'organise la vie économique et sociale.

Mais ces groupes sont plus ou moins apparents selon les sociétés. Certaines sociétés présentent des structures sociales rigides tandis que pour nos sociétés où cette structure n'est pas évidente, il est nécessaire de disposer d'instruments d'analyse particuliers tenant compte de la structure sociale (1<sup>(\*)</sup>).

Cette réalité n'est pas étrangère à l'entreprise. Comme nous le savons, l'entreprise évolue dans un environnement en perpétuel changement face auquel elle doit à tout moment se remettre en question pour pouvoir se maintenir et continuer à exister. Pour arriver à cette fin l'entreprise utilise un important pouvoir afin d'atteindre ses objectifs.

Considérons l'entreprise comme un projet de la société pour la société, sous-entend une certaine interrelation entre celle-ci. Ceci veut dire que par le truchement des mécanismes de marché, l'entreprise reçoit une mission de sa société, laquelle elle obtient également les ressources nécessaires (terre, la main d'œuvre) pour s'acquitter de la dite mission.

Après avoir détecté des besoins et désirs non ou mal satisfaits, l'entreprise procède à la production des biens et services.

Les problèmes que l'entreprise doit résoudre sont multidimensionnels, car ils interviennent depuis la création de l'entreprise jusqu'à sa disparition. Ainsi donc, l'entreprise doit tenir compte de l'aspect environnemental avant tout processus de création et de son fonctionnement. Car l'environnement de l'entreprise apparaît ainsi complexe et turbulent (2<sup>(\*)</sup>) de son fonctionnement.

En effet, la prise en compte de l'environnement dépend des différents éléments tels que : sa politique, ses objectifs, ses buts, ses politiques, ses stratégies, ses tactiques, sa vie, son exploitation et ses résultats.

C'est ainsi que dans le cadre de notre travail, nous essayerons de voir comment l'entreprise fixe-t-elle sa mission, ses objectifs, ses buts, ses politiques, ses stratégies et tactiques.

## **HYPOTHESES**

Concernant notre étude, nous tenterons d'

### **1.1. OBJECTIFS**

Le présent travail poursuit de manière générale deux objectifs :

- Recycler les étudiants futurs gestionnaires que nous sommes, à faire face aux éventuels défis qu'ils attendent ;
- Permettre aux étudiants de comprendre les différents aspects de l'entreprise.

### **1.3. INTERET DU SUJET**

Cette étude revêt une importance particulière car elle permet :

- Aux étudiants (après discussions) de mieux appréhender certains paramètres qui entrent en ligne de compte, lorsque l'entreprise fixe sa mission, ses objectifs, buts, politiques, etc.
- Aux entreprises de comprendre comment elles peuvent atteindre leurs finalités en bien fixant ses objectifs, mission, tactiques, politiques etc.

### **1.4. DELIMITATION DU SUJET**

Délimiter un sujet sous-entend circonscrire son champ d'investigation dans le temps et dans l'espace. Du point de vue spatial, notre étude parlera de l'entreprise dans toutes ses dimensions.

### **1.5. METHODOLOGIE ET TECHNIQUES UTILISEES**

Dans le souci de réaliser un travail scientifique, nous avons choisi l'approche documentaire, la quelle nous a permis de recourir à quelques ouvrages ainsi que d'autres sources autorisées telles que l'Internet, encarta 2009, et le hand out de notre cours de politique d'entreprise

### **1.6 PLAN DU TRAVAIL**

Outre l'introduction et la conclusion, le présent travail comprend deux chapitres :

- Le premier qui parle des généralités sur l'entreprise ;
- Le second qui parle de fixation de la mission, des objectifs, des buts, des politiques, des stratégies et tactiques par l'entreprise.

## **2. LES GENERALITES SUR L'ENTREPRISE**

### **2.1. DEFINITION DES CONCEPTS**

Qu'est-ce qu'une entreprise? Il n'existe pas de définition universelle de l'entreprise. Elle dépend de l'approche que l'on choisit. Il existe trois types d'approche :

- L'approche économique.
- L'approche sociologique.
- L'approche systémique.

#### **a) L'approche économique**

Selon cette approche, l'entreprise set une entité de production des biens et services destinés aux marchés de consommation (grand public) et aux marchés des biens de production (les autres entreprise).

#### **b) L'approche sociologique**

Selon cette approche, l'entreprise est composée des trois acteurs principaux :

- Apporteurs de capitaux ;
- Dirigeant ;
- Salariés.

Ces trois ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes. En effet, en ce qui concerne les apporteurs de capitaux, leur logique purement financière, il recherche avant tout la rentabilité de leur placements, leurs buts est de garantir leur gains et si possible les augmenter. Les apporteurs des capitaux sont attirés par de placements de plus en plus rentables.

En ce qui concerne le dirigeant, leur logique est la maximisation de performance de l'entreprise, évaluées par la rentabilité économique des capitaux, leur but est de garantir leur place et élargir leur pouvoir.

En ce qui concerne les Salariés, leur logique est l'épanouissement et la sécurité de l'emploi. Ils ont pour but de garantir leur emploi, si possible en réalisant un travail intéressant dans es bonnes conditions matérielles et psychologiques. Leur source de pouvoir est le savoir-faire.

### **c) L'approche systémique (l'entreprise entant que système)**

Qu'est-ce qu'un système ? Un système peut être défini comme un ensemble composé d'élément en interaction permanent, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie. L'entreprise entant que système est considérée comme un ensemble organisé composé de différentes fonctions, services, individus en permanente interaction ayant tous des objectifs pouvant être contradictoires.

En tant que système, l'entreprise est ouverte sur son environnement externe, source de menaces à appréhender mais aussi opportunités à subir. L'entreprise doit s'y adapter en permanence pour sa survie et son développement. Les composants de l'environnement sont très diversifiés : technologie, culture, juridique, économique, politique, écologique, concurrence, etc.

## **2.2. TYPOLOGIE ET STATUTS JURIDIQUES**

Les entreprises peuvent être classées selon plusieurs critères :

- Classification par secteur économique ;
- Classification par taille et impact économique ;
- Classification par branche et secteur d'activité (classification INSEE) ;
- Classification par statut juridique.

### **2.2.1. Classification par secteur économique (déterminé par leur activité principale)**

- secteur primaire (agriculture, sylviculture, pêche, parfois mines),
- secteur secondaire (industrie, bâtiment et travaux publics),
- secteur tertiaire (services),

Par-delà cette classification classique, des auteurs distinguent un secteur quaternaire (recherche, développement et information).

### **2.2.2. Classification par taille et impact économique**

Selon la définition de la commission européenne dans sa recommandation 3002/361/CE du 6 mai 2003, les entreprises sont classées comme :

- Micro Entreprise : Sous-catégorie des TPE définie en France par un chiffre d'affaires inférieur à 76 300 euros pour celles réalisant des opérations d'achat-vente et à 27 000 euros pour les autres (selon l'article 35 de la loi du 1er août 2003 pour l'initiative économique).
- Très Petite Entreprise (TPE) : moins de 10 salariés avec soit un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros par an, soit un total bilan inférieur à 2 millions d'euros.
- Petite Entreprise (PE) : entre 10 salariés et 49 salariés avec soit un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros par an, soit un total bilan inférieur à 10 millions d'euros.
- Moyenne Entreprise (ME) : entre 50 salariés et 249 salariés avec soit un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros par an, soit un total bilan inférieur à 43 millions d'euros.
- Grande entreprise : 250 salariés et plus ou à la fois un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 50 millions d'euros par an et un total bilan supérieur ou égal à 43 millions d'euros.
- Groupe D'entreprises : comporte une société mère et des filiales.
- Entreprise Étendue (ou en réseau, ou matricielle, ou virtuelle) : comprend une entreprise pilote travaillant avec de nombreuses entreprises partenaires.

### **2.2.3 Classification par branche et secteur d'activité (classification INSEE)**

- Le secteur : Ensemble des entreprises ayant la même activité principale.
- La branche : Ensemble d'unités de production fournissant un même produit ou service.

### **2.2.4 Classification par statut juridique**

- Les Établissements commerciaux ou industriels

- Les administrations centrales correspondant à chacun des ministères; avec leurs subdivisions lorsque celles-ci ont une personnalité morale autonome (régiments, lycées, etc.)
- Les collectivités territoriales, régions, départements, communes, et les Com, Dom, Rom, (communes, départements et régions d'outre-mer);
- Les sociétés civiles immobilières et les copropriétés;
- Les entreprises publiques, gérées par l'État ;
- Les ordres professionnels et les Sociétés civiles professionnelles ;
- Les sociétés coopératives, dans lesquelles les associés dirigent (salariés, consommateurs, habitants, bénéficiaires du service...) ;
- Les associations, entreprises privées dont les bénéfices doivent être intégralement réinvestis ;
- Les sociétés mutuelles.

### **2.2.5 Autre classification transversale**

Une autre forme de classement distingue trois grands types d'entreprises existant dans tous les pays :

- Les entreprises privées à but lucratif (ex : TPE, PMI, Grands Groupes) ;
- Les entreprises privées à but non lucratif (relevant de l'économie sociale) ;
- Les entreprises publiques (ex : La Poste en France, SNCF...).

#### **2.2.5.1. L'entreprise individuelle**

Dans le contexte d'une économie capitaliste, il est possible d'avoir une entreprise à titre personnel : il s'agit alors d'une entreprise individuelle, c'est-à-dire que l'entrepreneur exerce directement et en son propre nom l'activité économique. La distinction entre entreprise et établissement est importante : Un établissement est une unité de production qui dépend d'une entreprise.

Cela n'exclut pas l'existence d'un nom commercial mais, d'un point de vue juridique, seule la personne physique qu'est l'entrepreneur s'engage (signature des contrats, naissance des droits et obligations découlant de l'activité directement dans le patrimoine de l'individu).

L'exercice d'une activité sous forme d'entreprise individuelle concerne en général les micro-entreprises. Par exemple, en France, 96.6 % des 3 millions d'entreprises sont des très petites entreprises de 0 à 3 collaborateurs <sup>(3\*)</sup>. Aucun capital minimum n'est imposé par la loi.

### **2.2.5.2. Les entreprises personnes morales**

Il est aussi possible de constituer une personne morale sous forme de société. Celle-ci peut grouper plusieurs participants à son capital et est apte à faire des actes de gestion. Les diverses formes de sociétés varient selon les pays. Il convient alors de distinguer la propriété effective de l'entreprise et le pouvoir d'accomplir des actes de gestion au nom de la société. Selon la forme sociale, le responsable de la marche courante de l'entreprise sera appelé un gérant, Président-directeur général ou Directeur général. Le titulaire de cette fonction peut être détenteur de parts sociales ou d'actions ou être mandaté pour cela par l'Assemblée Générale des associés.

Le droit des sociétés français distingue notamment les statuts de société anonyme (SA), société à responsabilité limitée (SARL), société par actions simplifiée (SAS), société civile (SC) et société en nom collectif (SNC).

Le fait qu'une entreprise utilise une forme de société par actions n'implique pas nécessairement que ces titres soient cotés en bourse (ou même qu'elle soit considérée comme faisant un appel public à l'épargne). Si c'est le cas, des achats en bourse ou des offres publiques peuvent faire changer la majorité de contrôle de l'entreprise, et aboutir aussi au changement de sa direction.

## **2.3. OBJECTIFS GENERAUX**

Il est vrai que la fonction première d'une entreprise varie selon l'entreprise ou même selon les points de vue au sein d'une même entreprise (par exemple, point de vue de l'actionnaire, de l'employé, du syndicat, de la direction...).

Parmi les différentes fonctions opérationnelles habituellement observées, on trouve :

- Servir le marché, en produisant et distribuant des biens et services correspondant à une demande solvable. C'est sa seule justification économique, aucune entreprise ne pouvant survivre sans en faire sa priorité, à moins d'être protégée et en dehors du champ de la concurrence (ex. : cas de certains services publics), ce qui, d'un point de vue purement économique, peut la conduire à consommer plus de ressources qu'elle ne présente d'utilité ;
  - Gagner de l'argent, c'est-à-dire extraire des bénéfices financiers en « récoltant plus d'argent que d'argent investi », notamment pour attirer les investisseurs institutionnels et les petits actionnaires ;
  - Produire un excédent de trésorerie, qui sera investi avec un plus grand profit dans le développement des activités ou une autre entreprise (dans le cadre d'un « groupe »).
  - Maximiser, selon le statut, l'utilité sociale (améliorer la situation de la société) ou le profit (différence entre le prix de vente et le coût des ressources consommées).
  - Atteindre un but technique : réalisation d'un ouvrage (tunnel, pont, route...), fabrication d'un produit manufacturé, la conception et réalisation d'un service donnant satisfaction à un client. Ce but technique peut lui-même être extrêmement varié, on citera notamment :
    - Les activités qui ne sont pas, pour l'entrepreneur, l'enjeu principal, mais un moyen au service d'une autre activité : par exemple la possession d'un groupe de presse, de production de ressources stratégiques ou d'entreprises vecteurs d'images (à l'exemple de la présence des cigarettiers dans l'industrie du prêt-à-porter) ;
    - Les coopératives agricoles qui sont des entreprises qui visent à dégager un bénéfice non pour elles-mêmes, mais pour les coopérateurs adhérents ;
    - Les « entreprises d'insertion » visent à rendre aptes leurs employés à occuper un travail « normal », sans chercher dans certains cas (atelier chantier d'insertion) à générer du bénéfice.
- Certaines sociétés peuvent détourner les fonctions premières de l'entreprise, notamment pour :
- Camoufler des activités légales ou illégales (ex. : certaines activités comme le jeu, le change, le lavage de voitures, l'immobilier... sont connues pour permettre le « recyclage » ou le « blanchiment » de l'argent issu d'activités illégales).

Divers points de vue politiques sur l'utilité fonctionnelle de l'entreprise privée ont été formalisés au cours de l'histoire et de l'élaboration de la pensée économique :

- De son inutilité totale, aboutissant à sa suppression et/ou sa collectivisation,
- A sa complète utilité (notamment en termes de création d'emplois), aboutissant à son encouragement et au développement des PME, des TPE, des sociétés artisanales et des professions libérales(4(\*)).

## 2.4. ORGANISATION

Les entreprises sont généralement organisées avec :

- **Des entités opérationnelles**, qui sont généralement axées sur les métiers (par exemple, en 2008, le groupe Danone est organisé en trois pôles : produits laitiers frais, biscuits et produits céréaliers, boissons). Les grandes entreprises mono métiers peuvent être organisées en entités régionales (par exemple, Amériques, Europe Moyen Orient Afrique (ou Emea, regroupement courant dans les entreprises au début du XXIème siècle, Asie).

- **Des fonctions transversales**, fonctions "de siège" communes au groupe, ou parfois décentralisées par pôle ou région du monde. Classiquement, on trouve là les fonctions:

- (1). De Direction Générale ;
- (2). De Direction financière (dont la gestion, la comptabilité, le contrôle de gestion) ;
- (3). De Ressources Humaines ;
- (4). De Marketing et communication ;
- (5). De Recherche Et Développement ;
- (6). D'informatique, etc.

Les fonctions transversales peuvent être :

- Exercées en interne par des salariés de l'entreprise.
- Sous-traitées à des entreprises extérieures prestataires de service (ex: communication externe, prestations de recherche et développement).
- Voire exercées par une personne travaillant seule, en général intervenant comme consultant externe (ex: expert qualité).

### 2.4.1. La Gestion

Une entreprise doit être gérée dans sa globalité. Il convient donc d'appliquer l'ensemble des méthodes de Management dédiées aux diverses composantes de l'entreprise :

- Les ressources humaines ;
- Les finances ;
- Les services comptables ;
- Les services commerciaux ;
- Les services techniques, etc.

