

## CHAPITRE II. LA PLANIFICATION

### Introduction

La turbulence de l'environnement est un facteur d'instabilité et constitue un véritable défi pour les entreprises, face notamment à l'intensification de la concurrence. L'étude de l'environnement permet aux gestionnaires de s'assurer de prendre les « bonnes » décisions. Deux types de méthodes s'offrent à eux pour préserver leur organisation des effets de son environnement. Les méthodes défensives amènent les gestionnaires à déterminer la meilleure façon de protéger leur entreprise contre les menaces que représentent certains éléments de son environnement, tels que de nouveaux produits, des réglementations gouvernementales.

Les méthodes offensives, quant à elles, impliquent que les gestionnaires prennent des initiatives précises dans le but de modifier leurs produits et services et parfois même de s'implanter sur de nouveaux marchés pour s'assurer de la croissance de leur entreprise et améliorer sa rentabilité.

La gestion de l'environnement consiste en l'application de stratégies ayant pour but de modifier le contexte dans lequel évolue une entreprise.

### Définition de la stratégie

Selon Johnson et Scholes : « La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (les actionnaires, les employés, les bailleurs de fonds, etc.) »

### Différence entre planification stratégique et réflexion stratégique

La planification stratégique est un processus de travail en soi. La réflexion stratégique tient davantage du contenu.

### Processus de planification

Un processus de planification usuel comporte plusieurs étapes, implique plusieurs individus et groupes d'individus. Il vise à énoncer, dans un document très complet, la direction adoptée par une entreprise : le quoi, le pourquoi et le comment.

La planification est un processus avec lequel une organisation peut se guider pour toutes ses décisions et actions tactiques. Ce processus pour qu'il soit bien établi nécessite beaucoup de temps, or une entreprise, de nos jours, a besoin d'être flexible et d'avoir une réaction rapide il faut donc : réfléchir stratégie !

### Réflexion stratégique

La différence entre la réflexion et le processus de planification tient en deux principaux éléments : l'objectif de la tâche et la manière de l'accomplir.

L'objectif de la réflexion stratégique est d'aboutir à une stratégie, par opposition à un plan structuré. Le moyen n'est donc pas la fin. Certes, un minimum de documentation et de structuration est requis pour asseoir une réflexion stratégique.

**L'essence de la réflexion stratégique tient davantage dans le fait qu'elle doit rester vivante à tout moment. Elle doit effectivement se faire en continu.**

De ce fait, une stratégie peut changer du tout au tout, lorsqu'un facteur externe change la donne. Pensons à l'impact du taux de change sur nos entreprises exportatrices : En moins de 6 mois, la

variation peut dépasser les 15 % ! Elles n'ont donc pas le temps d'attendre le prochain cycle de planification stratégique pour définir une nouvelle voie d'actions.

Ainsi, la réflexion stratégique, c'est de :

- Connaître sa situation, d'où le besoin d'un tableau de bord complet et efficace ;
- Avoir la créativité nécessaire pour générer des scénarios d'actions alternatives ;
- Décider.

L'entreprise d'aujourd'hui doit être résolument plus agile. Elle doit évidemment continuer à planifier ses actions, mais elle doit aborder cette responsabilité en intégrant la réflexion stratégique. On parlera donc de stratégie (ou de management stratégique).

## SECTION I : L'analyse stratégique

L'analyse stratégique s'opère sur un segment stratégique (domaine d'activité) donné. En effet pour pouvoir effectuer son analyse, l'entreprise doit définir et identifier ses différents segments stratégiques.

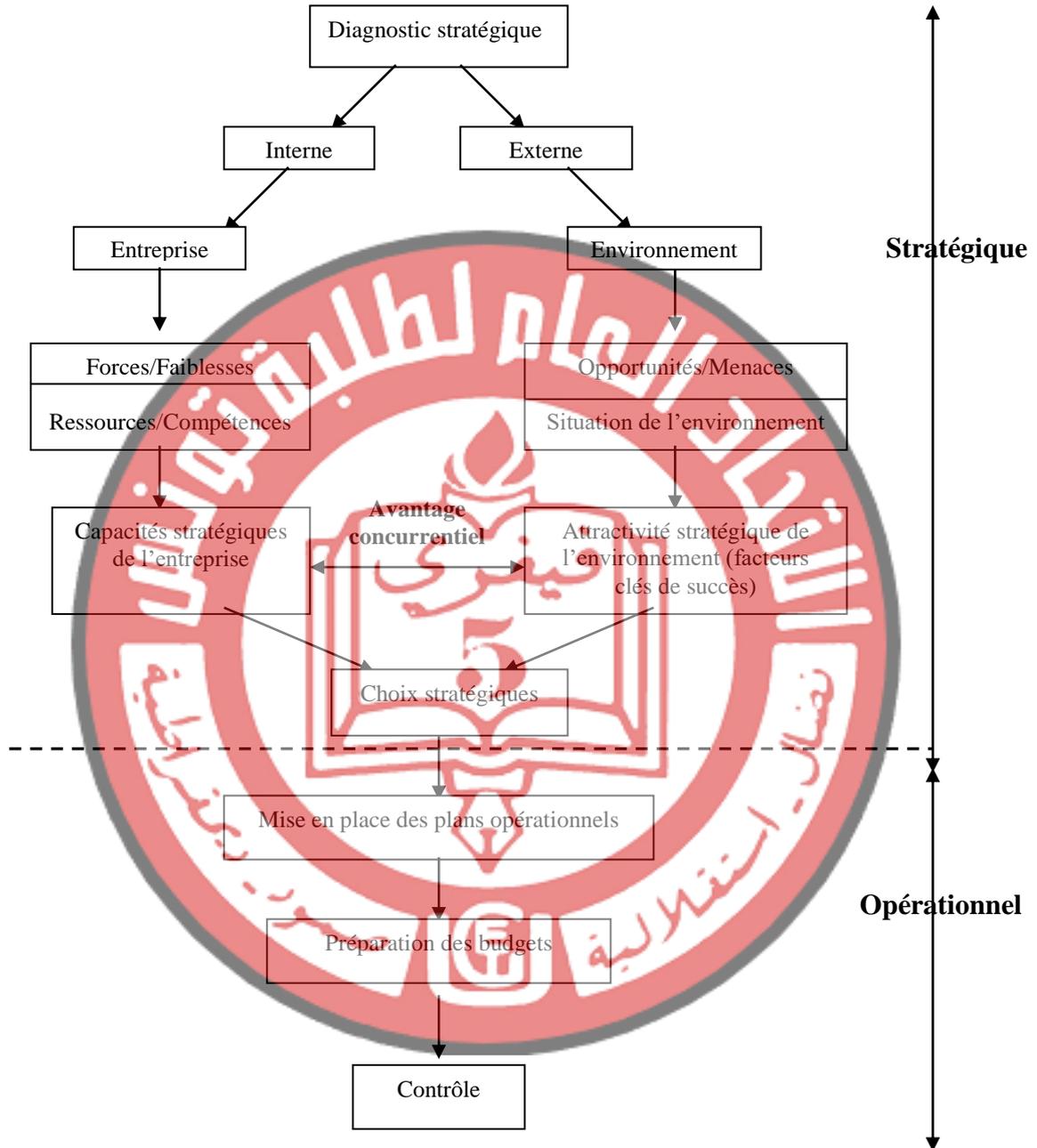
### I.1- Qu'est ce qu'un segment stratégique ?

