

Raymond LEBAN

**Préface de Jean-François Dehecq
P-D.G de SANOFI-Aventis**

**MANAGEMENT
DE L'ENTREPRISE**
*principes et
meilleures pratiques*

DEUXIÈME ÉDITION

© Éditions d'Organisation, 2002, 2005
ISBN : 2-7081-3382-9

Éditions

d'Organisation



Sommaire

PRÉFACE	XXI
INTRODUCTION	XXIII

CHAPITRE 1

Un regard historique sur les modèles d'activité 1

Une grille de lecture de l'histoire de l'entreprise	1
> Des dimensions pour caractériser l'activité de l'entreprise	2
> Des éléments pour caractériser le contexte	3
> Le sens du regard historique	4

Du marchand donneur d'ordre à l'entrepreneur capitaliste et producteur (1800-1900)	5
> Première révolution industrielle et « premier » cycle économique long	6
> Industrialisation et modèle de la « fabrique »	7
> L'actionnaire entrepreneur	8
> Naissance du salariat et paternalisme patronal	9

La production « poussée vers le marché » par la grande entreprise (1900-1945)	9
> Deuxième révolution industrielle et « croissance-dépression folle »	9
> Essor de la grande entreprise et modèle de la production standardisée intégrée	11
> Le management organisateur face à l'actionnaire roi	12
> Le personnel « charge sociale administrée »	13

Consommation de masse et changements de logique industrielle en germe (1945-1975)	14
> Croissance exceptionnelle et « leadership américain »	14

➤ La « production poussée » en perte d'universalité	15
➤ Développement multinational de la grande entreprise	17
➤ L'heure de la « répartition des fruits de la croissance »	18
➤ Management à visage humain et protection sociale	19
➤ Émergence des préoccupations d'environnement	19
Vers une « personnalisation évolutive de masse » (1975-2000)	20
➤ Années quatre-vingt : croissance ralentie dans un monde devenu multipolaire	20
➤ Déréglementation et emballage technique	23
➤ Mutation de l'industrie et montée des services	26
➤ Années quatre-vingt-dix et deux mille : mondialisation des marchés porteurs et « nouvelle économie »	28
➤ La figure d'une entreprise « étirée » et « personnaliste »	36
<i>Ciblage de clientèle global et offres personnelles</i>	37
<i>Flexibilité et sélectivité sur les chaînes de fourniture</i>	37
<i>Recentrage et mondialisation pour la grande entreprise</i>	39
<i>Organisations hybrides et responsabilisantes</i>	39
<i>Affaiblissement du lien salarial et gestion des personnes</i>	40
<i>Retour des actionnaires</i>	43
<i>Responsabilité sociétale appréhendée</i>	44
➤ En guise de conclusion	46

CHAPITRE 2

Le management dans tous ses états

Un fil rouge : le MIM

Une modélisation de l'activité de l'entreprise	51
➤ Un portefeuille d'activités économiques pour une clientèle	51
<i>Une « posture concurrentielle » dans chaque activité</i>	51
<i>Des activités structurées en chaînes de valeur</i>	52
<i>Un portefeuille définissant un positionnement dans l'espace des activités</i>	54
➤ Des processus créateurs de valeur dans le risque	54
<i>D'une collection d'activités élémentaires à un réseau de processus</i>	54
<i>Une valeur créée et répartie</i>	58
➤ Une organisation « contingente » et « cohérente »	60
<i>Organisation : une notion polysémique</i>	60