#### **2.4.1.1. Informatique de gestion**

Il existe deux types d'outils pour la gestion des entreprises :

- Des outils généralistes, telles que les suites bureautiques qui permettent de produire des documents, des tableaux, des présentations commerciales ;
- Des outils de gestion.

Ces derniers permettent de gérer chacune des fonctions de l'entreprise. Aujourd'hui, la plupart d'entre elles optent pour un Progiciel de gestion intégré ou PGI qui a l'avantage de centraliser les données de gestion au sein d'une base de données unique.

Autrefois réservés aux grandes sociétés, ces outils sont de plus en plus répandus dans les PME/PMI.

### **2.5. LA VIE DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise comme tout autre organisme vivant, a un cycle de vie, c'est-à-dire, elle naît, grandit et disparaît.

Certaines entreprises vivent longtemps que d'autres parce qu'elles savent s'adapter à l'environnement <sup>(5\*)</sup> et à la concurrence.

#### **2.5.1. La création de l'entreprise**

Elle est une matérialisation d'une idée en conjuguant toutes les ressources possibles et les opportunités qui sont offerts <sup>(6\*)</sup>.

### 2.5.2. Le projet de la création de l'entreprise

Il se présente sous forme de documents, tous les éléments concernant la future entreprise y figurent. Il permet au créateur d'appuyer ses demandes d'aide publiques ou privées, d'entrer en contact avec les institutions financières, les associés, les employés.

### 2.5.3. Étude de faisabilité

Elle permet de vérifier si le projet est réalisable en s'appuyant sur tous les paramètres qui sont sur le terrain. Celle-ci peut être divisée en trois :

- Etude technique c'est-à-dire adéquation, produit et technologie ;
- Etude financière.

### 2.5.4. Le Développement de l'entreprise

La croissance de l'entreprise ne peut s'effectuer que si l'idée qui a favorisé son démarrage s'est traduite par un succès. L'entreprise doit ensuite développer son idée en élargissant sa clientèle.

Cette croissance se traduit par :

- Une adaptation continue aux besoins des clients actuels et potentiels ;
- Une réponse aux opportunités fournies par son environnement ;
- Une modification de son organisation pour répondre à son changement de taille (évolution de son statut juridique, de son effectif et donc de sa structure) ; F Une organisation des moyens de production grâce à, l'investissement.

### 2.5.5. Déclin de l'entreprise

Il y a plusieurs raisons qui peuvent amener une entreprise à disparaître :

- Reprise par une autre entreprise ;
- Et Faillite totale.

Hormis ces raisons, il y en a d'autres telles que :

- Les problèmes financiers ;
- La détérioration de l'image de la marque ;

- La mauvaise adaptation à l'environnement, etc.

## 2.6. EXPLOITATION ET RESULTAT DE L'ENTREPRISE

L'exploitation désigne la conséquence de l'activité d'une organisation. Elle peut aussi être définie comme la mise en valeur ou la mise au profit d'une unité de production quelconque.

Les activités créatrices de valeur dans l'entreprise sont regroupées en deux catégories : les activités principales et les activités auxiliaires.

Dans les activités principales nous trouvons :

- La logistique interne qui porte sur la commande, la réception, le stock et l'affectation des matières premières nécessaires à la production ;
- La logistique externe qui porte sur la collecte, le stock et la distribution physique des produits finis ;
- La commercialisation qui porte sur la vulgarisation des moyens et des informations aux clients.

Dans les activités auxiliaires nous trouvons :

- Les infrastructures de l'entreprise ;
- La gestion des ressources humaines ;
- Les approvisionnements ;

Et le développement technologique.

Le résultat est en effet comme une sanction, une réalisation effective ou tout ce qui commence à exister à la suite et comme en effet de quelque chose <sup>(7\*)</sup>.

### 1. Fixation de ma mission, des objectifs, des stratégies par l'entreprise :

Définir l'entreprise, c'est arriver à cerner les rôles qu'elle joue dans la société ou dans l'économie et la manière dont elle agit pour atteindre sa finalité.

L'examen de ces rôles et de cette manière d'agir va se faire à travers les points ci-après :

- La mission de l'entreprise ;

- Les objectifs de l'entreprise ;
- Les buts de l'entreprise ;
- Les politiques de l'entreprise ;
- Les stratégies de l'entreprise ;
- Et les tactiques de l'entreprise.

#### 4. La mission de l'entreprise :

Chaque organisation existe pour produire quelque chose dans son large environnement. C'est ce qu'on appelle sa mission, son objectif primaire ou ultime. C'est aussi sa finalité.

Faire du profit est l'une des principales finalités des entreprises (Mission). Mais toutefois, il ne faut pas oublier que d'autres finalités sont aussi possibles comme :

- Satisfaire son client ;
- Assurer le revenu ;
- Assurer l'épanouissement individuel à ses salariés ;
- Faire gagner de l'argent à ses actionnaires ;

La mission de l'entreprise d'une manière générale est aussi de produire des biens et services dont l'économie a besoin. Une autre définition de la mission est la définition de la raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre.

Il faut souligner ici que la mission d'une entreprise n'est pas sa vision, car la vision sert à décrire un état futur désiré. Son énoncé doit donc être précis et ayant une validité déterminée dans le temps. La vision peut être amenée à être changée pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et en termes, alors que la mission elle, est identique à la fin.

Au début de l'entreprise, la mission spécifique est claire dans le temps ; elle peut devenir moins claire si l'entreprise croît et ajoute des nouveaux produits et marchés. Elle peut rester claire mais perdre l'intérêt de certains responsables, tout comme elle peut rester claire mais perdre sa pertinence (<sup>8(\*)</sup>).

Voici en outre les éléments de la mission d'une entreprise :

- La raison d'être ;
- La stratégie ;
- Les valeurs ;
- Les compartiments et standards.

#### 4.1. Comment l'entreprise fixe-t-elle sa mission ?

Pour fixer sa mission, l'entreprise doit tenir compte des éléments ci-après :

F Le pourquoi de son existence donc sa raison d'être ou la destinée de ses efforts ;

- Les préférences actuelles des gestionnaires et actionnaires donc les valeurs auxquelles les employés s'identifient ;
- Les considérations de l'environnement donc savoir le comportement et les standards qui renforcent les valeurs de l'entreprise ;
- Les compétences distinctives ainsi que la position compétitive de l'entreprise (stratégie).

Après que l'équipe de management ait cerné les grandes lignes et les points les plus importants des éléments composant sa mission, elle peut procéder à la formulation de cette mission.

Pour être utile, la proposition de la mission de l'entreprise devra Comprendre certaines caractéristiques:

- Elle ne devra pas cibler tout ;
- Elle devra être stipulée en terme de la réalisation de quelque chose de spécifique en dehors de l'entreprise ;
- Elle doit indiquer le secteur d'activités dans lequel l'entreprise se trouve en spécifiant le groupe des clients à servir, les besoins des clients et la technologie à utiliser ;
- Elle ne devra être ni trop restreinte, ni trop large ;
- Elle doit être la source et la concentration à long terme de l'entreprise et non un travail à revoir chaque année.

On considérait volontiers dans le passé qu'il était suffisant que les strates supérieures de la hiérarchie soient au courant de la mission de l'entreprise. Aujourd'hui, la tendance est de formaliser la mission sous une forme qui permet à chaque collaborateur d'en faire connaissance, de la comprendre et de s'en imprégner. Ceci, bien sûr, pour éviter tout gaspillage de performance résultant d'une mauvaise mobilisation des ressources (humaines) de l'entreprise.

Pour ce faire, on cherchera à élaborer un texte et/ou une image qui permette d'exprimer en un clin d'œil l'entreprise à toute personne ne connaissant pas ses activités.

## **1. LES OBJECTIFS ET BUTS DE L'ENTREPRISE**

Dans cette partie de notre travail, il sera question de définir et d'expliquer ce que nous entendons par objectifs et but, d'établir une différence entre les deux concepts, et enfin, de tenter d'expliquer comment l'entreprise les fixe.

### **1.1. Définition des concepts**

Etant donné que les définitions des buts et des objectifs diffèrent selon les auteurs, nous tenons à préciser que nous considérons l'objectif comme une finalité de l'entreprise et ils sont aussi des buts concrets et souvent quantifiables à atteindre dans un délai précis. Et des buts sont des étapes intermédiaires dans la réalisation des objectifs.

Les auteurs GUERNY et GUIREC définissent les objectifs comme des résultats, généralement chiffrés, que l'on se fixe d'atteindre dans un certain délai. Ainsi, les buts sont compris ici, comme des objectifs subsidiaires dont la réalisation conditionne l'atteinte des objectifs fondamentaux de l'entreprise.

### **1.2. Importance des objectifs**

Les objectifs sont essentiels et vitaux dans la gestion d'une entreprise. Manquer d'objectifs ou ne pas les avoir clairement en tête, rend très difficile la tâche du manager. La détermination de l'objectif est le début du processus managérial. Pour qu'un effort physique ou mental puisse être utilisé intelligemment, il doit être dirigé vers un but ou un objectif. Mais très souvent, nous assistons malheureusement, à l'ignorance de ceci.

Il est donc important pour un manager de se remémorer périodiquement ses objectifs et de se demander effectivement si ses actions concourent à leurs réalisations. De plus, l'importance de

l'objectif apparaît encore de façon impérieuse quand on opère dans un environnement dynamique et changeant.

Ainsi, certains objectifs doivent aussi changer :

- Quand l'entreprise devient plus importante et augmente le champ de ses opérations c'est-à-dire quand l'entreprise croît à travers, par exemple, l'ajout d'une nouvelle ligne des produits, l'adoption d'un nouveau canal de distribution, l'extension géographique de son marché ;
- Quand l'entreprise décide de se débarrasser de certaines de ses activités en se recentrant ;
- Quand les conditions de la concurrence changent.

### **5.3. Types et hiérarchie d'objectifs**

Les objectifs peuvent être subdivisés en deux catégories : les objectifs fondamentaux d'une part, et les objectifs subsidiaires d'autre part.

Les objectifs subsidiaires sont des caractéristiques ou des conditions désirées dans le but de réaliser les objectifs fondamentaux. Dans ce dernier cas, il s'établira une hiérarchie en fonction de la situation particulière de chaque entreprise, c'est-à-dire en fonction de ce qui est reconnu prioritaire.

#### **a. Les objectifs fondamentaux**

Ils sont de deux ordres :

- Il y a d'abord les objectifs à caractère économique que l'on retrouve dans toute entreprise dite commerciale et selon des dosages différents : le profit, la croissance, la survie et l'autonomie ;
- Il y a ensuite les objectifs à caractère socio-psychologiques qui découlent directement des valeurs intériorisées par le manager ou propriétaire (valeurs religieuses, morales ou philosophiques).

Ces objectifs peuvent, dans certains cas, avoir la prééminence sur les objectifs économiques, même celui du profit. C'est notamment lorsque l'entreprise a été créée pour exploiter les capacités techniques ou les talents de son propriétaire, par exemple : lorsqu'une entreprise veut garder à tout prix son caractère familial, lorsque le propriétaire refuse de travailler pour un autre et gagner plus d'argent ou de faire à moindre coût son travail par un autre.

Si ces cas d'objectifs sociaux psychologiques que nous venons de voir peuvent être considérés sans équivoque comme étant relevant d'objectifs fondamentaux, il n'en va pas toujours de même pour toute une série d'autres cas qui peuvent être considérés comme des objectifs fondamentaux<sup>(9\*)</sup>. Ainsi, en est-il d'une entreprise poursuivant des objectifs sociaux en faveur de son personnel au-delà de ses exigences légales, elle peut le faire soit parce que les décideurs considèrent que c'est là un objectif fondamental découlant des valeurs profondément intériorisées par eux, soit, ce qui le plus souvent le cas parce que les décideurs estiment que, ce faisant, ils réalisent plus facilement un objectif économique.

### **b. Les objectifs subsidiaires ou buts**

Ils sont de trois ordres :

#### **i. Les objectifs relatifs aux marchés**

Il s'agit du maintien, de l'expansion ou de l'acceptation du produit par le client, de fidélité à la marque.

#### **ii. Les objectifs relatifs aux ressources**

Il s'agit ici du maintien, de l'amélioration ou de diversification des ressources.

Ces objectifs concernent trois types des ressources de l'entreprise :

- Les ressources humaines : ces objectifs sont définis plus qualitativement et quantitativement et se rapportent aux attitudes, aux morales, aux développements et à la formation du personnel ;
- Les ressources financières : ces objectifs concernent la maximisation de la richesse initiale des apporteurs (actionnaires) ;
- Les ressources matérielles : ces objectifs concernent les usines, les bâtiments, les équipements, les matières premières et les consommables.

Il faut noter que ces trois catégories des ressources sont interdépendantes et que, par conséquent, les objectifs les concernant doivent aussi être concordants.

#### **iii. Les objectifs relatifs aux relations avec l'environnement**

Ils se définissent en termes de maintien ou d'amélioration desdites relations.

Par sa survie, l'entreprise dépend d'une part des structures environnantes (économiques, sociales, culturelles) et d'autre part de ses relations avec un certain nombre de groupes pertinents (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, pouvoir public, communauté en général, etc.). Bref, la survie de l'entreprise dépend de son environnement.

Les objectifs subsidiaires concernant chacune des composantes de l'environnement seront fonction de l'importance que l'entreprise leur attache pour sa réussite.

### 1.3. Comment l'entreprise fixe-t-elle ses objectifs

Dans la fixation et la mise en œuvre des objectifs, il faut tenir compte des hommes. En effet, la formulation des objectifs peut donner lieu à plusieurs interprétations qui vont se répercuter au niveau de la mise en œuvre. Par ailleurs, la formulation d'une série d'objectifs peut comporter à première vue des contradictions qui ne vont faciliter leur mise en œuvre. Lorsque les objectifs sont trop globaux, il y a nécessité en termes mesurables et immédiatement compréhensibles pour qu'ils soient réalisés avec un minimum d'efficacité (<sup>10(\*)</sup>).

Ainsi, il est indispensable de détailler les objectifs subsidiaires jusqu'au niveau le plus bas. Par ailleurs nous devons noter que les objectifs et buts devront être adéquats aux moyens dont dispose l'entreprise ceci afin d'éviter les ambitions irréalistes. C'est pourquoi, il est donc nécessaire de fixer des objectifs pertinents et de bien évoluer le potentiel de chaque secteur de l'entreprise.

Enfin, l'entreprise doit tenir compte des opportunités qui lui offrent son environnement ainsi que des contraintes que lui impose ce dernier. Par environnement, il faut entendre l'ensemble des facteurs externes qui ont une influence sur l'entreprise, sa vie et son exploitation.

## 2. LES POLITIQUES DE L'ENTREPRISE

Le concept "politique" est défini comme l'ensemble des règles et des institutions que s'impose à elle-même une collectivité pour vivre en sécurité (<sup>110</sup>).

La politique doit montrer le but à atteindre, comment les services spécialisés de l'entreprise vont-ils s'y prendre pour aboutir ?

Il existe plusieurs possibilités pour aboutir à un résultat, il va falloir faire un choix. Les principales fonctions de l'entreprise entraînent des choix sur la mise en œuvre des décisions de

la politique générale. Quelle que soit l'entreprise, une politique commerciale et de marketing, de production, financière, des relations humaines, existent dans les faits. Suivant les circonstances et les types d'entreprises agissant sur leur marché spécifique, il peut exister des gammes variées de politiques.

### **2.1. La Politique commerciale et de Marketing**

La politique commerciale fixe les objectifs à atteindre par la politique de communication (choix du type de publicité, promotion, marketing direct, relations publiques, etc.). Elle fixe aussi la politique de distribution (choix du réseau et des canaux de distribution, force de vente).