Un segment stratégique ou domaine d'activité stratégique est une sous partie de l'entreprise à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison de caractéristiques spécifiques.

Exemple : l'entreprise Bombardier opère sur différents segments stratégiques : l'aéronautique, le transport, la finance, les produits récréatifs (exemples : les motos-neiges, les jets ski), l'armement, etc.

L'analyse stratégique aide l'équipe dirigeante à faire face efficacement aux contingences futures et à prendre des décisions sur les bonnes questions au bon moment, à travers une analyse approfondie des facteurs susceptibles d'influencer son évolution.

L'ANALYSE STRATEGIQUE : DU STRATEGIQUE A L'OPERATIONNEL



**I. 2- Evaluation de la situation : L’analyse SWOT (diagnostic stratégique)**

Il s’agit d’analyser l’environnement macro et microéconomique de l’entreprise, ainsi que son organisation interne. Cette étape permet d’identifier, d’une part, les opportunités et les menaces (Opportunities Threats), suite à l’analyse des deux niveaux de l’environnement, et d’autre part, les forces et les faiblesses (Strength Weakness) de l’entreprise suite à l’analyse de son organisation.

**ANALYSE DE L’ENVIRONNEMENT (DIAGNOSTIC EXTERNE)**

Exemples d’opportunités	Exemples de menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution démographique ;</li> <li>- Augmentation rapide du taux de croissance du marché ;</li> <li>- Baisse du taux d’intérêt ;</li> <li>- Mise au point de nouveaux procédés de fabrication ;</li> <li>- Augmentation du revenu disponible des consommateurs ;</li> <li>- Meilleure formation de la main d’œuvre ;</li> <li>- Programme gouvernemental encourageant les activités de R&amp;D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantation de nouveaux concurrents sur le marché ;</li> <li>- Fusion de deux concurrents importants ;</li> <li>- Réduction des coûts de production d’une entreprise concurrente ;</li> <li>- Apparition d’un produit de substitution ;</li> <li>- Accroissement du pouvoir d’un fournisseur ;</li> <li>- Diminution de la durée de vie d’un produit ;</li> <li>- Accroissement de la capacité de production d’une entreprise concurrente.</li> </ul>

**ANALYSE DE L’ENTREPRISE (DIAGNOSTIC INTERNE)**

Exemples de forces	Exemples de faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources financières abondantes ;</li> <li>- Equipe de gestion efficace ;</li> <li>- Bonnes relations avec les fournisseurs ;</li> <li>- MOD qualifiée ;</li> <li>- Campagne publicitaire efficace, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de stockage élevé ;</li> <li>- Vieillesse des cadres supérieurs ;</li> <li>- Coût de main d’œuvre élevé ;</li> <li>- Adaptation insuffisante aux besoins des consommateurs ;</li> <li>- Manque de compétence en matière de conception de produits, etc.</li> </ul>

Ce diagnostic donne à l’entreprise toutes les indications souhaitables pour confronter les perspectives de l’entreprise (facteurs clés de succès) avec ses forces et ses faiblesses, ses ressources, ses compétences (capacités stratégiques). Cette confrontation permettra à l’entreprise de déterminer sa force distinctive (avantage concurrentiel) qui lui permettra de faire un choix quand à la stratégie adéquate à déployer au niveau d’un domaine d’activité donné.

**I.3- Construction de l’avantage concurrentiel**

L’avantage concurrentiel repose sur une capacité de l’entreprise à développer des éléments de son offre (approvisionnement, production, commercialisation, etc.) qui ont une valeur pour le client final. Mais cette capacité stratégique doit être non seulement, distinctive et supérieure à

celle des concurrents mais aussi, durable et difficilement imitable pour constituer un réel avantage concurrentiel. On pourrait définir cette création de valeur comme la somme que les clients sont prêts à payer car ils identifient un bénéfice supérieur à l'offre concurrentielle. L'avantage concurrentiel est à la base des choix stratégiques.

## SECTION II : Les choix stratégiques

Une entreprise est amenée à faire des choix stratégiques à différents niveaux : 1- au niveau d'un domaine d'activité donné, en opérant des stratégies concurrentielles, et 2- au niveau de l'entreprise dans sa totalité en choisissant des voies de développement.

### II.1- Les stratégies concurrentielles

Les stratégies concurrentielles touchent un domaine d'activité donné. C'est un choix qui s'opère sur un segment stratégique (exemple : la stratégie concurrentielle de Zodiac sur le segment des équipements aéronautiques) avec des caractéristiques bien déterminées. Ce choix se fait sur la base de l'avantage concurrentiel.

Il existe trois possibilités de stratégies concurrentielles :

**A- La domination par les coûts :** la domination par les coûts implique une maîtrise exceptionnelle des coûts. Lorsque l'entreprise arrive à maîtriser ses coûts mieux que les concurrents (par les effets : d'économies d'échelles, d'expérience et d'apprentissage), elle peut les dominer en jouant sur les prix. Et donc cette maîtrise des coûts lui procurera un avantage concurrentiel. Généralement cette stratégie est possible lorsque l'entreprise est pionnière sur le marché et que l'offre n'est pas très différenciée.

**Ex :**

**B- La différenciation :** consiste à proposer une offre différente de celle des concurrents (un produit ou un service différent de l'offre de référence). Cela peut passer par un produit ou un service de meilleure qualité, par un produit original, innovant, etc. Cette différence doit être nettement perceptible par la clientèle pour qu'elle débouche sur un avantage durable. Il existe trois types de différenciation : par le produit, par le service, par l'image ou la marque.