<i>Diverses formes de division du travail</i>	61
<i>Trois grands types de coordination des actions</i>	64
<i>Une double logique pour l'action collective</i>	66
<i>Contingence et besoin de cohérence pour la différenciation- intégration</i>	67
<i>Processus et organisation sont en interaction</i>	70
➤ Un capital de ressources	74
<i>Un capital d'infrastructures</i>	74
<i>Un capital de compétences</i>	74
<i>Un engagement dans l'action aux conséquences multidimensionnelles</i>	75
➤ Un contexte économique de concurrence-coopération	76
<i>Trois cercles de parties prenantes externes</i>	76
<i>Des relations de marché duales</i>	77
➤ Une finalité de satisfaction des parties prenantes dans la compétitivité	84
<i>Une gamme de relations avec les parties prenantes</i>	84
<i>Une satisfaction des parties principales par transferts de valeur arbitrés et avec maîtrise des risques</i>	85
<i>Un référentiel d'évaluation de la performance</i>	88
Un management en quatre figures et en réseau	90
➤ Des fonctions génériques nécessitant des décisions	91
➤ Des fonctions exercées en cycles à différents horizons temporels	93
➤ Des fonctions réparties par organisation entre des catégories de managers	96
<i>Un dispositif d'organisation « au sens large »</i>	96
<i>Trois catégories de managers aux spécialisations complémentaires</i>	99
➤ Des managers à l'emploi du temps éclaté et contraint	101
➤ Des managers interagissant aux nœuds d'un réseau : le RFO	104
<i>Des interactions horizontales et verticales ascendantes</i>	105
<i>Des interactions verticales descendantes</i>	106
Des managers pilotes de contrat et « leaders » d'équipe	109
➤ Un modèle de management participatif par le contrat	110
➤ Des principes au service de l'efficacité contractuelle	111
➤ Des principes pour asseoir le « leadership » et bâtir une équipe ..	112
➤ Des styles de management à adapter aux situations et aux cultures	116
➤ Des outils de management à usages et usagers multiples	120

➤ Une performance et un besoin de compétences spécifiques	122
<i>Une performance mesurée à deux niveaux</i>	122
<i>Un besoin de compétences doublement contextuel</i>	123
➤ Une action aux fondements complexes	124
<i>Un double système de principes</i>	125
<i>Une démarche à rationalité procédurale</i>	126
<i>En guise de conclusion</i>	129

CHAPITRE 3

La politique générale en pratiques 133

L'offre à la clientèle	133
➤ De la valeur du produit à la satisfaction du client	133
<i>Un comportement d'achat guidé par la valeur espérée</i>	134
<i>Une satisfaction construite par comparaison entre valeurs perçue et promise</i>	142
➤ Des éléments de politique générale	145
<i>Un contexte en quatre points</i>	145
<i>Trois principes et les outils correspondants</i>	148
Les activités économiques et les processus	167
➤ Fonctionnement et performance des processus d'une activité économique	167
<i>Deux catégories de processus</i>	167
<i>Un fonctionnement en réseau selon des modes divers</i>	171
<i>Un schéma commun de mesure des performances</i>	173
➤ Des éléments de politique générale	179
<i>Le contexte</i>	179
<i>Deux principes et les outils correspondants</i>	179
L'organisation et les ressources	216
➤ Caractéristiques et performance d'un dispositif d'organisation ..	217
<i>La carte d'identité d'une organisation</i>	217
<i>La mono-activité sur un marché induit une organisation</i>	
« par fonctions »	223
<i>L'organisation par fonctions a des « aspects matriciels »</i>	229
<i>Multiplicité des activités ou des marchés rime</i>	
avec « organisation par divisions »	232
<i>La globalisation peut justifier une organisation « par matrice</i>	
<i>produits-marchés »</i>	236
<i>Mutualisation des ressources et transversalité sont pensées</i>	
dans l'organisation « hybride »	238

<i>Du fonctionnement à la performance d'un dispositif d'organisation</i>	239
▶ Des éléments de politique générale	247
<i>Du contexte aux principes</i>	247
<i>Quatre principes et les outils correspondants</i>	250
Le personnel	262
▶ De la valeur des emplois pour le personnel à sa satisfaction	262
<i>Des attentes mêlant économie et psychosociologie</i>	263
<i>L'offre de valeur au personnel influe sur la compétitivité à trois niveaux</i>	264
▶ Des éléments de politique générale	268
<i>Un contexte dangereux</i>	268
<i>Deux principes et les outils correspondants</i>	270
L'actionnaire	275
▶ Ce que signifie créer de la valeur pour l'actionnaire	275
<i>Un coût des capitaux propres croissant avec le risque encouru</i>	275
<i>Une création de valeur réglant la valorisation de l'entreprise sur le marché</i>	278
▶ Des éléments de politique générale	280
<i>Un contexte de présence des actionnaires</i>	281
<i>Deux principes et les outils correspondants</i>	282
La collectivité	287
▶ Des attentes citoyennes explicitées et médiatisées	287
▶ La preuve de responsabilité sociétale comme création de valeur pour la collectivité	290
▶ Des éléments de politique générale	293
<i>Un contexte de sensibilité croissante de la société</i>	293
<i>Deux principes et les outils correspondants</i>	297
Pour récapituler	304