La politique de marketing dépend d'une analyse fine des marchés, des produits, des prix et des concurrents. Il s'agit d'établir des diagnostics par rapport aux principaux adversaires, ceci va mettre en valeur l'intérêt des différents marchés ou segments des marchés les uns par rapport aux autres.

### **2.2. Politique de Recherche et Développement**

Elle sera plus ou moins importante suivant le degré de complexité technologique de l'entreprise et de sa dimension. Là encore les situations les plus diverses peuvent exister ; on peut faire une recherche systématique et définir des produits nouveaux puis assurer son développement par l'exploitation de ses produits.

### **2.3. Politique de Production**

Elle va jouer un rôle déterminant ; il y a trois types de production pour l'organisation de la production :

- La production connue, la production de masse où la conception même a une grande importance pour faire jouer à plein l'effet d'échelle, l'effet d'expérience : voitures, camions, etc. ;
- La production des séries plus limitées demandant des équipements ou matériels plus ou moins sophistiqués ;

- La fabrication à la demande sur devis préalable qu'organise sa production « aux mesures » de la demande qui en est faite.

#### **6.4. Politique des Relations humaines**

La première tâche de tout groupe humain est de restructurer pour être le plus efficace possible. Il importe qu'à tout niveau qu'il existe des hommes capables de faire face à un risque. Les dirigeants du groupe doivent utiliser des types des méthodes de direction qui peuvent être plus ou moins efficaces « le climat de l'entreprise va être donné par la façon dont les gens sont menés, rémunérés » l'ensemble de ces mesures va constituer la politique humaine.

#### **6.5 Politique d'Approvisionnement et de Stock**

De plus en plus la rigueur fait apparaître la nécessité des choix précis sur trois facteurs, à savoir :

- Le volume ;
- Le montant ;
- La rotation de stock souhaité.

On lie la politique d'approvisionnement à celle de stock pour avoir un volume de matières premières suffisantes mais pas trop. Là, on détermine le volume des stocks, les prévisions d'achat, les cadences de livraison, etc.

#### **6.6 Politique financière**

Toute décision :

- De renouveler les moyens existants devenus inutilisables ou d'assurer la maintenance des moyens actuels ;
- De perfectionner les moyens actuels pour le rendre plus performants ;
- D'acquérir des moyens nouveaux, requiert une politique prévisionnelle en matière des finances, or il est impératif en gestion financière orthodoxe que tout emploi log (investissement) soit financé par les capitaux permanents (ressources longues), ainsi nous remarquons qu'il y a nécessité de déterminer le montant exact de l'investissement et de

calculer la rentabilité du projet pour s'assurer que celle-ci est supérieure au coût des capitaux engagés.

## 7. LES STRATEGIES ET TACTIQUES

Après que l'entreprise ait défini sa mission, ses objectifs, ses buts et politiques ; elle éprouve de plus en plus des difficultés à maîtriser son environnement.

Le concept "stratégie" est difficile à définir à cause de sa complexité, nous retiendrons néanmoins les quelques définitions suivantes :

- Elle est l'idée générale de manœuvre par laquelle l'entreprise espère pouvoir atteindre ses buts et réaliser ses objectifs <sup>(12\*)</sup> ;
- Elle est une combinaison spécifique quelconque des ressources planifiées et leur utilisation par le gestionnaire <sup>(13\*)</sup> ;
- Elle est une suite de décisions et d'actions au service d'une politique. Elle se définit au niveau global (corporate strategy) mais aussi au niveau fonctionnel (business strategy ou stratégie de domaine : stratégie commerciale, financière, etc.).

L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et, quelques fois à influencer leur environnement.

### II.4.1. Choix des stratégies

Une fois stratégique effectuée, on peut alors repérer différents avantages de l'entreprise : les avantages concurrentiels (produit, technologie ; marché) et procéder à des choix stratégiques.

Ces choix amèneront à se poser trois grandes questions correspondant à trois options stratégiques majeures :

- Comment développer l'entreprise ? Choix d'une stratégie de croissance ? + Choix de réaliser une ou plusieurs activités : stratégies de spécialisation ? De diversification ?
- Comment affronter ses concurrents choix d'une concurrence frontale ou d'éviter la concurrence directe : stratégie de domination par les coûts, de différenciation ?

- Comment réaliser la production ? Choix de faire ou faire tout ou partie de la production : stratégie d'intégration ? D'impartition ?

Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies. La stratégie sert à matérialiser les orientations de politique générales prises par l'entreprise. Elle consiste à définir les moyens nécessaires à la réalisation de la politique. La réflexion stratégique doit conduire à évaluer la forme d'intervention (une représentation ou une filiale), le nombre de personnes à embaucher, le coût à supporter. La mise en place de ces moyens sera programmée dans le temps afin de réaliser les objectifs par tranche (<sup>14(\*)</sup>).

- Stratégies qui portent sur le produit ;
- Stratégies qui portent sur le marché ;
- Stratégies qui portent sur l'attitude du décideur face à la concurrence ;
- Stratégies qui portent sur le type de croissance à adopter.

Ci-dessous, seront expliquées succinctement toutes ces stratégies.

### **3.1. Déploiement des stratégies**

Pour mettre en place la stratégie, il est possible d'appliquer :

- Une conduite de changement, par un contrôle de gestion et l'aide de la DRH ;
- Afin de modifier l'organisation (dont la gestion des connaissances) et le système d'information (management du système d'information) ;
- Ce qui implique souvent de changer la supply Chain management.

### **7.2. Différents types d'applications des stratégies**

#### **A. Les stratégies qui portent sur le produit**

Ces stratégies comprennent :

- La stratégie de spécialisation qui a pour effet d'amener l'entreprise à approfondir ses activités autour des produits qu'elle réalise. Cette stratégie est généralement liée à la maîtrise d'une technologie ;

- La stratégie de diversification de diversification qui consiste à aborder un domaine contigu ou un domaine totalement différent de la zone habituelle d'activité ;
- La stratégie de différenciation qui vise à individualiser les différents produits en vue de couvrir plusieurs marchés.

### **B. Les stratégies qui portent sur le marché**

On distingue quatre types des stratégies selon qu'il s'agit de :

- La stratégie d'écrémage qui consiste à s'intéresser à une catégorie de clientèle du fait de sa facilité d'approche ;
- La stratégie de pénétration qui consiste à prendre pied sur un marché afin d'y occuper une position dominante ;
- Les stratégies locales qui consistent à se concentrer d'un marché assurant une rentabilité dans des conditions satisfaisantes ;
- Les stratégies nationales ou internationales qui consistent à s'adresser à une zone géographique plus importante.

### **C. Les stratégies qui portent sur l'attitude du décideur face à la concurrence**

Ces stratégies comprennent :

- Les stratégies défensives qui consistent à s'adopter aux circonstances ou imiter les comportements d'une entreprise dominante ;
- Les stratégies offensives qui consistent à créer les changements afin d'améliorer sa position vis-à-vis des concurrents.

### **D. Les stratégies qui portent sur le type de croissance à adopter**

On distingue deux types de stratégies qui portent sur le type de croissance à adopter :

- Les stratégies de croissance interne qui consistent à un développement propre de l'entreprise ;
- Les stratégies de croissance externe qui se traduisent par un rachat ou une fusion avec des firmes existantes.

## 8. TACTIQUES

Il s'agit ici de la mise en œuvre, au jour le jour, des choix stratégiques. Les décisions tactiques correspondent en quelque sorte aux décisions de gestion courantes prises par l'entreprise par l'entreprise. Par exemple :

- Embaucher un collaborateur ;
- Assurer la maintenance du matériel ;
- Traiter les problèmes quotidiens ;
- Surveiller la qualité du système d'information.

Les tactiques sont des utilisations spécialisées des stratégies.

Il s'agit principalement de décisions concernant le réajustement dans le temps et l'espace de l'application des stratégies retenues. Un gestionnaire qui a trouvé la solution à son problème n'est absolument pas dispensé de la charge de définir encore ses stratégies et tactiques pour la réalisation de cette solution <sup>(15\*)</sup>.

## 4. CONCLUSION

Dans une économie qui, d'heure, gagne en complexité et diversification, il est inévitable que des nombreuses entreprises se trouvent embourbées dans une crise d'identité. Plus l'environnement se différencie, plus il est important et voire même difficile de savoir ce que l'on fait au juste.

Le problème d'autodéfinition se pose à toutes les entreprises ainsi, une mission cohérente est un puissant outil qui peut aider les décideurs à éviter les écueils et à sauter l'obstacle de la complexité. En pratique, elle ne leur souffle pas seulement ce qu'il convient de faire, mais surtout, elle aide à déterminer ce qu'il ne faut pas faire.

Ce faisant, les planificateurs ne ménagent pas leur effort pour dresser l'inventaire de besoins de demain et des possibilités d'y satisfaire. Ils examinent à la loupe la demande, les coûts en matières, les programmes des dépenses gouvernementaux, pour ne citer que ces quelques facteurs. Mais le problème est qu'ils ne peuvent faire aveuglement confiance à leurs outils de travail. Pour muscler l'effort de planification, il sera nécessaire de l'associer aux mécanismes de détermination des objectifs à atteindre.

En dépit de ses objections, une entreprise qui n'a pas de stratégie est un avion ballotté par la tempête giflé par les coups de vent, aspiré par un trou d'air, perdu parmi les cumulus. Si la foudre ou les turbulences ne le désintègrent pas, ce sera simplement la panne de carburant qui l'attend. Sans quelques lignes de force stratégiques en harmonies entre elles, même la plus grande et la plus apparemment solide des entreprises est vouée au désastre et surtout en cette période de bouleversements technologiques et économiques.

Voilà pourquoi nous nous sommes attelés dans le présent travail à démontrer et nous l'affirmons que si une entreprise ne fixe pas rationnellement sa mission, ses objectifs et buts, ses politiques, ses stratégies et tactiques, elle sera vouée à la disparition.

## 1. Introduction

Le management d'une entreprise est la mise en place des moyens humains et matériels pour atteindre ses objectifs. Il est lié à l'idée de gestion et de pilotage réalisé au sein de l'entreprise ou une partie unitaire de celle-ci. Lorsqu'il est associé à l'entreprise toute entière on peut en général le lier à la fonction de direction. Le management sera présenté ici dans sa version prédominante, d'autres formes existent spécialement dans les approches en gouvernance partagée.

Le management consiste à:

- définir des objectifs (stratégiques et opérationnels),
- chercher les moyens pour les atteindre,
- exploiter ces moyens (recherche d'efficience),
- contrôler cette exploitation et les résultats obtenus,
- établir une régulation à partir de ce contrôle (Gouvernance).

Il contient une dimension technique (essentiellement liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion qui servent à optimiser les ressources) et une dimension humaine (liée au besoin d'obtenir la motivation et la collaboration des différents membres qui constituent l'organisation). Le management exprime aussi les responsables de la fonction de management (à plusieurs niveaux dans l'entreprise).

Les modes de pratique de management sont extrêmement différentes selon la dimension du groupe, moins de 15 collaborateurs ou plus d'une vingtaine :

- Moins de 15 collaborateurs (groupe appelé « primaire ») : il s'agit du management d'équipe qui s'inspire de la psychosociologie ;
- Plus de 20 coopérants (groupe appelé « secondaire ») : il s'agit du management d'entreprise qui s'inspire de la sociologie des organisations.

Suivant l'emplacement hiérarchique et la dimension temporelle de l'application, on peut distinguer le management stratégique, dans de la direction, dont les décisions peuvent être exécutées à long terme et le management opérationnel, dans les équipes d'exécution, dont les décisions s'exécutent à court terme.

Le management d'une des fonctions de l'entreprise représente la méthodologie qu'on peut appliquer au niveau de cette fonction, tel que:

Le management de l'innovation, des connaissances, des opérations, des ressources humaines, de la qualité, de la R&D, des risques, du système d'information, et le marketing management.

## **2. Le Management : concept et historique**

### **2.1 Concepts**

Le management est une réponse alternative au fonctionnement des entreprises charismatiques ou paternalistes.

Il s'agit là d'une notion qui s'est peu à peu développée dans les entreprises industrielles et bureaucratiques, puis dans les entreprises de services, au cours du 20<sup>e</sup> siècle. Le concept apparaît nettement à la fin des années 50 en Amérique, et se généralise aujourd'hui à tous les univers de production, y compris dans l'économie sociale, et plus largement dans le champ de la santé et de l'action sociale. Il constitue une réponse à des évolutions historiques et à des mutations dans l'économie et le travail, il est associé à la notion proposée par F. Braudel « d'avènement de la société industrielle, de la société bourgeoise et capitaliste ».

Le management renvoie aux théories relatives tantôt aux organisations tantôt aux stratégies qui impliquent l'entreprise dans la gestion et l'animation de ses différentes ressources au regard de ses objectifs. C'est une réponse alternative au fonctionnement des entreprises charismatiques ou paternalistes, c'est une démarche de rationalisation de l'action organisée, dans les entreprises confrontées à une complexification accrue des contraintes, tant au niveau humain que technique.

Longtemps liée au secteur économique et au marché, cette dynamique correspond aussi bien à « l'art de faire », aux processus qui permettent l'optimisation de l'entreprise sur le marché, qu'à la valorisation des ressources humaines. Le terme « management », dans son étymologie, renvoie à l'idée de « manège ou de ménage », et pourrait signifier « régler les

affaires de la maison », ou aménager et bien évidemment organiser. Il symbolise la « main » (cf. La main visible des managers, A. Chandler). La main est symboliquement associée au management et au manager. Les expressions « prendre en main une organisation, tenir en main, mettre la main à la pâte » illustrent bien des postures et des comportements de dirigeants, dans la conduite des affaires...

Le management est défini comme un « art ou une action, qui permet de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise ». Il conduit à obtenir des personnes que les tâches soient accomplies dans les meilleures conditions. Il recouvre toutes les fonctions attachées à l'entreprise, l'organisation de la production, la gestion des ressources humaines, le développement, la recherche ou l'innovation...

## 2.2 Histoire du management

Même si la conduite des actions collectives existe depuis que les hommes vivent en société, la formalisation du management est relativement récente.

Elle débute entre 1880 et 1920, lorsqu'apparaît la figure du dirigeant salarié. Jusque-là, depuis la révolution industrielle, les chefs d'entreprise étaient essentiellement des entrepreneurs ou leurs héritiers. Or, certains de ces héritiers propriétaires préfèrent déléguer la direction de leurs entreprises à des salariés formés pour la circonstance, ce qui suscite la publication des premiers ouvrages spécialisés. Vers la fin du XIXe siècle, Frederick Taylor<sup>48</sup> propose le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production. Taylor désirait appliquer les principes généraux d'amélioration de la productivité par la division du travail à l'entreprise qu'Adam Smith<sup>49</sup> avait soulignés (avant lui Platon<sup>50</sup> au niveau de la société). Il partage aussi l'idée avec Henry Ford qu'une augmentation des rendements peut être obtenue en contrepartie de bons salaires.

Parallèlement, Henri Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. Il comprend que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que la quantité produite par l'entreprise. On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision.

On reconnaît alors les principes de gestion : organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC : « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler » (voir Roue de Deming).

À partir des années 1920, le facteur humain devient un thème de recherche pour le management. Mary Parker Follett<sup>51</sup> l'introduit dans la réflexion managériale.

Après les années 1930, avec notamment les travaux d'Elton Mayo<sup>52</sup>, le management s'inspire de la psychologie avec la prise en compte de l'effet Hawthorne (effet psychologique d'être l'objet d'une attention spéciale). Dans la décennie 1950, les travaux de Douglas McGregor en psychologie sociale qui propose ses théorie X et théorie Y sur les motivations des acteurs et des organisations, ceux de Herbert Simon qui approfondit les processus de décision au travers de la rationalité limitée, ceux de James March et Richard Cyert sur la théorie du comportement viennent compléter ces premières approches.