**Ex : British Airways offre des services plus étendus que les autres compagnies (ex : des salons spéciaux pour la classe affaire où on offre des consommations gratuites) et vend les billets un peu plus chers.**

**C- La concentration (focalisation ou niche) :** l'entreprise peut choisir d'aborder un marché en se focalisant sur un petit segment mal desservi par la concurrence qu'on appelle niche. L'offre, dans ce cas, est fortement différenciée et attire donc une catégorie de clients très spécifique. Les grands concurrents ne s'intéressent pas à ces segments puisqu'ils sont trop petits et limités.

**Ex : Les vêtements pour femmes enceintes, les voiturettes sans permis, etc.**

### II.2- Les stratégies d'entreprises : Les voies de développement

#### A- La stratégie de diversification *versus* La stratégie de spécialisation :

**La spécialisation :** une entreprise qui adopte une stratégie de spécialisation, choisit de se concentrer sur un seul domaine d'activité et de développer ses compétences et ses ressources sur ce domaine. Exemples : 1- l'entreprise MISFAT est spécialiste dans le domaine des filtres de moteur. 2- L'entreprise NOKIA se concentre sur un seul domaine d'activité stratégique : la téléphonie.

**La diversification** : La diversification permet à l'entreprise de ne pas être exclusivement dépendante d'un seul segment stratégique. Il existe deux types de diversification :

- **La diversification liée** : lorsque l'entreprise diversifie son activité autour d'un produit, service ou compétence clé. Elle choisira donc des segments qui ont un élément ou plusieurs en communs. L'entreprise profite, dans ce cas, de l'effet de synergie entre ses différents segments stratégiques. Exemples : 1- Dawoo opère sur : le marché des équipements de bâtiment et travaux publique, automobile, transport ferroviaire : pour tous ces segments, Dawoo utilise ses compétences en électromécanique. 2- General Electric : électroménager et équipements médicaux → infrastructure de fabrication en commun.
- **La diversification conglomérale ou non liée** : c'est lorsque l'entreprise se diversifie sur des segments stratégiques qui n'ont rien en commun. Exemple : le groupe Ben Ayed

Parmi les **objectifs** de la diversification :

- Répartir les risques ;
- Anticiper le déclin de l'activité d'origine ;
- Améliorer l'efficacité globale par l'obtention de synergies ou l'intégration d'activité en amont ou en aval.

Toutefois, cette diversification ne doit pas être excessive car l'entreprise ne peut pas être efficace dans une multitude de domaines.

### **B- La stratégie de recentrage**

Le recentrage consiste à concentrer l'activité dans les quelques domaines où l'entreprise est compétitive et à abandonner les autres. Cette stratégie vient corriger une trop grande diversification qui peut devenir une menace pour le développement de l'entreprise.

### **C- La stratégie d'externalisation versus La stratégie d'intégration**

**L'externalisation** correspond à la décision de recourir à un fournisseur extérieur ou à un prestataire pour qu'il effectue une partie des activités de la chaîne de valeur. Ceci permet à l'entreprise de se concentrer sur les seules activités susceptibles d'être à l'origine d'un avantage concurrentiel par la différenciation ou la réduction des coûts.

**L'intégration** vise à obtenir la maîtrise de tout le cycle d'exploitation. L'entreprise acquiert d'autres entreprises (fournisseur ou client) de sa filière. Ce type de stratégie est une forme spécifique de diversification dans laquelle l'entreprise internalise des activités auparavant réalisées par des partenaires. L'intégration se fait vers l'amont (intégrer une activité auparavant réalisée par le fournisseur) ou vers l'aval (intégrer l'activité auparavant réalisée par un client).

Le choix entre l'internalisation et l'externalisation doit se faire sur la base d'une comparaison entre les coûts de complexité engendrés par l'intégration et les coûts de transaction générés par les relations avec les intervenants externes (sous-traitants).

### **D- La stratégie d'internationalisation**

L'internationalisation est une stratégie qui consiste pour une entreprise à se développer en dehors de son pays d'origine. L'entreprise peut internationaliser son activité commerciale par l'exportation, sa production par la délocalisation ou tous son processus par l'implantation de filiales.

Plusieurs facteurs conduisent l'entreprise à adopter une stratégie d'internationalisation tels que :

- L'extension géographique des segments de marché ;

- Les écarts de coût de main-d'œuvre (qui peuvent conduire l'entreprise à délocaliser sa production) ;
- L'accès aux matières premières (se rapprocher des matières afin de réaliser des économies de transport et de contrôler leur exportation) ;
- La perte d'un avantage concurrentiel sur le marché national.

## SECTION III : Les modes ou modalités de croissance

### III.1. La croissance interne

L'entreprise pour se développer peut choisir de s'accroître par ses propres moyens en construisant les ressources et compétences de l'organisation. Ce mode de croissance nécessite des moyens humains et financiers assez importants.

### III.2. La croissance externe : Fusions et acquisitions

Ce mode consiste à développer les ressources et compétences d'une organisation par acquisition d'une autre organisation. La croissance externe permet à l'entreprise de pénétrer sur les marchés ou de proposer de nouveaux produits ou services rapidement et permet, par conséquent, à l'entreprise d'avoir des réactions très rapides et d'être très concurrentielle.

### III.3. La collaboration : Alliances et partenariats

La collaboration désigne la situation dans laquelle deux organisations ou plus partagent des ressources et des activités afin de poursuivre une stratégie. Les organisations, qui ne sont pas capables de faire face à un environnement de plus en plus complexe et global à partir de leurs seules ressources et compétences internes, cherchent à obtenir des matières premières, des compétences, de l'innovation, des financements ou des accès à des marchés, et préfèrent pour cela établir des collaborations plutôt que d'envisager des développements indépendants. Parmi les différents types de collaboration, on distingue : les alliances et les partenariats. Une alliance est une collaboration entre deux organisations concurrentes.

## CHAPITRE III. L'ORGANISATION

## SECTION I : Définitions et principes

**I-1 Définition**

« Une organisation est un ensemble relativement stable d'acteurs tournés vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation, recourent à une division du travail (spécialisation des tâches) et à des modalités de coordination et de contrôle ». *H.Mintzberg*

La fonction organisation consiste à se doter de ressources et de les ordonner par unité organisationnelle, à préciser les relations d'autorité entre les individus et déterminer les tâches et les responsabilités de chaque membre pour réaliser les objectifs fixés.