L'analyse du pouvoir par des sociologues comme Max Weber<sup>53</sup> et Michel Crozier<sup>54</sup>, puis de la stratégie de l'entreprise (le management stratégique étant opposé, avec une limite poreuse, au management opérationnel) sont enfin devenus des thèmes de management que des auteurs comme Peter Drucker, Henry Mintzberg et Michael Porter parmi d'autres, ont participé à explorer. Les approches épistémologiques de management se sont en fait grandement diversifiées durant la même période.

Il est donc possible d'approfondir cette histoire du management par la distinction arbitraire de deux modes d'approche du management qui se complètent dans les articles de détails suivants :

- L'économie des organisations qui dérive de l'économie générale.
- La sociologie des organisations pour toutes les approches moins facilement modélisables.

Le management incluant ces deux domaines cherche par ce mélange à se rapprocher non pas toujours d'un modèle type d'entreprise mais souvent finalement d'outils de gestion permettant d'améliorer l'organisation. Le management ne peut se réduire ainsi à la gestion des ressources humaines, mais plus globalement à la gestion de l'organisation.

C'est aussi au début du xxe siècle, que sont créées la plupart des écoles de commerce destinées à former ces dirigeants salariés, d'abord en France<sup>55</sup> (rachat en 1869 de l'ESCP, fondée en 1819, par la Chambre de

Commerce et d'industrie de Paris, création des écoles du Havre et de Rouen en 1871, de Marseille et de Lyon en 1872, de HEC en 1881, de l'EDHEC en 1906 ou de l'ESSEC en 1907), puis aux États-Unis (Tuck School of Business en 1900, Harvard Business School en 1908) et au Canada (faculté de commerce de l'Université McGill en 1906, HEC Montréal en 1907)

### 3. Les grands théoriciens du concept management

#### 3.1 Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor, né le 20 mars 1856 à German town (Pennsylvanie) et mort le 21 mars 1915 à Philadelphie, est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail.



Figure 03 Frederick taylor

#### A- Produire plus en moins de temps

Dès ses premiers mois d'atelier, il est choqué par le faible rendement de ses camarades, qui s'organisent entre eux pour limiter leurs efforts et ne travailler le plus souvent qu'au tiers de leur capacité. Leur raisonnement est logique: s'ils sont payés à la journée, ils ne gagnent rien à en faire plus et, s'ils sont payés aux pièces, ils savent que s'ils dépassent trop facilement les quotas de production, le chef d'atelier fera revoir les taux. Ils travailleront alors davantage pour le même salaire. Ils s'arrangent donc pour freiner la production et ralentir les machines. Selon l'expression anglaise, ils "font le soldat", l'armée étant alors considérée comme le modèle le plus achevé de fainéantise. Le jeune Frederick, lui, est un travailleur acharné. Après sa journée à l'usine, il passe une partie de ses nuits à préparer le diplôme d'ingénieur mécanicien. En 1878, il est chef d'équipe à l'atelier des machines de la Midvale Steel

Company. C'est là qu'il engage son combat pour la productivité. Ses premières innovations sont techniques. Il invente de nouveaux

Utiles d'usinage en acier au chrome et au tungstène qui permettent de quadrupler les vitesses de coupe des métaux. Il améliore leur forme et leur refroidissement, ainsi que le réglage des machines. Il étudiera ces questions pendant vingt-cinq ans, avec l'aide ponctuelle des collaborateurs comme Carl G. Barth, un excellent mathématicien, ou Henry L. Gantt, l'inventeur du diagramme de Gantt, un outil de planification des tâches, encore utilisé aujourd'hui. Vite promu contremaître, il s'attaque au rendement des hommes par les moyens traditionnels: incitations, sanctions, licenciements. Bien entendu, il se heurte à la résistance des ouvriers et son zèle lui fait courir des risques personnels disproportionnés en regard des résultats obtenus. Mais il sait qu'il est possible de produire beaucoup plus en moins de temps. Et il ira jusqu'au bout de ses convictions.

### **B- Travail en miettes et salaire aux pièces**

La Midvale Steel lui donne l'occasion d'expérimenter ses idées en lui confiant la conception et l'installation d'un nouvel atelier d'usinage. Il se lance dans l'étude des temps de travail. Ce n'est pas une nouveauté: le chronométrage des opérations de production était déjà pratiqué. Mais Taylor va au-delà. Il effectue de véritables analyses des tâches et met au point la méthode qui le rendra célèbre: il choisit de bons ouvriers, leur demande d'exécuter la même opération, décompose chacun de leurs mouvements, compare leur efficacité et reconstruit la meilleure façon d'opérer - "the one best way" - en enchaînant les gestes permettant d'abattre le plus de besogne rapidement et avec le moins de fatigue possible (voir encadré). C'est la base de la révolution taylorienne: le bureau des méthodes prend le contrôle du poste de travail et ne laisse à l'ouvrier que le soin d'exécuter ce qui a été conçu par les ingénieurs. Les tours de main, l'expérience de l'homme de métier perdent beaucoup de leur importance, et la voie est ouverte aux ouvriers dits "spécialisés", c'est-à-dire n'effectuant qu'une série limitée d'opérations parfaitement définies. On les retrouvera sur les chaînes des usines de montage d'automobiles. C'est en s'appuyant sur les travaux de Taylor qu'Henry Ford développera, dès 1903, cette forme efficace mais particulièrement déshumanisante d'organisation, magnifiquement illustrée par Chaplin dans Les temps modernes. Au début des années 1890, Taylor dirige pendant trois ans une société de fabrication de pâte à papier. La gestion quotidienne lui prend beaucoup de temps, ses actionnaires ne sont intéressés que par les bénéfices immédiats, et ses travaux personnels n'avancent pas. Il se met donc à son compte en

1893, comme ingénieur-conseil. Il publie un premier mémoire sur l'utilisation des courroies, dispositif capital de transmission d'énergie dans les ateliers de l'époque, puis un second sur un système de "salaire différentiel aux pièces" qu'il a mis au point. Un ouvrier "aux pièces" recevait une somme fixe par pièce produite.

Taylor, lui, prévoit deux taux: si l'ouvrier respecte la norme fixée par les responsables des méthodes, il est payé nettement plus cher par unité produite que s'il ne la respecte pas. En 1898, il est recruté comme ingénieur-conseil par la Bethlehem Steel Company, un producteur d'acier. Il va y réaliser ses expériences les plus fameuses. Dans Les principes du management scientifique, publié en 1911, il raconte comment il a quadruplé le tonnage de gueuses de fonte - des lingots de 45 kilos chacun - manutentionnées par Schmidt, un manœuvre peu intelligent mais courageux et âpre au gain. En rationalisant les gestes, en dosant soigneusement le temps de travail et le temps de repos, il fait charger par son cobaye 47,5 tonnes en une journée de 10 heures, au lieu des 12,5 tonnes habituelles. Il récompense Schmidt largement, faisant passer son salaire quotidien de 1,15 dollar à 1,85 dollar.

### **C- Organiser « scientifiquement » le travail**

Taylor arrange un peu l'histoire, pour illustrer toutes les phases de sa méthode. Premier point, le recrutement: il choisit un ouvrier robuste, qui "chaque soir repart chez lui d'un bon pas, aussi frais que le matin en arrivant". L'homme est également courageux: avant et après sa journée de travail, il bâtit lui-même sa future maison. Deuxième point, la formation: les premiers jours, un assistant suit Schmidt pas à pas, lui montre les gestes à faire, lui indique à quel moment il doit s'arrêter pour se reposer, puis repartir. Troisième élément, le partage du gain: la Bethlehem Steel Company fait l'économie de trois manutentionnaires sur quatre, et Schmidt empoche 70 cents de plus par jour, soit une augmentation de 60%. L'incitation par le salaire fait partie du système, et Taylor pense que "le principal objet du management est d'assurer le maximum de prospérité pour l'employeur, couplé avec le maximum de prospérité pour chaque employé». On doit aussi à Taylor l'invention des cadres "fonctionnels". Le contremaître traditionnel, hiérarchique, continue à diriger l'atelier, à embaucher et à licencier. Mais Parallèlement, des spécialistes étudient les temps et les gestes, ils fixent les standards et dirigent techniquement les ouvriers. Taylor avait imaginé huit lignes de commandement spécialisées par fonction. Cette innovation n'a pas eu de succès.

**D- Un modèle contesté**

Les méthodes tayloriennes ont mis du temps à se diffuser aux Etats-Unis et dans le monde. Taylor a pourtant consacré les quinze dernières années de sa vie à les faire connaître, comme consultant, auteur et conférencier. Il a formé des disciples de grande qualité, parmi lesquels Franck Gilbreth, spécialiste de l'analyse du mouvement par la photo et le cinéma, et Henry Gantt, déjà cité. Mais, dès l'origine, les oppositions sont fortes. Les syndicats se battent avec détermination contre ce "travail en miettes" et la

dépossession des ouvriers qualifiés de leur dernière parcelle d'autonomie. Et ils remportent des victoires: en 1915, après une grève dans l'arsenal de Watertown, près de Boston, le Congrès américain interdit le chronométrage et le salaire aux pièces dans les arsenaux militaires.

**E- La méthode « scientifique » à la Taylor**

- 1- Étudier comment plusieurs ouvriers habiles exécutent l'opération ;
- 2- Décomposer leurs gestes en mouvements élémentaires ;
- 3- Éliminer les mouvements inutiles ;
- 4- Décrire chaque mouvement élémentaire et enregistrer son temps ;
- 5- Ajouter un pourcentage adéquat aux temps enregistrés, afin de couvrir les inévitables retards ;
- 6- Ajouter un pourcentage pour les repos, étudier les intervalles auxquels ils doivent être accordés pour réduire la fatigue ;
- 7- Reconstituer les combinaisons des mouvements élémentaires les plus fréquents ;
- 8- Enregistrer le temps de ces groupes de mouvements et les classer ;
- 9- Élaborer des tables de temps et de mouvements élémentaires.

### 3.2 Michel Crozier

Michel Crozier, né le 6 novembre 1922 à Sainte-Menehould (Marne) et mort le 23 mai 2013 à Paris 1, est un sociologue français. Il est le principal concepteur de l'analyse stratégique et de l'action collective en sociologie des organisations.

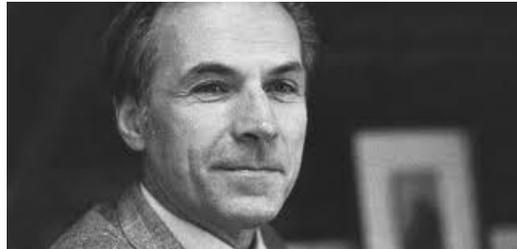


Figure 04 Michel Crozier

#### A- L'ANALYSE STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

L'analyse stratégique est une théorie sociologique des organisations issue des travaux de M. Crozier et E. Friedberg (1977). Elle s'intéresse aux relations de pouvoir entre les acteurs de l'organisation et aux règles implicites qui gouvernent leurs interactions (désignées sous le terme de « jeux »). Plus précisément, les auteurs cherchent à comprendre la nature des relations qui se créent entre des acteurs interdépendants, dont les intérêts peuvent être divergents ou contradictoires. L'étude de ces relations de pouvoirs permet d'identifier des stratégies d'acteurs fondées sur les intérêts et ressources (savoirs, expertises, statuts, légitimités...),

#### B- Les outils utilisés pour réaliser le diagnostic d'une organisation :

- Le sociogramme, représentation schématisée des relations entre les acteurs, dans laquelle on repère les alliances, les conflits, les dépendances entre acteurs : qui choisit qui ?, qui rejette qui ?
- La grille d'analyse stratégique, qui met en forme de façon simple et qui relie entre eux le contexte, les problèmes à résoudre et les stratégies des acteurs. C'est un simple tableau comportant cinq colonnes : Acteur, Objectifs, Ressources, Contraintes, Stratégies. Elle n'a d'utilité que si l'on maîtrise bien le cadre conceptuel qui la sous-tend.

En s'appuyant sur la grille d'analyse stratégique, l'observateur :

- 1/ Identifie les acteurs, leurs stratégies et leurs objectifs (problèmes à résoudre)
- 2/ Repère les relations entre acteurs et les phénomènes de pouvoir qui les structurent (donc les incertitudes, et les acteurs qui les contrôlent).
- 3/ Détermine la capacité d'un acteur à négocier son comportement avec d'autres acteurs qui dépendent de l'incertitude qu'il contrôle
- 4/ Détecte les modes de régulation à partir des « arrangements » (solutions trouvées par des acteurs pour concilier leurs intérêts divergents), ainsi que les vraies règles du jeu social et relationnel (souvent informelles)
- 5/ Détermine les coûts économiques, psychologiques, sociaux, émotionnels, des arrangements, et qui les supporte : des acteurs de l'organisation, l'organisation dans son ensemble, des acteurs extérieurs ? Les acteurs trouvent plus facilement un arrangement s'ils en font supporter le coût par des tiers.

### 3.3 Elton Mayo



**Figure 05 Elton Mayo**

S'il est un homme qui a marqué les théories du management, c'est bien Elton Mayo. Son nom est inséparable de ce qui est considéré comme le fait fondateur de la sociologie industrielle : les expériences menées dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric Company. Il en a tiré des enseignements qui ont donné naissance au courant théorique le plus fécond et le plus controversé du vingtième siècle, en matière de management : l'école des relations humaines.

Mayo n'était pas un universitaire de haut vol, mais il était brillant, charmeur, élégant, maître dans l'art d'animer un débat. C'était aussi un psychologue de talent, au diagnostic très sûr,

capable d'intuitions fulgurantes et d'analyses pertinentes. Il était pourtant lui-même psychologiquement fragile.

Né en 1880 à Adelaïde, en Australie, il est poussé par ses parents vers des études de médecine qu'il ne mènera jamais à bien, malgré plusieurs tentatives. Dans l'université de sa ville natale, il s'arrête en deuxième année. Envoyé en Écosse, il échoue à nouveau. Un troisième essai raté, à Londres, le marque à vie : il entretiendra un doute récurrent sur ses capacités, qui le déprimera profondément à chaque revers ou contrariété. Après ces échecs, il enchaîne les « petits boulots » : employé dans une usine de diamants en

Afrique du Sud, pigiste au Pall Mall Gazette à Londres, correcteur chez un éditeur de bibles, puis finit par rentrer en Australie, où il reprend des études de psychologie et d'économie.

Pionnier de l'utilisation thérapeutique de la psychanalyse en Australie, il voudrait faire progresser cette discipline et être reconnu par ses pairs, mais le Brisbane de l'époque est une petite ville provinciale où il doit se battre pour obtenir un salaire décent ou faire embaucher un assistant. Il se met donc en congé et part se perfectionner en Angleterre. À court d'argent, il s'arrête aux États-Unis pour y donner quelques conférences. Il y restera jusqu'à sa retraite. Son regard sur le « facteur humain » au travail et sur l'approche psychologique des conflits sociaux tranche avec le courant dominant. L'heure est au taylorisme, et le monde de l'industrie a une vision très mécaniste du travailleur : l'ouvrier « de première classe » doit être résistant et appliquer sans réfléchir les règles et méthodes définies par la hiérarchie. La seule motivation qu'on lui reconnaisse est son salaire. Pour Mayo, cette conception ne correspond pas à la réalité du fonctionnement humain et provoque des troubles physiques et psychologiques chez les salariés.