L'organisation vise à faciliter le travail de chaque employé tout en lui procurant les ressources et les moyens nécessaires en quantité suffisante, au bon endroit et au bon moment.

Selon Marcel Capet, l'organisation de l'entreprise dépend de son activité, de son environnement, de son passé ainsi que des préférences des dirigeants.

**I-2 Les principes de base de l'organisation**

La répartition des tâches et la précision des relations qui lient les différents membres de l'entreprise obéissent à un certain nombre de principes :

**i- Le principe de départementalisation**

Le travail dans l'entreprise est divisé entre ses membres. Nous retrouvons donc différentes unités appelées départements. Cette départementalisation ou division, peut se baser sur le type de produit, sur la fonction, la zone géographique, etc.

**ii- Le principe de spécialisation**

Il est lié au premier principe et consiste à attribuer à chacun ou à chaque unité une tâche bien définie. Les tâches rattachées à chaque unité (commercialisation, comptabilité, etc.) doivent être remplies par des personnes qualifiées qui possèdent des compétences particulières dans un domaine.

**iii- Le principe de l'éventail de subordination**

On définit l'éventail de subordination comme le nombre de personnes placées directement sous l'autorité d'un supérieur. L'éventail de subordination peut varier considérablement d'une organisation à une autre selon la nature du travail à effectuer, l'environnement de l'organisation et le comportement des subordonnés.

**iv- Le principe d'équivalence de l'autorité et de la responsabilité**

L'autorité est le droit d'utiliser les ressources disponibles afin de gérer efficacement son unité et être à la hauteur des responsabilités. Le gestionnaire peut faire usage de mesures disciplinaires mais en même temps, s'il n'atteint pas ses objectifs, il doit en donner les raisons.

**v - Le principe de l'unité de commandement**

Les subordonnés n'obéissent qu'aux ordres d'un seul supérieur hiérarchique ce qui permet de diminuer les conflits. Ce principe permet au gestionnaire de délimiter clairement son champ d'action, dans la mesure où il connaît les employés à superviser.

**SECTION II : Les relations d'autorité dans l'organisation**

L'organisation de l'entreprise implique l'attribution à chacun d'un certain degré d'autorité en fonction des responsabilités qui lui sont assignées.

La précision de l'autorité attribuée aux différents membres de l'entreprise oriente leurs rapports et influe sur le déroulement des activités de l'entreprise.

**II-1 Définition de l'autorité**

C'est le pouvoir légitime et légal de donner des ordres et de se faire obéir. Les sources de l'autorité sont :

- Le pouvoir de la position hiérarchique officielle ;
- Le pouvoir de sanction ;
- Le pouvoir de récompense.

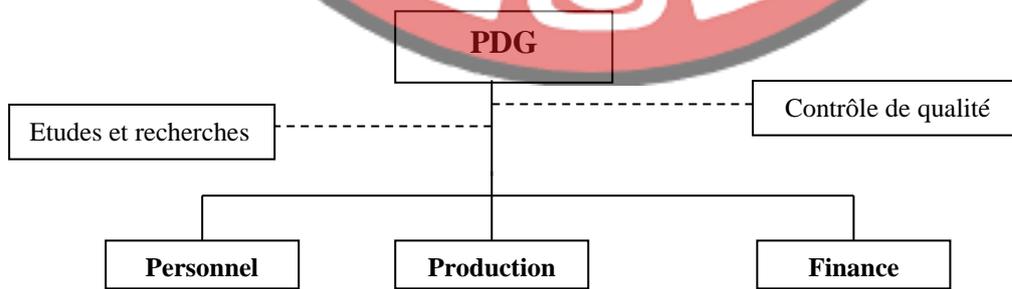
Deux types d'autorités sont exercés dans les organisations : l'autorité « staff », de conseil, ou d'état-major et l'autorité « line », hiérarchique ou de commandement.

**II-2 Autorité hiérarchique et autorité staff**

- **L'autorité hiérarchique** : Le processus de délégation donne lieu à une ligne hiérarchique formée de différents niveaux reflétant chacun l'autorité et la responsabilité de celui qui l'occupe. En se situant au sein de cette ligne hiérarchique chaque membre de l'entreprise sait de qui il reçoit les ordres et à qui il doit rendre compte de ses activités.
- **L'autorité staff** ou de conseil : Les détenteurs de l'autorité de conseil ont, généralement, une fonction d'assistance, d'information et d'aide concernant les problèmes spécifiques auprès des responsables de l'entreprise. Les dirigeants staff n'ont pas le droit de décision et ne peuvent que suggérer ou conseiller.

Par exemple, pour prendre des décisions, les responsables hiérarchiques ont besoin de certaines études et analyses mais n'ont pas le temps ni parfois les connaissances nécessaires pour les réaliser. Le recours aux organes « staff » leur permet d'avoir l'assise requise à leurs décisions.

Il faut noter qu'il n'existe pas d'organisation basée uniquement sur des relations d'autorité ou de conseil mais plutôt la combinaison des deux. La structure des organisations « staff and line » est la suivante :



----- : Staff  
 \_\_\_\_\_ : Line

### II-3 Autorité centralisée et autorité décentralisée

- **L'autorité centralisée**

Lorsque l'autorité est concentrée au niveau hiérarchique supérieur et détenue par un nombre très réduit de responsables, l'organisation est qualifiée de centralisée.

*STRUCTURE DE L'ORGANISATION CENTRALISEE*



Les avantages de la centralisation sont :

- Le maintien et la poursuite d'un même objectif ;
- L'uniformisation des pratiques et des décisions ;
- Un contrôle facile des activités ;
- La minimisation des doubles emplois.

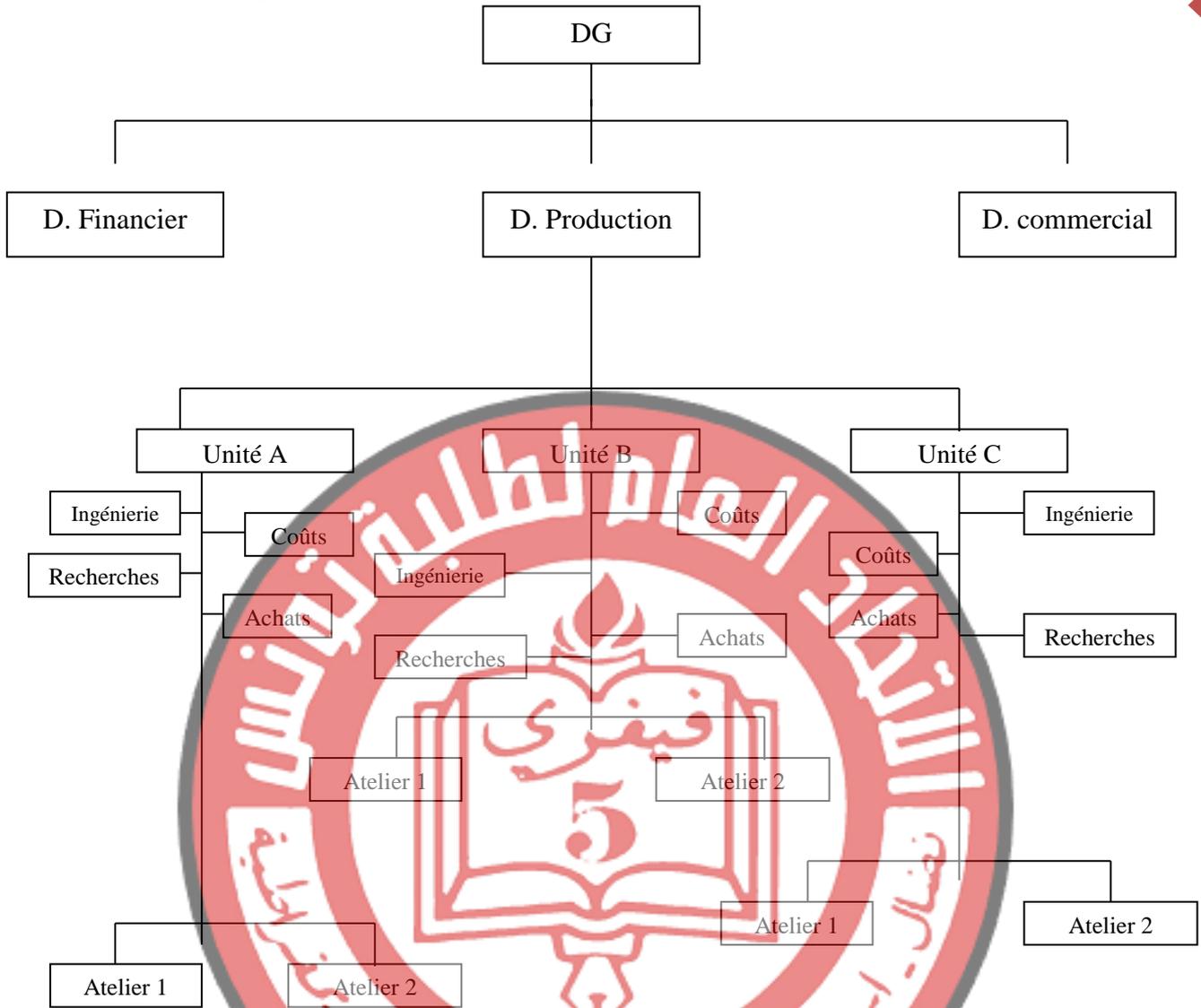
- **L'autorité décentralisée** : Lorsque l'autorité est partagée par un grand nombre de responsables et s'étend jusqu'au niveau hiérarchique inférieur des cadres, l'organisation est qualifiée de décentralisée.

La différence entre centralisation et décentralisation repose sur la délégation de l'autorité. Le choix de l'une ou l'autre des organisations dépend de la performance des dirigeants, de l'environnement, de la nature de la décision à prendre, du degré de croissance de l'entreprise...

Les avantages de la décentralisation sont :

- L'allègement de la charge des dirigeants de haut niveau ;
- La répartition du risque de perte de moyens humains ;
- L'augmentation de la motivation et de l'implication des cadres ;
- Elle favorise la formation de généralistes en mesure d'assumer les diverses responsabilités.

**Structure de l'organisation décentralisée**



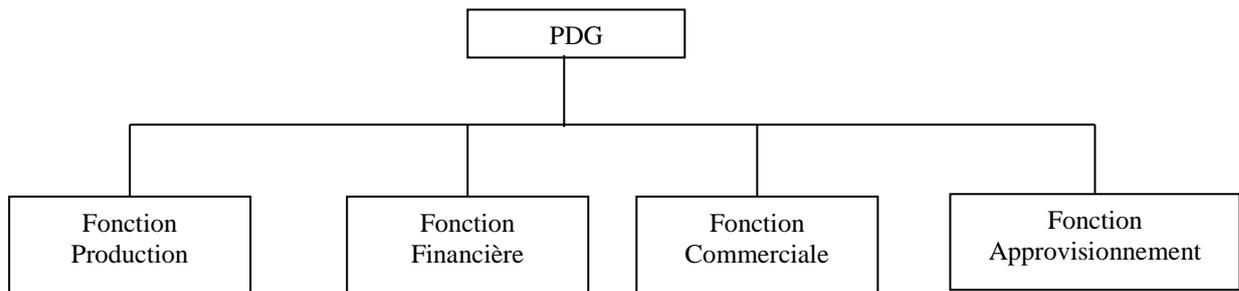
**SECTION III : Les différents types de structure**

La division de l'entreprise en unités et l'établissement des liens et relations entre ces différentes unités déterminent la structure de l'entreprise. Plusieurs divisions ou types de structures sont possibles. Cette structure est généralement représentée par un organigramme (schéma représentant les rapports de subordination existants entre les fonctions, les divisions et les personnes à l'intérieur d'une organisation). Il est possible de distinguer 3 grands types de structures :

**III-1 La structure fonctionnelle ou par fonction**

La façon traditionnelle ou classique de diviser une entreprise en unités organisationnelles est la structure fonctionnelle qui comprend des unités tel que la commercialisation, les ressources humaines, la production, les finances etc.

L'organigramme d'une structure fonctionnelle a la forme suivante :



**Avantages**

Spécialisation, compétences et subordination bien définie.