À Philadelphie, où il s'est installé, il remporte quelques succès, après des débuts difficiles. Il est appelé dans une filature, Continental Mills, où l'ambiance était globalement bonne, pour tenter de comprendre pourquoi l'atelier de filage 1 Article paru en mars 2007 dans le n°256 d'Alternatives économiques.. 2 connaît un turnover de 250% (contre 5% par an dans le reste de l'usine), avec de nombreux cas de dépression et d'alcoolisme.

Il montre que ces dysfonctionnements sont dus à la grande monotonie des tâches et à la fatigue causée par des postures de travail physiquement éprouvantes, les ouvriers passant leurs journées à se contorsionner sous les machines pour rattacher les fils cassés. En modifiant le rythme de travail, en instituant des pauses, en apprenant aux ouvriers des techniques

simples de relaxation, il obtient des résultats spectaculaires. Mais l'occasion d'entrer par la grande porte dans l'histoire des théories de la gestion lui est donnée par Wallace B. Donham, le doyen de la Harvard Business School, qui le recrute en 1926 avec un statut particulier : il assure peu de cours, mais doit développer la recherche de terrain.

Quelques mois après son arrivée à Harvard, il est appelé près de Chicago, dans une usine de la Western Electric, à Hawthorne. Le Directeur du personnel, T.K. Stevenson, est engagé dans une expérience visant à déterminer s'il faut ou non installer un système d'éclairage artificiel dans les ateliers afin d'obtenir un meilleur rendement. Les locaux de travail ne recevaient alors que la lumière naturelle : des verrières sur le toit, et parfois des fenêtres. On y travaillait dans la pénombre. Pour les besoins de l'expérience, les ouvriers avaient été divisés en deux groupes. Pour l'un, on ne changeait rien, et l'autre était soumis à un éclairage de plus en plus intense.

Les ingénieurs qui suivaient l'étude étaient déconcertés par les résultats. Contrairement à ce qu'ils avaient imaginé au départ, la productivité avait augmenté dans les deux groupes ! Stevenson fait donc appel à Mayo pour les aider à comprendre. Ce dernier analyse le cas avec quelques collègues, et ils parviennent à une première conclusion : les ouvriers sont plus sensibles à l'attention dont ils sont l'objet qu'à la modification de leurs conditions de travail. Ils se savent observés, et réagissent en conséquence. Ce phénomène passera à la postérité sous le nom d'« effet Hawthorne » : en sciences sociales, le simple fait d'observer un phénomène le modifie. Conscient que l'explication est quand même un peu courte, car les facteurs qui influent sur la production sont multiples, Mayo propose à la Western Electric une nouvelle série de tests. C'est ainsi qu'est installée une « salle test d'assemblage des relais » (la fameuse Relay Assembly Test Room, qui passera dans l'histoire de la sociologie du travail). Les chercheurs sélectionnent deux ouvrières, qui vont-elles-mêmes en choisir quatre autres. Les six femmes sont installées dans une petite salle où elles font le même travail que dans le grand atelier : assembler des relais téléphoniques comportant chacun quarante pièces. Commencée en 1927, l'expérience durera jusqu'en 1932, mais seuls les résultats des treize premières « périodes » (jusqu'en juin 1929) seront publiés. En effet, à partir de 1930, l'usine est durement touchée par la grande dépression.

Pour chaque « période » des conditions de travail différentes sont définies. Afin d'isoler l'influence de chaque facteur, on fait varier les temps de repos, la durée de la journée de travail, le nombre de jours travaillés par semaine, etc., après en avoir débattu avec les

ouvrières, qui font elles-mêmes des 2 Barnard, C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938 3 propositions. Dans la salle d'essais elles ont le droit de parler entre elles, contrairement aux règles de l'atelier, et n'ont pas de chef d'équipe.

Un chercheur observe et mesure leur production, leur comportement, leur nourriture, leur temps de sommeil, leur tension artérielle, la température et le degré d'humidité de la pièce, les défauts des relais fabriqués. Toutes les six semaines, elles ont un entretien avec l'Ingénieur en chef.

Elton Mayo et son équipe avaient pris comme hypothèse de départ que la fatigue était le principal facteur de limitation de la production. À l'issue de la première année d'expérimentation, les observations semblent la vérifier : la productivité des ouvrières s'est accrue constamment pendant les douze premières périodes,

où leurs temps de repos ont été allongés et la durée de leur journée de travail diminuée ; l'absentéisme est trois fois moins important dans la salle-test que dans le grand atelier.

Mais l'opération prend une tournure inattendue vers la fin de l'expérience, quand Mayo a l'idée de revenir aux conditions de départ, avec une semaine de 48 heures, sans temps de repos. La productivité ne baisse pas ! Les chercheurs de Harvard en déduisent que ce ne sont pas les conditions matérielles de travail qui améliorent les résultats des ouvrières, mais l'attention que leur porte l'encadrement, l'ambiance de leur groupe de travail, le fait qu'on les écoute et qu'elles sont impliquées dans l'expérience.

Mayo attache aussi beaucoup d'importance à ce qu'il appelle « la situation globale » de chacune d'entre elles : sa santé, ses relations avec sa famille, etc. Ce sont donc les méthodes et le style de management qui font la différence. Cette conclusion amène l'équipe de Harvard à monter un programme d'assistance et de conseil destiné au personnel d'encadrement, qui démarre en 1936 et fonctionnera pendant plus de vingt ans. Parallèlement, plusieurs autres expériences sont réalisées, notamment pour tenter de comprendre le rapport entre le salaire et la productivité, la dynamique des groupes et l'importance de l'organisation informelle dans un collectif de travail.

C'est Fritz Roethlisberger et un ingénieur de la Western Electric, William Dickson, qui rédigeront le compte rendu de ces expériences, Mayo souffrant alors d'un glaucome dont il se fait opérer à Londres. La communication sur Hawthorne est accueillie très diversement. La durée des travaux, le nombre d'ouvriers et d'agents de maîtrise impliqués (plusieurs milliers

d'interviews !), la qualité des observations, sont largement salués. Mais des critiques s'élèvent, parfois sévères. À côté de points techniques sur la composition des groupes-tests ou sur les relations personnelles entre les chercheurs, les sujets observés et les commanditaires, on reproche à Mayo d'ignorer les syndicats et de considérer que les intérêts des patrons et ceux des salariés sont les mêmes, ce qui escamote la problématique des conflits, capitale en management..

Soixante-quinze ans plus tard, les polémiques sont encore 4 vives. En 2004, tout en saluant le travail de l'équipe de Harvard, Salvatore Maugeri parlait de « partipris managérial », de « méthodes douteuses », de « terribles défauts » !<sup>3</sup> Après Hawthorne, Mayo poursuit une carrière de psychologue, avec un intérêt marqué pour la politique. Il prend sa retraite en 1947 et va (enfin) s'installer à Londres où il meurt en 1949.

Ses apports principaux sont aujourd'hui des évidences : l'ouvrier n'est pas une machine, comme avaient tendance à penser les tayloriens, le groupe social compte au moins autant que la hiérarchie, la motivation n'est jamais seulement financière, on gagne toujours à laisser aux travailleurs une marge de liberté dans l'organisation de leur travail. Toutes choses qui n'allaient pas de soi à la fin des années 1920. Par rapport à l'ambition de Taylor, de fonder une organisation « scientifique » du travail, Mayo a permis de passer des « sciences » de la gestion à « l'art » du management ... l'illusion scientifique n'aura duré qu'un quart de siècle ! Derrière lui, nombre de chercheurs poursuivront dans la même voie, depuis Abraham Maslow (la pyramide des motivations) et Douglas McGregor (théorie X et théorie Y) jusqu'à Peters et Waterman (le Prix de l'excellence)

### 3.4 Henri Fayol



**Figure 06 Henri fayol**

Henri Fayol, né en 1841 à Istanbul, où son père travaillait pour le sultan, débute sa carrière sur le terrain, comme Taylor, mais à un niveau plus élevé. Quand il entre aux Houillères de Commentry, en 1860, à dix-neuf ans, il est ingénieur, fraîchement diplômé de l'école des mines de Saint-Étienne.

Six ans plus tard, il est directeur des Houillères. Il y mènera une belle carrière ponctuée par des fusions-acquisitions. L'entreprise est devenue la Société de Commentry-Fourchambault et de Decazeville quand il accède à la fonction de Directeur général, en 1888.

Il restera trente ans dans ce poste, dont il démissionnera en 1918, à l'âge de soixante-dix-sept ans. C'est à la fin de 1916, deux ans avant de prendre sa retraite, qu'il publie le livre qui va le rendre célèbre : « Administration industrielle et générale ». Le succès de cet ouvrage ne tient pas à son style, plutôt laborieux. Il ne tient pas non plus à sa composition : deux parties sur quatre sont restées à l'état de projet ou de brouillon, et ne seront retrouvées qu'en 1986, un demi-siècle après la mort de l'auteur. Ce qui fait la force de ce livre de cent vingt pages, c'est qu'il est nourri par une expérience de trente ans de direction générale et de plus de cinquante ans de management. Pendant toutes ces années, Fayol a chaque jour ou presque observé, réfléchi, pris des notes, conceptualisé sa pratique. Il applique une méthode qui consiste à « observer, recueillir et classer les faits, les interpréter, instituer des expériences s'il y a lieu, et tirer de tout cet ensemble d'études des règles qui, sous l'impulsion du chef, entreront dans la pratique des affaires ».

C'est l'adaptation fidèle au domaine de la gestion de la démarche scientifique décrite par son contemporain Claude Bernard, dans « L'introduction à la médecine expérimentale », paru en

1865. L'objectif de Fayol est le même que celui de Taylor : améliorer le rendement de son entreprise. Il cherche à diminuer le coût de revient en travaillant sur tous les postes de charge.

Fayol laisse au mineur une certaine liberté d'organisation de son poste de travail, mais compare les diverses organisations possibles, les techniques de « boisage » des galeries ou le coût des matériaux. Il s'attache autant à la compétence de l'encadrement qu'à la théorie géologique. Ces choix différents ne sont pas fortuits : le travail dans une mine n'est pas celui d'une usine métallurgique. Les 1 Article paru en janvier 2007 dans le n°254 d'Alternatives économiques. Le site d'Alternatives économiques. 2 préoccupations de sécurité, par exemple, obligent à laisser de l'autonomie aux hommes qui sont sur le « front de taille ». Pour Fayol, les opérations de toute entreprise se répartissent en six fonctions : technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et administrative. Les cinq premières sont confiées à des spécialistes : ingénieurs, commerciaux, financiers et comptables. La sixième (l'administrative) est transverse. Elle s'organise autour de cinq compétences principales : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler, qui prennent de plus en plus d'importance et de place dans l'emploi du temps au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie.

Ce sont les compétences et l'organisation de cette hiérarchie qui retiennent l'attention de Fayol. Avant lui, on n'apprenait pas à diriger. L'homme qui prenait la tête d'une grande entreprise avait le plus souvent une bonne culture générale complétée par une formation spécifique (ingénierie, par exemple). Mais les actionnaires le choisissaient surtout pour ses qualités personnelles, réelles ou supposées. Remarquant que « les hommes de génie sont rares, et qu'ils ne nous sont pas toujours envoyés à point », Fayol s'oppose à ce que l'avenir d'une société dépende de la présence à sa tête d'un homme providentiel, et propose que l'on tente plutôt de constituer « des collectivités fortes qui puissent s'en passer ».

Il ne nie pas l'importance du chef, bien au contraire, mais considère qu'il est plus sûr de construire sa compétence par l'enseignement et l'expérience, plutôt que de la chercher « prête à l'emploi » chez des

sujets surdoués. Il sera donc toujours passionné par la formation, en particulier celle du management – « l'administration ». Sans l'enseigner lui-même : il ne fera que des conférences occasionnelles au Conservatoire National des Arts et Métiers, à HEC et à l'École de guerre. Sa maladroite proposition de réduire la place des mathématiques dans les enseignements de l'école polytechnique braquera les polytechniciens contre lui.

Il aura plus de succès avec l'École nationale supérieure des mines de Paris, qui créera un poste de professeur d'économie industrielle dès 1906. Les tâches d'un dirigeant sont multiples. Fayol choisit de développer quatorze « principes » permettant de les assurer efficacement. Citons la division du travail, pour produire plus avec le même effort, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement - pour une tâche déterminée un salarié ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef -, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative ... La liste de ces outils ou concepts est hétérogène, et aucun n'est vraiment novateur. Ce qui est nouveau, c'est leur mise en cohérence autour d'une définition de l'activité de direction, qu'on ne trouve alors ni dans les ouvrages d'économie, ni dans les traités techniques. C'est aussi la rigueur avec laquelle il les expose. Par exemple, parmi les cinq « éléments d'administration » qui composent la science administrative, il cite la prévoyance. Cet « art de prévoir » se décline de façon précise sur deux niveaux. Des prévisions mensuelles, hebdomadaires, quotidiennes, faites par les managers de terrain, et des prévisions annuelles et décennales établies par la Direction.

La prévision décennale est réajustée chaque année pour assurer sa cohérence avec les prévisions annuelles, et totalement refaite tous les cinq ans pour toujours offrir de l'avenir une vision claire, dégagée des contingences de court terme mais restant en phase avec elles. Le modèle est remarquablement construit, et relève bien des compétences d'un nouveau groupe social dont Fayol est l'archétype : les managers. L'intérêt de ses contemporains n'est pas immédiat. Fayol affirme que chaque salarié prend part à la fonction administrative, même si, pour les ouvriers, c'est à dose infinitésimale, mais sur ce point il n'est guère convaincant. Par ailleurs, il est persuadé que ses principes peuvent être appliqués avec profit dans toutes les organisations, qu'elles soient purement privées, administrations d'état ou entreprises publiques. Il étudiera d'ailleurs, à la demande du gouvernement, l'organisation de la Poste et celle des manufactures de tabac, des activités relevant directement de ministères, à l'époque. Avec la montée en puissance du management, les idées de Fayol se sont néanmoins imposées, et elles ont profondément marqué de très nombreux auteurs, dont Lyndall Urwick, un Britannique qui traduit Fayol en anglais dès 1929, et travailla ensuite, avec son compatriote Luther Gulick, à propager, approfondir et adapter les idées du Français en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Depuis lors, « Administration industrielle et générale » a été vendue à plus de 100 000 exemplaires et traduit dans une douzaine de langues, dont l'espagnol, l'italien, l'allemand et le japonais.

Il existe dans les milieux universitaires un débat sur l'actualité des idées de Fayol. Le rôle du dirigeant a sensiblement évolué en un siècle. Ce n'est plus le détenteur unique de la connaissance et du pouvoir. Entouré de collaborateurs aussi compétents que lui, et qui refusent d'obéir sans comprendre, voire sans être associés à la décision, il doit être avant tout un animateur, fonction qui s'accommode des préceptes centralisateurs de Fayol.

Un auteur contemporain, Henry Mintzberg, explique que le bon « manager » est un « leader », dont la première responsabilité est de coordonner le travail des membres de son équipe, et qui doit donc savoir animer un groupe. En effet, une grande firme est aujourd'hui un système complexe de départements, divisions, services, centres de profits, groupes de projets, comités, etc.