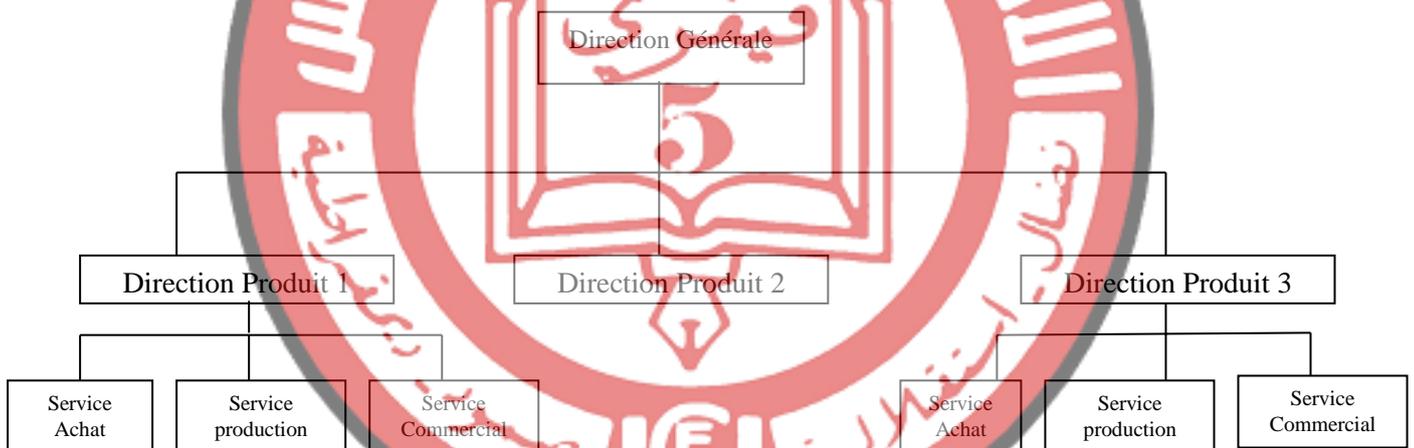
**Inconvénients**

Risque de lenteur de l'information, un pouvoir centralisé, indépendance des fonctions, ce qui pose un problème de coordination et de motivation.

**III-2 La structure divisionnaire**

*i- La structure par produit*

Utilisée généralement par les grandes structures, elle consiste à diviser l'entreprise par produits ou par projets.



**Avantages**

Elle remédie au problème de coordination que pose la structure fonctionnelle. Chaque responsable de produit gère toutes les activités liées à son produit. Ceci contribue à augmenter leur motivation puisqu'ils seront jugés d'après leurs résultats.

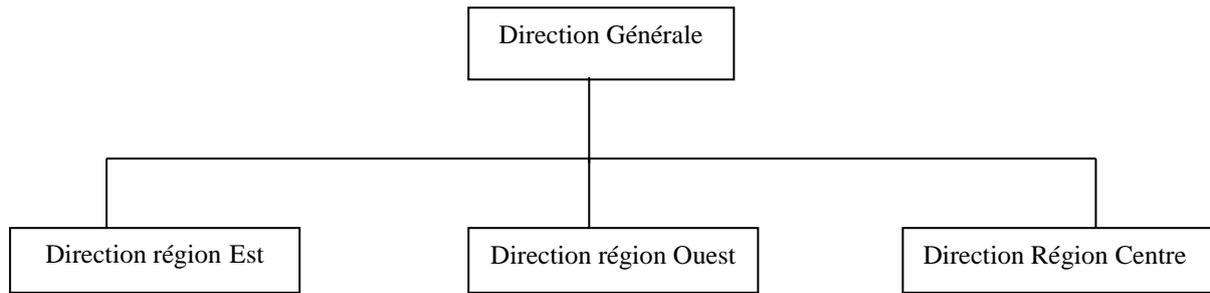
**Inconvénients**

Les responsables doivent être polyvalents. Ce manque de spécialité peut conduire à une baisse de l'efficacité (le responsable pourrait recourir à la délégation de pouvoir ou s'entourer de conseillers et spécialistes, mais ceci reviendrait cher à l'entreprise).

L'embauche d'un grand nombre d'employés, puisqu'il y a double emploi.

**ii- La structure géographique**

Elle consiste à diviser l'organisation et allouer les ressources selon le besoin de chaque région.



**Avantages**

L’accent est mis sur les problèmes et les possibilités des marchés locaux. Une meilleure coordination à l’intérieur de chaque territoire.

**Inconvénients**

Difficultés pour les dirigeants d’effectuer un contrôle efficace, nécessité de recourir au double emploi.

**iii- La structure par client**

Elle permet à une entreprise d’offrir un service particulier à des clients aux besoins et attentes différents.

Exemples : Dans un grand magasin de vêtements, on trouve le rayon homme, femme, enfant. Dans une banque, on trouve, on trouve le département clients particuliers, clients entreprises.



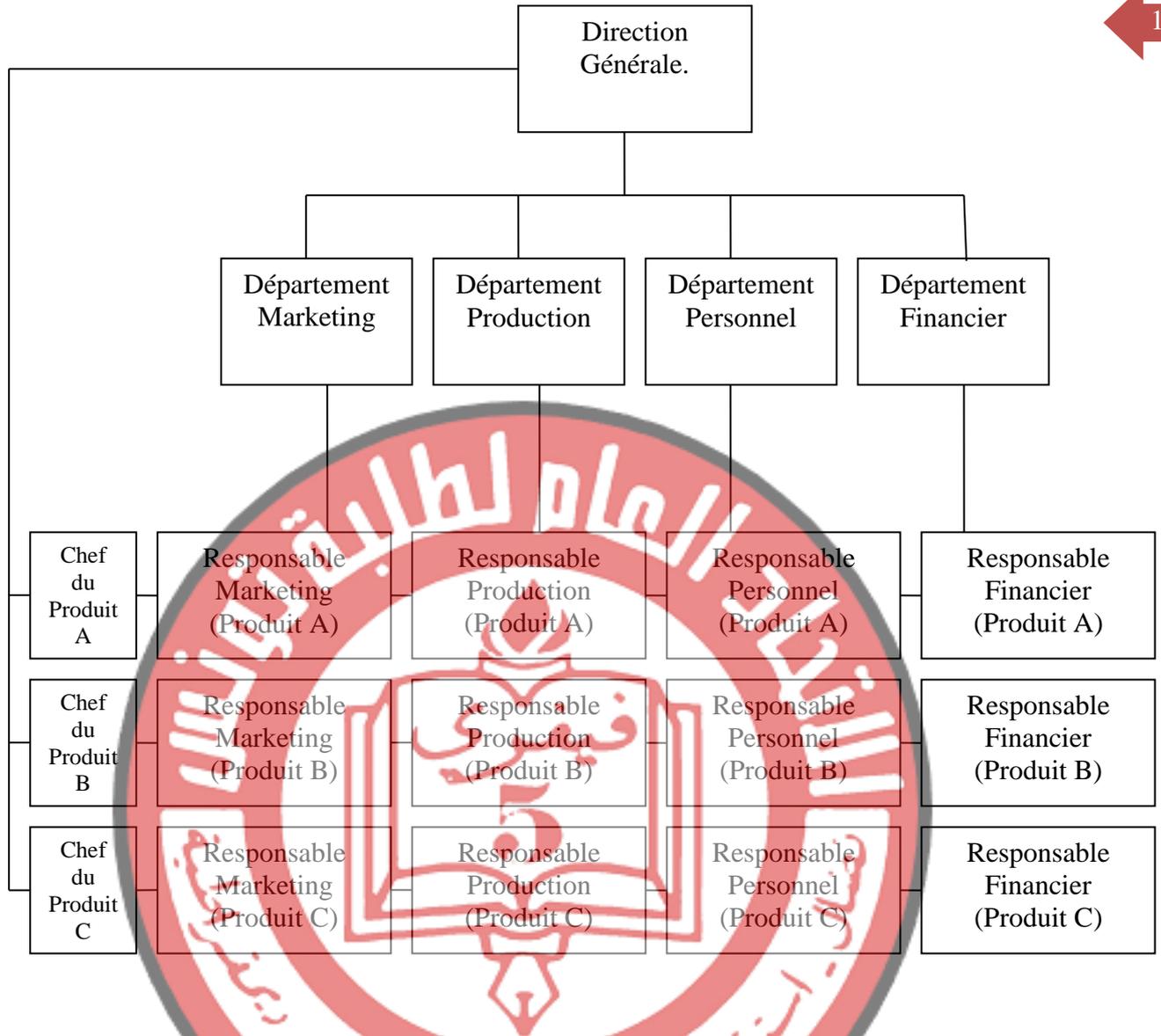
**Avantages :** Permet de répondre mieux aux besoins des clients.