Dans la vie quotidienne d'un dirigeant, la connaissance du fonctionnement des groupes, de leur psychologie, des façons de les articuler et de les coordonner, est indispensable. Fayol ne s'y intéresse pas, si l'on excepte le cas très particulier de la « conférence hebdomadaire des chefs de service », considérée comme une instance facilitant la coordination des opérations. Il ignore un autre aspect capital de l'activité d'un dirigeant : le règlement des conflits. Comme la plupart de ses contemporains ayant réfléchi sur la direction des entreprises, Fayol cherche les moyens de parvenir à des organisations harmonieuses et considère le conflit comme un dysfonctionnement. Il range d'ailleurs « les grèves et tous les obstacles d'ordre social » parmi les accidents et catastrophes naturelles, ne relevant pas de la « fonction administrative », mais de la « fonction de sécurité », au même titre que « le vol, l'incendie, l'inondation »... Malgré toutes ces lacunes, les principes de Fayol restent en phase avec la mentalité de nombreux dirigeants, qui redoutent la complexité des relations interpersonnelles et préfèrent le rôle du chef qui « prévoit, organise, commande, coordonne et contrôle » à celui du leader qui négocie en permanence avec ses collaborateurs

## **4. Typologie du management**

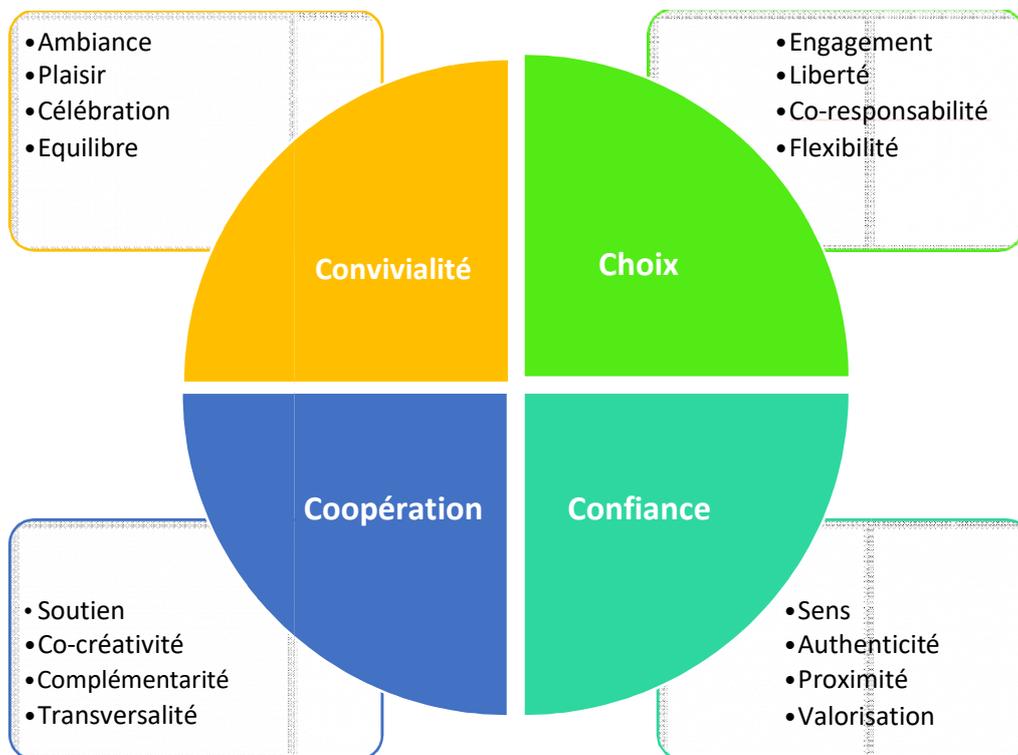
### **4.1 Le management collaboratif**

se présente comme une nouvelle forme d'organisation du travail, qui selon Serge Levan (Consultant & Enseignant à l'Université de Troyes), revêt trois aspects : « communication, coopération, à savoir partage de ressources, et coordination, c'est-à-dire synchronisation entre les actions et les acteurs. Il repose sur des processus et une structure imbriquée. ». Cette méthode de gestion fonctionne sur une circulation de l'information rapide et partagée entre

tous, un enrichissement permanent et ouvert des documents de travail, une coopération accrue entre tous les services de l'entreprise. Ceci est d'autant plus accessible aujourd'hui grâce aux outils du Web 2.0 qui en démultiplient le champ des possibles. Ce type de management place le salarié au centre de l'entreprise pour aller vers une démarche de complémentarité et de gain d'efficacité. Il est aussi appelé management consensuel. Il permet notamment de travailler sur la cohésion d'équipe et donc sur une optimisation des résultats et de l'efficacité. Le management collaboratif repose sur les 4C :

- le choix ;
- la confiance ;
- la coopération ;
- la convivialité.

Chacun de ces 4 piliers s'appuyant sur des principes élémentaires.



**Figure 07 des principes élémentaires de management collaboratif**

#### 4.1.1 Comment adopter un management collaboratif au travail

La première étape, primordiale, consiste à prendre la décision d'outrepasser l'approche de type « commandement et contrôle », mais ce changement demande des efforts, ainsi qu'une

bonne planification. Voici quelques conseils qui se sont avérés efficaces pour les organisations qui ont choisi de rendre leur milieu de travail plus collaboratif.

#### **a. Clarifiez votre objectif commun**

L'une des clés pour adopter une approche plus collaborative est d'avoir un objectif clair et convaincant concernant le changement, confie Michelle Chambers, experte en management chez Chambers & Associates, un cabinet de conseil en développement organisationnel. « Sans objectifs clairs autour d'un but commun, difficile de parvenir à un résultat », ajoute-t-elle.

Michelle Chambers cite l'exemple du secteur de la santé. Les patients peuvent vivre des expériences stressantes dans le système de santé, par exemple lorsqu'ils passent de spécialiste en spécialiste. En fin de compte, ils n'ont jamais une vision globale de l'ensemble de leur programme de soins. Lorsque les équipes médicales misent sur la collaboration, le personnel est réorganisé pour se concentrer sur les patients, plutôt que sur l'expérience et les compétences individuelles.

Exemple : la clinique de Cleveland, l'un des plus grands centres de santé à but non lucratif des États-Unis, a adopté un nouveau modèle de soins en 2007 en vue d'améliorer la collaboration. Ce nouveau modèle a permis d'optimiser la qualité et l'efficacité des soins, et donc d'offrir des expériences plus positives aux patients.

Dans le cadre de son approche, la clinique s'est concentrée sur l'amélioration des relations en comptant tous les salariés, et pas seulement les médecins, dans le personnel soignant. Une démarche qui contraste avec la façon de faire des hôpitaux, où l'on considère que la relation principale se fait entre le médecin et le patient.

#### **b. Gardez les lignes de communication ouvertes**

Il est essentiel d'adopter des modes de communication ouverts dans l'ensemble de l'entreprise pour favoriser la collaboration. Commencez par former le personnel aux compétences spécifiques requises pour

assurer la collaboration (savoir apprécier les autres, s'impliquer dans des conversations réfléchies, etc.), puis modélisez ce comportement.

Exemple : chez Pixar Animation Studios, le développement d'une communauté a aidé les salariés de la société à échanger ouvertement des idées au-delà des frontières du groupe. «

Chacun doit pouvoir communiquer avec n'importe qui, à n'importe quel niveau, à tout moment, sans crainte d'être réprimandé », écrit le cofondateur de la société, Ed Catmull, dans son célèbre livre *Creativity, Inc.* Les collaborateurs de l'entreprise sont encouragés à interagir les uns avec les autres pour partager leurs commentaires ou leurs idées, sans avoir à respecter une hiérarchie stricte. Pixar a également facilité la collaboration entre les équipes en concevant un bâtiment qui permet aux individus de quitter leurs bureaux pour se réunir dans des espaces partagés, afin d'encourager les interactions personnelles.

### **c. Développez les compétences collaboratives**

Si les efforts mis en œuvre pour développer la collaboration dans les entreprises échouent, ce n'est pas faute de bonnes intentions, mais bien souvent à cause d'un manque de compétences collaboratives, explique Gervase Bushe, professeur spécialiste du développement organisationnel et de la direction à la Beedie School of Business de l'université Simon Fraser.

Pour développer des compétences collaboratives au sein des équipes, il est essentiel de reconnaître que l'expérience de chacun est différente, mais que toutes les expériences sont intéressantes, même si cela peut sembler délicat. Si une dirigeante souhaite travailler en partenariat avec son équipe, elle ne doit pas user de son pouvoir pour décider que l'expérience d'un salarié est inintéressante ou inutile. Sinon, c'est tout le partenariat qui vole en éclats.

Exemple : Palomar Health, un fournisseur de soins de santé basé dans le sud de la Californie, a constaté que ses processus de prise de décision et de résolution des conflits ne fonctionnaient pas efficacement. En renforçant ses compétences en collaboration organisationnelle et en modifiant les comportements de ses dirigeants, Palomar Health a fait des progrès sur le plan de la collaboration et a pu se concentrer sur l'amélioration de l'expérience client.

### **d. Ne perdez pas de temps**

« La collaboration est un sujet complexe qui peut vite devenir chronophage », avance Michael Lee, co-formateur d'un programme sur le management collaboratif à Harvard. « Mais vous n'avez pas besoin de restructurer toute votre entreprise pour adopter quelques techniques de management collaboratif », continue-t-il.

Au contraire, selon lui, « il est utile de penser à toutes les façons dont nous pouvons, en tant que responsables ou dirigeants, intégrer cette approche dans notre équipe et notre entreprise ».

Quelles que soient les approches de management collaboratif que vous adoptez, il est essentiel de les intégrer efficacement dans les flux de travail. Les responsables comme les salariés risquent de se montrer frileux s'ils ont l'impression que la collaboration alourdit leur charge de travail.

Exemple : face au développement de la division commerciale de Lyft, les applications traditionnelles de partage de documents, de messagerie et de communication de la société de transport de personnes ne parvenaient plus à suivre le rythme. Benjamin Sternsmith, vice-président régional des ventes, a alors compris qu'il devenait nécessaire de se tourner vers des outils de communication capables d'améliorer, plutôt que d'entraver, la collaboration en temps réel et la transparence au sein de l'entreprise. « Lorsque la collaboration se fait au même endroit, les décisions de la direction n'ont pas besoin d'être transmises via e-mail », explique-t-il.

#### **e. N'ayez pas peur de montrer vos points faibles**

« Le management collaboratif implique qu'un responsable baisse légèrement la garde et soit capable de se montrer vulnérable », explique le Dr Jerry VanVactor, administrateur de soins de santé dans le corps médical de l'armée américaine. « En collaborant, le responsable envoie un message clair : "Je n'ai pas toutes les réponses, j'ai besoin de votre aide". »

En impliquant davantage de personnes et de points de vue dans l'identification des problèmes et l'élaboration de solutions, les responsables s'assurent d'aboutir à des résultats plus solides. Jerry VanVactor prévient toutefois que les responsables doivent être prêts à accepter que leurs idées ne sont pas forcément les meilleures. Pour instaurer une véritable collaboration, la direction doit être prête à mettre de côté son ego et à écouter et prendre en compte les idées des autres.

### **4.2 Le management constitutionnel**

Le management constitutionnel peut être défini comme un modèle pour transformer les organisations en écosystèmes vivants, de façon profonde et systémique aux trois systèmes et six territoires : parties visibles et invisibles de l'individu, du collectif et de l'entreprise ; équipé de l'holocratie comme moteur, dont la mise en place démarre par la mise en mouvement des dirigeants, managers et collaborateurs, et l'encodage. Un modèle de transformation vivant et toujours en évolution. La directrice de la transformation globale d'un grand groupe m'a récemment fait part de l'intention de son nouveau patron de faire de «

l'empowerment » et de « l'accountability » le credo de son action et de la transformation de l'organisation, avec pour volonté de libérer les énergies de tous les collaborateurs. Mais « l'empowerment », ou « l'empuissancement », comme le traduisent fort bien nos cousins québécois, et « l'accountability », que beaucoup traduisent par « responsabilisation » ou « redevabilité » (« ce dont chacun est comptable ») – deux mots qui ne rendent que partiellement compte de son sens – ne peuvent se décréter. Ils nécessitent la mise en place d'un certain nombre de conditions, dont la première est l'adoption d'un management constitutionnel. Il s'agit de bâtir l'organisation sur un modèle constitutionnel (tel que l'holocratie nous y invite, par exemple), c'est-à-dire sur un corpus de règles communes à tous et devant lesquelles tous sont égaux en droit.

#### 4.2.1 La permission ou le paradigme inversé

Libérer la puissance de chacun au sein de l'entreprise implique un changement complet de paradigme. Dans le modèle d'organisation conventionnel, l'implicite règne en maître. Parce que, le plus souvent, les attentes ne sont pas explicites, la porte est ouverte au gâchis, aux jeux de pouvoir et aux guerres intestines, créatrices de carrières et destructrices de valeur.

Dans une organisation constitutionnelle, tout ce qui est attendu est explicite. La logique est donc inversée. Les autorités (périmètre de ses rôles) et les attentes (ou « redevabilités ») de chacun sont connus et clairs pour tous au sein de l'organisation. Chacun y gère des rôles qui confèrent l'autorité pour agir et dont les « redevabilités » sont explicites et transparentes pour tous. La constitution agit ainsi comme un cadre libérateur.

Tout ce qui n'est pas clairement interdit est, par défaut, autorisé. L'organisation, et chacun en son sein, peut alors avancer avec une efficacité, une rapidité et une transparence inédites. C'est ce que j'appelle « l'effet Ferrari » : par défaut, chacun peut avancer avec tous les feux au vert, à pleinvitesse et sans craindre de rencontrer un obstacle non identifié ou non identifiable. Rien n'est interdit sauf ce qui l'est explicitement par des « feux rouges ». Les collaborateurs, tels des bolides, peuvent tracer leur route sans peur de se tromper ou de se heurter.

En outre, à l'intérieur de cette organisation, chacun est « souverain », autorisé et invité à agir en conscience selon son interprétation des règles communes énoncées dans la constitution et de la structure des autorités

(appelée gouvernance) accessible à tous. Chacun a la permission de faire usage de son libre-arbitre pour œuvrer au service de la raison d'être de l'entreprise.

Enfin, toute personne au sein de l'organisation dispose, constitutionnellement, d'une liberté d'initiative, en ce qui concerne le périmètre de ses rôles et ses redevabilités, mais aussi, si nécessaire, en dehors de ces autorités, y compris en enfreignant les règles de la constitution de bonne foi.

#### **4.2.2 La constitution, un cadre protecteur**

Autre condition nécessaire à « l'empowerment » et à « l'accountability » : la protection. Une nouvelle fois, c'est la constitution, en tant que cadre, qui la rend possible. L'organisation étant construite sur un corpus de règles explicites et connu de tous, tout est permis sauf ce qui est explicitement interdit. Et toute interdiction fait impérativement sens pour le collectif, n'étant en rien le fait du prince.

Ainsi, toute attente ou contrainte implicite n'a plus lieu d'être et, surtout, n'a plus aucun poids ni aucune autorité sur quiconque. Toute attente étant claire et explicite, il y a beaucoup moins de surprises, de sous-entendus ou d'angles morts qui échappent à l'organisation. En outre, le responsable hiérarchique ayant adopté les règles du jeu, la constitution vient alors gommer tout lien de subordination. La constitution agit alors comme un cadre protecteur.

#### **4.2.3 Puissance et self-management**

Et c'est bien parce que le management constitutionnel garantit à tous ce cadre permissif et protecteur que chacun peut faire l'expérience de la puissance et cheminer vers le self-management.

Pour libérer les énergies et pouvoir prétendre à « l'empowerment » et à « l'accountability », il convient en effet d'en finir avec les processus de validation institutionnalisés par le modèle conventionnel qui laissent chacun prisonnier d'un carcan.

Dans l'organisation constitutionnelle, le dirigeant et les managers structurent les rôles et les attribuent, priorisent et, surtout, accompagnent les collaborateurs pour les aider à réussir sur la voie du self-management, au sein d'une organisation libérée de la validation.

« Empowerment » et « accountability » ne peuvent se concrétiser hors d'un management constitutionnel. Ils ne deviennent possibles que si l'organisation rompt avec le fait du prince

et embrasse un système où la loi gouverne ; cette « rule of law » bien connue des anglo-saxons et explicitée par le britannique Thomas B. Macaulay, pour qui « une bonne constitution est infiniment mieux que le meilleur despote ». La constitution

donne la permission et offre la protection à tous, lesquelles catalysent le troisième « P », la puissance pour chacun.

### 4.3 Management cellulaire

Il s'agit d'une manière de gérer une entreprise sans hiérarchie. C'est un management sans managers à proprement parler. Tous les employés sont sur un pied d'égalité. Les recrutements se font de manière collaborative et une personne choisie par l'équipe est nommée en qualité de référent<sup>44</sup>. Ce nouveau management permettrait notamment aux différents employés de gagner en responsabilisation et prise d'initiative.

#### 4.3.1 LE PROFIL DE L'ORGANISATION CELLULAIRE

Il y a deux grandes variantes de l'organisation cellulaire. Le profil organisationnel de la première est le suivant : « Locale », « Divisionnelle », « Horizontale », « Collective » et « Informelle ». Celui de la seconde est identique à l'exception de la régulation des comportements qui est « Plutôt informelle » quand on cherche à étendre le modèle au-delà d'une seule ou d'une poignée d'équipes, comme c'est l'ambition des approches qui visent à déployer l'agilité à grande échelle au sein des entreprises de taille conséquente.



Figure 08 deux variantes de l'organisation cellulaire

### 4.3.2 DU MANAGEMENT SANS MANAGERS

Dans ce modèle organisationnel, l'autorité est répartie entre l'ensemble des membres de l'organisation qui assument collectivement la responsabilité de la performance. L'autorité est distribuée selon le principe de la subsidiarité plutôt que celui de la délégation. Le pouvoir de décision est décentralisé. Le modèle cellulaire se pose ainsi comme l'opposé des modèles personnalisé et bureaucratique qui, eux, sont centralisés.

La fonction de management est partagée sans qu'il y ait à proprement parler de managers, sauf si les membres de l'organisation en décident autrement. Ils peuvent par exemple, pour des raisons d'efficacité et/ou d'efficience, affecter à l'un d'eux un rôle managérial plus ou moins éphémère. Mais la personne qui se trouve alors en situation de management est au service des autres membres de l'organisation et non l'inverse comme dans l'organisation personnalisée ou pyramidale.

### 4.3.3 LE CERCLE COMME STRUCTURE

La structure forme un cercle composé de compétences autonomes non hiérarchisées entre elles. Elles interagissent par des ajustements mutuels coopératifs. La coordination résulte d'une régulation autonome par opposition à la régulation de contrôle présente dans les quatre autres types d'organisation et, en particulier, dans les deux premiers (les modèles personnalisé et bureaucratique).

### **1- Introduction de l'entreprise:**

L'entreprise nationale des peintures (ENAP) est une entreprise publique économique qui a pour métier de base la production de revêtement organiques (peinture, vernis, résines, etc...)

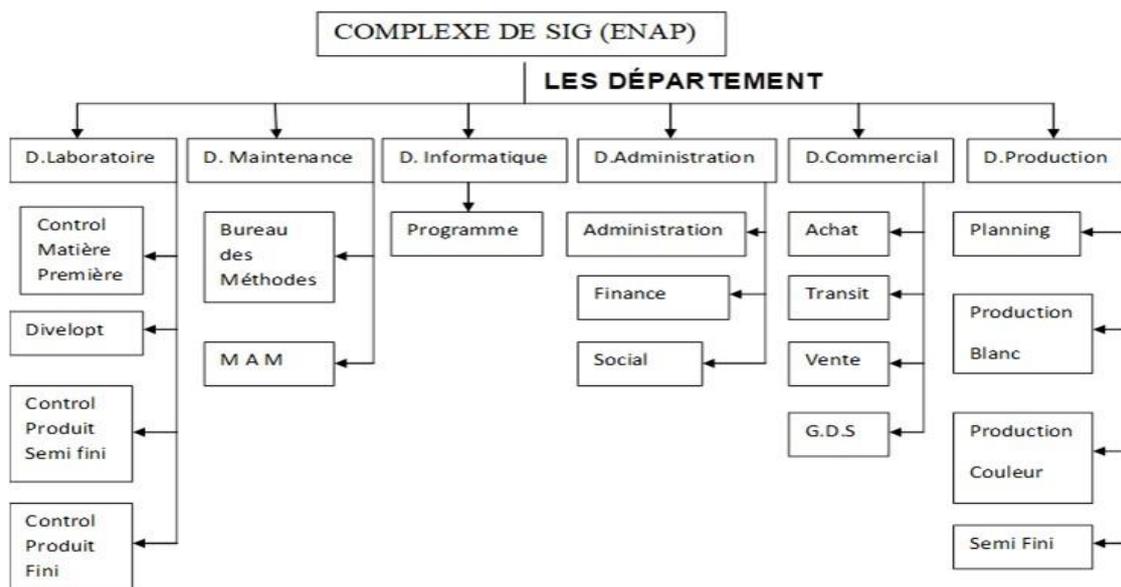
L'ENAP est composée de six (06) unités de production implantées sur le territoire national

- Deux (02) unités à la wilaya d'Alger (Oued-Smar et Cheraga).
- Une (01) unité à la wilaya de Bouira (Lakhdaria).
- Une (01) unité à la wilaya d'Oran (Oran)
- Une (01) unité à la wilaya de Mascara (Sig).
- Une (01) unité à la wilaya de Souk-Ahras (Souk-Ahras).

Afin de développer et de consolider ses activités dans les produits de peinture, L'ENAP est à la recherche de partenaires de métier.

Elle a à son actif un capital-expérience de plus de 30 années, ainsi qu'une capacité de production de 125.000 tonnes en peintures, et de 57.000 tonnes en produits semi-finis (résines, émulsion et siccatifs).

**ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE:**



**Figure 09 organigramme ENAP**

### **2- Présentation de l'unité ENAP:**

#### **1.1 HISTORIQUE DE L'UNITE:**

Des études sérieuses ont prouvé qu'un manque de peinture sera remarqué à partir 1980.

Pour compenser cette faille notre gouvernement a mis au point un programme de construction de 02 complexes de peintures d'une capacité de 40.000 tonnes chacune.

Il sera décidé après délibération l'implantation d'un projet à Sig (Mascara) et l'autre à Souk-Ahras.

Les appels d'offres ont été lancés en 1974 après dépouillement et études. Des négociations aboutirent à la signature d'un contrat le 14 juin 1975 avec une société (BECSE).

Les travaux de terrassement et V.R.D ont commencé en juin 1977 par la société algérienne SONATRO, les travaux de génie civil charpente et métallique ont été confiés au groupement de 02 sociétés SNMC (Algérie) et l'autre TECMID (belge) les travaux ont débuté en 1978.

Des raisons diverses ont fait que le contrat avec la société belge (BECSA) n'arrive à son expiration la SNIC sera avec une autre société belge (MIBLI).

La production débutera fin janvier 1984, la SNIC sera partagée en 02 unités Autonomes, une sera chargée de la distribution et l'autre de la production (ENAP).

#### **1.1 Le complexe de SIG (ENAP UP Sig):**

L'unité de Sig a été réalisée par la Société Nationale des Industries chimiques SNIC dans le cadre des programmes spéciaux des wilayas, la mise en exploitation a eu lieu en 1985. Elle fabrique toute une gamme de peintures et dérivés.

Elle est située dans une zone d'activité créée au sud-ouest de la ville de Sig, sur un site à l'origine agricole (oliveraies, culture maraîchère).

L'entreprise a été certifiée ISO 9001/V2000/2006/2008/ 2012 par le cabinet SGS Algérie.

L'ENAP s'étale sur une surface de 13,55 ha dont 2.8 ha couverts.

L'établissement ENAP Sig exploite une unité de fabrication de peintures et dérivés, avec un capital social de 500 Millions de Dinars Algériens

### 1. Guide de diagnostic

Après les premiers jours qui ont été principalement une introduction et une identification de l'entreprise et de ses différentes activités, nous avons hâte de rencontrer les collaborateurs du département HSE, ils ont été très utiles pour compléter la partie pratique de notre mémoire.

Les collaborateurs HSE ont manifesté un réel intérêt pour notre travail et ont été principalement mentales seuls que nous avons interrogés lors de l'évaluation.

Cette partie a pour but d'expliquer comment s'est déroulé exactement le diagnostic, donc comme nous l'avons dit après nous être familiarisés avec tous les aspects de l'entreprise, nous avons écrit pour chacun des sous-chapitres de la norme une série de questions et donné un pourcentage de conformité basé sur les réponses, les questions des deux premiers chapitres étaient les suivantes :

(NC: non conforme, AA: à améliorer, AC: acceptable, C: conforme,  
NA: non applicable)

Article	Questions	Evaluation
1. Contextes de l'organisme	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprises ont ils déterminés?	NC
	Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-elles l'objet d'un suivi ?	NC
	Ces enjeux sont-ils pris en compte dans l'élaboration du SMSST ?	NC

Article	Questions	Evaluation
2. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes dans le cadre du SMSST sont elles déterminées?	NC
	Les exigences des parties intéressées sont elles déterminées?	NC
	Les exigences des parties intéressées sont elles surveillées être vues?	NC
3. Détermination du périmètre d'application du système de management de la SST	Le domaine d'application du SMSST est il déterminé?	NC
	Le domaine d'application est-il disponibles ou une forme documentée?	NC
4. Établir le système de management de la SST	Les processus ont-ils été déterminés?	NC
	Les responsabilités et autorité sont elles été attribuées?	NC
	Les risques et opportunités liés à ces processus ont été identifiés?	NC
	Des actions sont mises en œuvres il es processus ne produisent pas les résultats attendus?	NC

Article	Questions	Evaluation
1. Leadership et engagement	La direction met-elle en œuvre et communique-t-elle une politique écrite et signée appuyant le programme de sécurité et de santé ?	AA
	La direction démontre-t-elles y systématiquement un engagement visible en vers le programme?	NC
	La direction alloue-t-elle les ressources appropriées (fonds et temps) pour atteindre les objectifs et gérer le programme?	AA
	La direction en courage-t-elle, reconnaît-elle être compense-t-elle les contributions des travailleurs à la sécurité et à la santé au travail?	NC
7. Politique de SST	La politique SST est-elle adaptée à la finalité et au contexte de l'organisme?	AA
	La politique est-elle établit, revue et mise à jour régulièrement par la direction?	AA
	La politique prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des parties intéressées?	AA

Article	Questions	Evaluation
7. Politique de SST	La politique définit-elle un cadre aux objectifs SST?	AC
	La politique est-elle mise à disposition des parties intéressées?	NC
	La politique est-elle tenue à jours ou la forme d'une information documentée?	C
2. Rôles, responsabilité se autorités au sein el 'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les personnels sont-elles clairement définies, attribuées, formalisées et communiquées au sein de la société?	NC
	Un responsable a-t-il été désigné par la direction pour assurer la conformité aux exigences du SMSST?	NC
	Un responsable a-t-il été désigné par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunitésd'amélioration?	NC
3. Consultation et participation des travailleurs	Les travailleurs sont-ils encouragés à participer au programme, ont les moyens de participer et se sentent à l'aise de participer et de donner leur avis sur les questions de sécurité et de santé?	NC

Article	Questions	Evaluation
4. Consultation et participation des travailleurs	Les travailleurs sont-ils formés sur la façon de signaler une blessure, une maladie, un danger ou une préoccupation, y compris les bonnes captures / quasi-accidents, et le font-ils sans crainte de représailles?	NC
	Les rapports de blessures, maladies, dangers ou autres problèmes sont-ils reconnus et résolus rapidement?	NC
	Les travailleurs sont-ils accés aux informations dont ils ont besoin pour comprendre les risques pour la sécurité et la santé (politique HSE ...) et les mesures de maîtrise des risques sur le lieu de travail, et se voient-ils attribuer des rôles impliqués dans tous les aspects du programme?	NC

Tableau03: Guide de diagnostic

### 1. Les résultants de diagnostic

Lorsque chaque question a été répondue pour chaque sous-chapitre, nous avons finalement pu calculer le taux de conformité pour l'ensemble de l'entreprise, mais avant de juger du résultat final, il y a quelques points qui ont été un facteur clé dans notre processus d'évaluation qui doit être pris en compte.

Vous pouvez voir que nous avons inclus une autre colonne dans le tableau où nous avons

## **Chapitre IV Diagnostic du taux de conformité d'ENAP aux exigences de la norme ISO**

essayé de donner un peu de recommandations sur la meilleure façon de corriger la non-conformité de cette particule sous chapitre de la norme.

1. Tout d'abord, en raison d'un manque d'accès à certaines informations clés (le document unique, le plan interne d'intervention...etc.), ce diagnostic ne reflète pas le niveau réel de conformité d'ENAP, mais il doit nous donner une vision approximative de la situation de l'entreprise par rapport à la norme ISO 9001,
2. deuxièmement, la plupart des questions ont été répondues par le personnel du service HSE et non par le personnel du service responsable du chapitre en question,
3. Troisièmement, et comme nous l'avons déjà mentionné, ENAP est certifié ISO,
4. Finalement, l'introduction et le chapitre sont généralement des définitions et des informations générales, c'est pourquoi ils ont été considérés comme NA.

(NC: non conforme, AA: à améliorer, AC: acceptable, C: conforme, NA: non applicable)

Titre	Etat	Recommandations
Préhension de l'organisme et de son contexte	NC	Vous avez besoin de formaliser et de surveiller des enjeux externes (culturelles, sociales, politiques, juridiques, financières, technologiques, économique et naturel.) et les enjeux internes (gouvernance, structure organisationnelle, rôles et responsabilités, politiques, les ressources, les connaissances et les compétences, la culture SST au sein de l'organisation et la relation avec les travailleurs) et les intégrer dans l'élaboration du SMSST.

Titre	Etat	Recommandations
<p><b>1.</b> Compréhension des besoins et attentes de travailleuses et autres Parties intéressées</p>	<p>NC</p>	<p>Une fois que vous avez défini les parties intéressées pertinents et significatifs comme (travailleurs, clients, fournisseurs, services d'urgence, sous-traitants, etc.) vous devez répondre à leurs besoins et attentes dans le cadre du SMSST (certains besoins et attentes sont obligatoires et incorporés dans la loi et la réglementation, les exigences doivent donc être prises en considération)</p>
<p>Détermination du périmètre d'application du système de Management de la SST</p>	<p>NC</p>	<p>A partir des informations recueillies à partir de 4.1 et 4.2, vous pouvez définir le périmètre de votre système de management.</p> <p>Le système de management de la SST doit inclure les activités, produits et services qui sont sous le Contrôle ou l'influence de l'organisme et qui sont susceptibles d'avoir un impact sur sa performance En SST.</p> <p>Le périmètre d'application doit être disponible sous la forme d'une information documentée.</p>
<p>4. Établir le système de management de la SST</p>	<p>NC</p>	<p>Sur la base des informations recueillies en 4.1, 4.2 et 4.3, la norme nécessite la conception et l'intégration de processus dans le système de management pour répondre aux exigences de la norme ISO 45001. Ce peut inclure des processus tels que le design et le développement, approvisionnement, commercialisation et fabrication.</p>

Titre	Etat	Recommandations
5. Leadership et engagement	AA	La haute direction doit être engagée et diriger le SMSST au près de toutes les personnes de l'organisation, y compris (Accepter la responsabilité de l'efficacité de SMSST/S'assurer que la politique et les objectifs de SST sont cohérents avec l'orientation stratégique globale et le contexte de l'organisation/S'assurer que les exigences du SMSST font partie intégrante des processus d'affaires de l'organisation.
5.2 Politique de SST	AA	<p>La direction doit établir une politique de SST qui est cohérente avec l'objectif et le contexte de l'organisation.</p> <p>La politique établie doit inclure un engagement à : (Offrir des conditions de travail sûre set saines/Satisfaire aux exigences légales / Éliminer les dangers et réduire les risques pour la SST/Consultation et participation des travailleurs)</p> <p>la politique SST doit être (disponible en tant que information documentée / Communiquée au sein de l'organisation/Disponible aux parties intéressées)</p>
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	NC	Un processus doit être développé et mis en œuvre pour la consultation et la participation des travailleurs à tous les niveaux et fonctions applicables et, là où ils existent,
tion et participation des travailleurs	NC	des représentants des travailleurs.