**Inconvénients :** Double emploi

**III-3 La structure matricielle**

Elle va essayer de garder les avantages de la structure fonctionnelle et la structure par produit et s’attaquer aux inconvénients de la deuxième.

Cette structure est adoptée surtout par des entreprises qui travaillent sur plusieurs projets en employant les mêmes moyens.



Nous retrouverons les avantages de la spécialisation (de la structure fonctionnelle) et les avantages de décentralisation, de coordination et de motivation (structure divisionnaire). Seulement la motivation touche les chefs de projets, mais pas les experts qui sont considérés comme simples ressources techniques. Il y a aussi le problème majeur du double commandement qui est souvent source de conflit d'autorité entre les responsables fonctionnels et les responsables de projets.

En conclusion nous pouvons dire qu'il n'existe pas de structure idéale. Chacune présente des avantages et des inconvénients. Pour être efficace, la structure doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs d'influence (environnement, choix stratégiques, etc.). Elle implique, en outre, la recherche d'un équilibre entre division du travail et intégration des individus au sein de l'organisation.

## SECTION IV : Organisation formelle et informelle

### IV-1 L'organisation formelle

La structure formelle trouve ses bases dans la division des tâches, l'ensemble des règles et des procédures qui visent à préciser le poste occupé par chaque membre de l'entreprise, l'étendue de son pouvoir et la nature des rapports qu'il doit entretenir avec les autres membres de l'entreprise. Dans la structure formelle, les tâches nécessaires à l'activité de l'entreprise sont clairement réparties entre les individus, l'autorité de chacun est bien définie, les règles à respecter sont bien précisées et le comportement des acteurs assez formalisé.

### IV-2 L'organisation informelle

Elle est constituée par l'ensemble des relations qui existent entre les membres de l'entreprise et qui ne sont pas prescrites par l'organisation formelle, ils sont appelés groupes informels.

Si l'organigramme (qui est une description de la structure) donne une image exacte de la division du travail et indique :

1. Quels postes existent dans l'organisation ;
2. Comment ils sont groupés en unités ;
3. Comment l'autorité formelle circule entre eux ;

Il ne décrit pas ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation. En effet, dans chaque organisation il y a des relations de pouvoir et de communication qui sont importantes et qui ne font pas l'objet d'un document écrit. L'organisation informelle est constituée par l'ensemble des relations qui existent entre les membres de l'entreprise et qui ne sont pas prescrites par l'organisation formelle. Les organisations sont intimement associées à des individus qui vivent et qui évoluent. Il faut donc considérer et comprendre les comportements humains dans la dynamique de l'organisation informelle. Les plans, les politiques, les procédures et les normes ne peuvent résoudre tous les problèmes dans une organisation dynamique. Les systèmes informels doivent donc se fondre dans les systèmes formels pour que le travail soit fait. L'organisation informelle permet aux membres de l'entreprise d'avoir un statut et de perpétuer les valeurs sociales et culturelles auxquelles tient le groupe. De plus, les employés éprouvent des frustrations, des tensions, des problèmes émotionnels dans leurs relations avec la direction et les autres employés. Le groupe informel fournit un moyen d'alléger ces pressions émotionnelles en favorisant la communication, la coopération et la compréhension entre les individus.

Ainsi, lors de l'introduction de changements et de projets, les dirigeants doivent prêter beaucoup d'attention et de réflexion à l'organisation informelle puisque celle-ci peut facilement saborder un projet mal planifié. L'organisation informelle présente également des inconvénients et posent des problèmes qui demandent l'attention de dirigeants avisés et prudents :

- La résistance au changement : le fait de partager des valeurs et un style de vie pendant une certaine période, conduit les groupes informels à protéger leur culture au-delà de toute mesure et, ce faisant, à refuser tout changement décidé par l'organisation formelle.
- Le conflit d'objectifs : il se peut que la recherche de la satisfaction du groupe informel éloigne ses membres des objectifs poursuivis par l'organisation formelle. Pour réduire ce conflit, il est important de veiller à intégrer soigneusement les intérêts, les objectifs, les méthodes et les systèmes d'évaluation des organisations formelle et informelle.

- Les bruits : le bouche-à-oreille propage les vérités et les bruits avec la même amplitude. Des employés mal informés communiquent des informations non vérifiées et fausses qui peuvent avoir un effet dévastateur.

## SECTION V : La notion de système d'information

Tout gestionnaire qui travaille dans une organisation est confronté au problème de l'information ; savoir pour agir, savoir pour décider, savoir pour contrôler, etc. cela constitue un impératif permanent pour tous ceux qui doivent diriger d'autres personnes et accomplir leur mission dans les meilleures conditions. En effet l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de plus en plus de l'information dont elle bénéficie et de l'efficacité avec laquelle elle la traite.