Titre	Etat	Recommandations
6.1.1 Planification de l'établissement et documentation du SMSST	NC	Compte tenu du contexte de l'organisation (clause 4.1) et des exigences des parties intéressées concernées (clause 4.2), les risques et opportunités doivent être pris en compte et des actions doivent être définies pour tirer parti des opportunités et mesurer les risques.
6.1.2 Identification des dangers et évaluation des risques et Opportunités	AA	L'organisation doit déterminer comment gérer les risques et les opportunités, y compris les actions requises (y compris comment répondre aux exigences légales et autres et se préparer à répondre aux situations d'urgence)
6.1.3 Détermination des exigences légales et autres exigences	NC	
6.1.4 Planification des actions	NC	Lorsque vous envisagez de prendre des mesures, vous devez appliquer, dans la mesure du possible, la « hiérarchie des contrôles ».
6.2.1 Objectifs de SST	AA	L'organisation doit établir des objectifs intelligents aux fonctions et aux niveaux pertinents au sein de l'organisation afin de maintenir et d'améliorer continuellement les performances du SMSST.  Les objectifs doivent être cohérents avec la politique SST, les risques et opportunités, le contexte commercial.

Titre	Etat	Recommandations
Planification pour l'atteinte des objectifs de SST	NC	<p>Les plans pour atteindre ces objectifs doivent être déterminés en fonction de ce qui est nécessaire, de qui est responsable, des délais convenus et des actions nécessaires pour établir les progrès.</p> <p>Des informations documentées doivent être conservées et mises à jour sur les objectifs de SST et les plans pour les atteindre</p>
7.1 Ressources	AA	<p>Pour satisfaire aux exigences de compétence /efficacité des normes pertinentes, une organisation devra généralement</p>
7.2 Compétences	AA	<p>faire plusieurs choses (Déterminer les compétences requises par les personnes effectuant le travail / Déterminer quelles personnes qui font déjà le travail ont les compétences requises/Décidez si des compétences supplémentaires sont nécessaires /Former, embaucher ou affecter des personnes...etc.</p>
Sensibilisation/prise de conscience	AA	<p>Les travailleurs doivent être informés des exigences et des objectifs de la politique de SST et de la manière dont ils contribuent à l'efficacité du SMSST et aux implications du non-respect des exigences en matière de SST.</p> <p>Les travailleurs doivent être conscients qu'ils peuvent se retirer des situations de travail qu'ils considèrent comme présentant un danger imminent et grave pour leur vie et leur santé sans crainte de représailles.</p>

Titre	Etat	Recommandations
7.4.2 Communication interne	NC	Établir et mettre en œuvre un processus de communication interne et externe pertinent pour le SMSST.
7.4.3 Communication externe	NC	<p>Le processus doit inclure ce qui doit être communiqué, le calendrier de ces communications, le public cible et la méthode de livraison.</p> <p>Conserver les informations documentées comme preuve des communications</p>
.2 Création et mise à jour des informations documentées	AA	L'organisme doit conserver plusieurs informations documentées a fin des conformer à la norme ISO 45001, telles que les suivantes : Domaine d'application de
Mîtrise des informations documentées	AA	<p>SMSST/Politique SST/Rôles et responsabilités/Risques et opportunités de SST/Communications/Les objectives et plans de SST / Les préparations des situations d'urgence/Les résultats des audits internes...etc.</p> <p>Les informations documentées doivent être contrôlées de manière adéquate pour s'assurer qu'elles sont disponibles pour utilisation si nécessaire et pour s'assurer qu'elles sont correctement protégées.</p> <p>Les informations documentées doivent être correctement identifiées et décrites (par exemple, titre, date, auteur, numéro de référence</p>

Titre	Etat	Recommandations
8.1.2 Élimination des dangers et réduction des risques pour la SST	NC	L'organisation devrait établir et mettre en œuvre des processus d'élimination des dangers pour la SST et de réduction des risques en utilisant la hiérarchie des contrôles
8.1.3 Pilotage du changement	NC	<p>L'organisme doit établir un ou plusieurs processus pour la mise en œuvre et le contrôle des changements temporaires et permanents prévus qui ont un impact sur les performances SST, notamment:</p> <p>Nouveaux produits, services et processus ou modifications des produits, services et processus existants/ Modifications des exigences légales et autres...etc.</p>
Acquisition de biens et services	NC	<p>L'organisme doit établir et mettre en œuvre un ou plusieurs processus pour contrôler l'approvisionnement des produits et services a fin de garantir leur conformité au SMSST.</p> <p>Les processus d'approvisionnement de l'organisation devraient définir et appliquer des critères de SST pour la sélection des entrepreneurs.</p> <p>L'organisation doit s'assurer que les exigences du SMSST sont respectées par les entrepreneurs et leurs travailleurs.</p> <p>L'organisme doit s'assurer que les fonctions et processus externalisés sont contrôlés et que les accords externalisés sont conformes aux exigences légales et autres pour atteindre le résultat attendu du SMSST.</p>

Titre	Etat	Recommandations
réparation et réponse aux situations d'urgence	AA	<p>L'organisation devrait établir et mettre en œuvre le ou les processus nécessaires pour se préparer à répondre aux situations d'urgence potentielles, y compris la fourniture de premiers soins.</p> <p>Les plans d'urgence doivent être prêts à être déclenchés et l'organisation doit avoir la capacité de répondre efficacement aux situations d'urgence.</p> <p>Les parties intéressées doivent être informées des dispositions pertinentes.</p> <p>Les travailleurs doivent être informés de leurs devoirs et responsabilités dans les situations d'urgence.</p> <p>Des informations documentées doivent être conservées sur les plans de processus d'intervention d'urgence pour répondre aux situations d'urgence potentielles.</p>
Surveillance, mesure, analyse et évaluation de la performance	NC	<p>Vous devez vérifier, revoir, inspecter et observer les activités planifiées pour vous assurer qu'elles se déroulent comme prévu. Vous devez vous assurer que vous avez déterminé les processus appropriés, afin d'évaluer la performance de l'organisation en fonction des risques et des opportunités. La surveillance indique généralement des processus qui peuvent vérifier si quelque chose se passe comme prévu.</p>

Titre	Etat	Recommandations
9.1.2 Evaluation de la conformité	NC	<p>La norme aussi vous oblige à mettre en place un processus pour évaluer conformité légale et autre, y compris :</p> <p>La fréquence et la méthode d'évaluation,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si une action est nécessaire, le processus dans lequel elle sera évaluée et mis en œuvre,</li> <li>• Maintenir la connaissance et la compréhension de ses statuts de conformité,</li> <li>• Conserver les informations documentées pour soutenir l'évaluation exigences légales et autres.</li> </ul>
9.2.2. Programme d'audit interne	NC	<p>Les audits internes de varient être effectués par un personnel compétent avec un certain degré d'impartialité vis-à-vis du domaine audité. Il est avantageux de communiquer les résultats de l'audit à parties intéressées, y compris les travailleurs, et définissez un achèvement réaliste les délais pour les «opportunités d'amélioration</p> <p>»ou les «non-conformités» identifiées.</p> <p>La direction doit être consciente des lacunes au sein du système pour garantir que les ressources nécessaires peuvent être allouées pour atténuer les résultats. Les résultats de l'audit seront examinés dans le cadre du processus de revue de direction.</p>

Titre	Etat	Recommandations
9.3.Revue de direction	NC	<p>Habituellement, des revues de la direction sont organisées chaque année, à la fin de la réunion, l'organisation doit décider avec la haute direction et le soutien qui est nécessaire pour améliorer continuellement la SST, comme:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les opportunités d'amélioration continue,</li><li>• Identifier tous les changements nécessaires au de la SMSST,</li><li>• Identifier les ressources nécessaires,</li><li>• Identifier les actions nécessaires...</li></ul> <p>L'organisation est tenue d'enregistrer le procès-verbal de la réunion dans les informations documentées. Cette information doit être communiquée aux parties intéressées concernées et où représentants des travailleurs concernés.</p>

Titre	Etat	Recommandations
10.2. Événement indésirable, non-conformité et actions correctives	NC	<p>Processus doit être établi et mis en œuvre pour signaler, enquêter et prendre des mesures pour identifier et gérer les incidents et les non-conformités.</p> <p>Lorsqu'un incident ou une non-conformité survient, l'organisation doit:</p> <p>Prendre des mesures pour le contrôler, le corriger et faire face aux conséquences en temps opportun/Évaluer, avec la participation et l'implication des parties concernées, le besoin de mesures correctives pour éliminer la ou les causes profondes de la non-conformité/Déterminer et mettre en œuvre toute action nécessaire conformément à la hiérarchie des contrôles (clause 8.1.2) et de Pilotage du changement (clause 8.1.3)</p>
10.3. Amélioration continue	NC	<p>Votre organisation peut améliorer l'adéquation et l'efficacité du SMSST en:</p> <p>Amélioration des performances SST/Promouvoir une culture proactive qui soutient le SMSST/Promouvoir la participation des travailleurs à l'identification et à la mise en œuvre des opportunités d'amélioration/Communiquer les résultats pertinents des actions d'amélioration prises aux travailleurs / Maintenir et conserver les informations documentées comme preuve d'une amélioration continue.</p>

Tableau04: Les résultats de diagnostic d'ENAP

### **Analyse des résultats**

Lors de ce diagnostic il a été constaté :

Une volonté d'adopter une démarche de management de santé et sécurité au travail selon la norme ISO et la certification selon ce référentiel ressentie à tous les niveaux,

La direction générale de l'entreprise doit être consciente de la nécessité de l'approche adoptée dans le but ultime d'une organisation efficace,

Il doit y avoir une réelle volonté de standardiser les pratiques managériales au niveau de ENAP

L'entreprise doit suivre le plan d'action pour se conformer aux exigences et suivre les actions prises pour une amélioration continue notamment la participation des travailleurs, l'évaluation des risques, les cas d'urgence...etc.,

## **Conclusion générale :**

L'environnement économique national s'est profondément transformé ces dernières années, du fait de plusieurs mutations engendrées par le mode de régulation de l'économie nationale. On est passé d'une économie planifiée à une situation de transition vers l'économie de marché, d'où l'entreprise algérienne est au centre de ces transformations, qui, subie les effets et les impacts de cette ouverture.

Les entreprises sont tenues d'apprendre à maîtriser leur politique industrielle de manière à améliorer régulièrement leurs niveaux de coût, de qualité et de flexibilité.

L'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise passe particulièrement par l'intégration des trois systèmes de gestion analogues de l'entreprise à savoir : système de management de la qualité, de la santé et de sécurité au travail et celui de l'environnement. Une telle intégration est de nature de stimuler la synergie des facteurs ayant une influence sur la conjugaison des actions menées par l'ensemble des acteurs dans l'entreprise.

Tout au long de notre travail, nous avons pris comme notre question problématique qui a nous servi de fil conducteur. Nous rappelons que notre problématique s'annonce comme suit : « la mise en place d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) permet-il d'améliorer la performance globale d'une entreprise algérienne? ».

Pour répondre à ce questionnement, nous avons d'abord, dans les trois premiers chapitres, abordé quelques notions théoriques au tour de la notion de la performance et de la normalisation, nous avons vu les enjeux des trois systèmes ainsi leur mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Ensuite, dans le dernier chapitre, nous sommes rentrés au centre de notre thème à travers l'analyse de l'existence d'une relation entre la mise en place d'un système de management intégré et la performance au sein de l'entreprise.

Nous avons vu que le management de la qualité avait pour objectif principal la satisfaction des exigences des clients. L'entreprise cherche en développant un système de management de la qualité de réduire ses coûts de non-conformité.

Concernant le management de la sécurité, nous avons vu que ce dernier dépendait aux nombreux règlements qui encadrent la santé et la sécurité au travail. De plus, nous avons vu que le développement de la prévention des risques permettait de réduire le nombre d'accident

du travail, faisant gagner en rentabilité les organisations. De plus, la mise en place d'un système de management de la sécurité permet d'améliorer les conditions de travail, et donc de gagner en performance.

Concernant le management environnemental, on a vu que ce dernier est lié lui aussi à de nombreux règlements et qu'il est de plus en plus recherché par les clients qui s'inscrivent dans une démarche de RSE. De plus, nous avons dit que les entreprises mettant en place un système de management de l'environnement pouvaient gagner en rentabilité en favorisant le développement durable.

Nous avons vu également que l'émergence du management intégré était liée à une volonté de satisfaire toutes les parties prenantes des organisations. Le management QSE est devenu une norme pour les organisations qui souhaitent se positionner sur les marchés.

Les résultats de notre recherche ont abouti à confirmer dans un premier temps notre deuxième hypothèse selon laquelle, l'adoption d'un système de management intégré contribue à l'amélioration du résultat économique.

Dans un second temps, le questionnaire nous a permis de confirmer notre première hypothèse selon laquelle, la mise en place d'un système de management intégré permet d'obtenir un avantage concurrentiel

## **Bibliographies :**

L'Algérienne des industries textiles ENAP. Présentation de l'entreprise.

Politique HSE(2018). L'Algérienne des industries textiles ENAP..

ORGANISATION INTERNATIONNALE DE NORMALISATION. À PROPOS

DELISO.[Enligne].(visité20Avril2020).<<HTTPS://WWW.ISO.ORG/FR/ABOUT-US.HTML>>

Wikipedia. International Organization for Standardization. [en ligne]. (visité le 25

Avril2020).<[https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Organization\\_for\\_Standardization](https://en.wikipedia.org/wiki/International_Organization_for_Standardization)>

Organisation internationale de normalisation. Nos activités. [en ligne]. (visité le 25 Avril2020).<<https://www.iso.org/fr/what-we-do.html>>

Organisation internationale de normalisation. Membres. [en ligne]. (visité le 27 Avril2020).<<https://www.iso.org/fr/members.html>>

IANOR. Présentation.[enligne].(visitéle30 Avril2020).<[http://www.ianor.dz/index.php?id\\_page=2](http://www.ianor.dz/index.php?id_page=2)>

Journal Officiel de la République Algérienne. Secrétariat Général du Gouvernement.

[enligne].(visitéle06Mai2020).<<https://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>>

Organisation internationale de normalisation. Normes.

[enligne].(visitéle10Mai2020).<<https://www.iso.org/fr/standards.html>>

Organisation internationale de normalisation. Elaboration des normes. [en ligne]. (visitéle13 Mai 2020).<<https://www.iso.org/fr/developing-standards.html>>

Barrani, D (2019). Préparation de la migration de l'OHSAS 18001 :2007 vers l'ISO45001 : 2018 Chez Yazaki Tunisie. Rapport de Stage de Fin d'Etudes Pour l'obtention du Diplôme de master professionnel. Tunis: Université Virtuelle de Tunis, 87, 87p.

Organisation mondiale de la santé. Sécurité sanitaire des aliments. [en ligne]. (visité le 11Décembre 2020). <<https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/food->>