### V-1 Qu'est ce qu'un système d'information ?

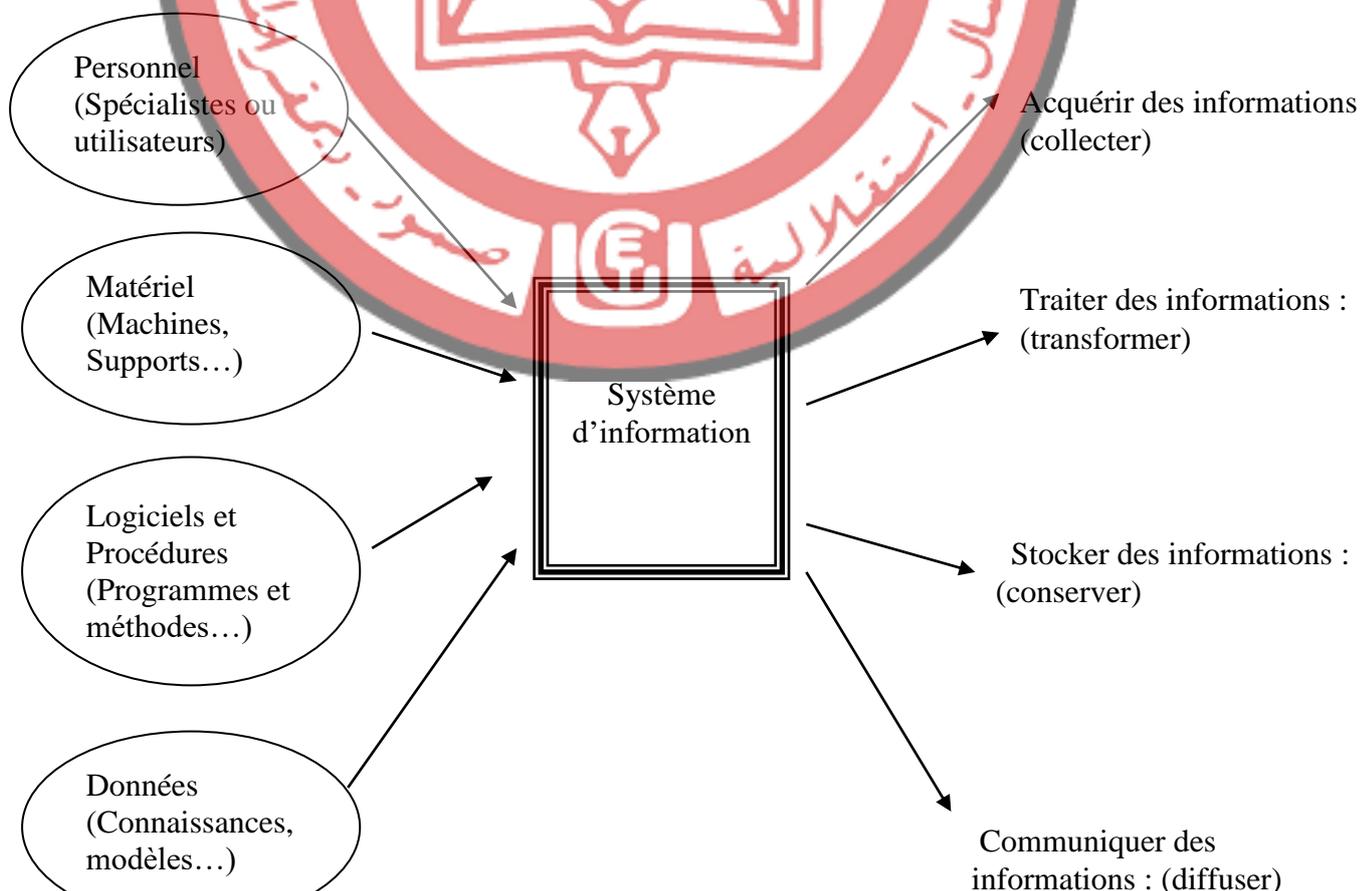
« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations dans des organisations » Reix (2002). Un système d'information est aussi un processus qui admet des données à titre d'entrée et qui les transforme en produits informatifs à titre de sortie.

**Remarque :** on considère l'information comme des données traitées et replacées dans un contexte qui leur donne de la valeur pour certains utilisateurs.

### V-2 Composantes d'un système d'information :

Le système d'information combine la technologie (matériel et logiciel), des données, des procédures relatives à ces données et des hommes qui collectent et utilisent ces données.

#### Les composantes d'un système d'information



Une entreprise est un système organisationnel dans lequel les ressources économiques (les inputs) sont transformées par différents processus organisationnels (le traitement) en biens et en services (les outputs). Les systèmes d'information fournissent de l'information sur l'exploitation du système aux gestionnaires pour assurer la direction et l'entretien du système (le contrôle) pendant qu'il échange des entrées et des sorties avec son environnement.

Les systèmes d'information ont comme objectif de fournir aux gestionnaires les informations nécessaires à la conduite des opérations. On distingue différents types de système d'information :

- Le système d'information marketing ;
- Le système d'information de fabrication ;
- Le système d'information comptable ;
- Le système d'information des ressources humaines ;
- Le système de gestion financière, etc.

Les systèmes d'information apportent sur le plan organisationnel un soutien aux différents niveaux hiérarchiques. Ils soutiennent l'exploitation, la gestion et la stratégie de l'entreprise. Le schéma suivant illustre la nature des informations dont a besoin le gestionnaire en fonction de sa position hiérarchique.

**Segmentation des besoins en information selon la position hiérarchique du décideur (Reix, 2004)**

**Qui ?**

**Quel type d'information ?**

Cadres supérieurs  
Dirigeants

**Stratégique**

Information d'origine externe ;  
résumée, à champ large, peu répétitive ;  
orientée vers le passé, le présent et le futur

Cadres moyens  
Contrôleurs

**Gestion  
tactique,  
Contrôle**

Information d'origine interne ;  
agrégée, champ limité à un domaine ;  
périodicité orientée vers le présent et le  
passé proche

Gestionnaires  
d'opérations

**Gestion des  
opérations**

Information d'origine interne; détaillée,  
champ restreint, répétitive ; temps de  
réponse court; orientée vers le présent

Deux catégories de systèmes d'information sont distinguées :

- Le système d'information formel qui est défini par des procédures codifiées, des documents et des messages spécifiés. Ex : le système d'information comptable.
- Le système d'information informel qui offre une souplesse au traitement et à la circulation de l'information liée à cette absence de règles.