CHAPITRE 4

Le management en action

Introduction	307
Le management opérationnel	308
▶ La planification : un processus ancré dans l'organisation et négocié	308
<i>La planification est un processus</i>	308

<i>La planification est outil de dialogue et base d'engagements pour les managers</i>	310
➤ « Budget » contractuel et plan pluriannuel d'orientation	312
<i>Un budget entrant dans les processus pour programmer l'amélioration permanente</i>	312
<i>Un besoin de planifier au-delà de l'année</i>	320
<i>Deux approches pour établir le « plan opérationnel d'entreprise »</i>	320
<i>Une tendance à l'appréciation pluriannuelle et comparative de la performance</i>	323
➤ Un pilotage par rétroaction dynamique	324
<i>Un processus de rétroaction travaillant à partir d'indicateurs-clés</i>	324
<i>Une analyse décomposant les écarts et visant la « reprévision »</i>	326
Le management stratégique	331
➤ Comment une stratégie d'entreprise se formule	331
<i>Documenter la réflexion stratégique par un regard croisé</i>	332
<i>Confronter les regards externe et interne pour formuler une stratégie « personnelle »</i>	348
➤ Comment le processus stratégique se déroule	381
<i>La stratégie s'élabore et se conduit selon un processus mêlant trois cycles</i>	381
<i>Le processus stratégique est doublement partagé</i>	387
<i>Deux histoires stratégiques parallèles pour cultiver l'humilité</i>	407
Conclusion	411
CONCLUSION	413
RÉPONSES À DES QUESTIONS FRÉQUENTES	417
GLOSSAIRE	429
QUELQUES DATES IMPORTANTES	439
INDEX	443
INDEX DES ENTREPRISES	449
BIBLIOGRAPHIE	451

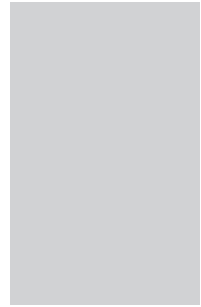



Table des figures

Chapitre 1

Figure 1-1.	Des dimensions pour exprimer un modèle d'activité	3
Figure 1-2.	L'interaction contexte/management	4
Figure 1-3.	Croissance annuelle du produit intérieur brut	21
Figure 1-4.	Degré d'ouverture des quatre premières puissances exportatrices	23
Figure 1-5.	Le progrès technique en transport de l'information. L'exemple de la fibre optique	25
Figure 1-6.	Croissance annuelle du produit intérieur brut	29

CHAPITRE 2

Figure 2-1.	Le modèle d'intervention du management ($M\theta M$)	50
Figure 2-2.	Exemple de filière et d'industrie	53
Figure 2-3.	Matrice technologies \times gammes de produits	55
Figure 2-4.	Les processus représentatifs d'une activité économique	56
Figure 2-5.	Exemple de la distribution d'électricité	57
Figure 2-6.	La réalisation des activités	58
Figure 2-7.	La répartition de la valeur totale créée	59
Figure 2-8.	Les formes de coordination d'après H. Mintzberg	65
Figure 2-9.	Schéma d'influence des choix de différenciation-intégration	68
Figure 2-10.	La transversalité des processus	71
Figure 2-11.	Deux logiques de regroupement des activités en unités	72
Figure 2-12.	Un exemple simple d'organisation	73

Figure 2-13.	Le capital de ressources et son engagement	76
Figure 2-14.	Les parties prenantes externes	77
Figure 2-15.	Les parties prenantes principales à satisfaire	85
Figure 2-16.	La vie du contrat avec les parties prenantes	85
Figure 2-17.	De la grille de modélisation au système d'appréciation de la performance	89
Figure 2-18.	Le modèle d'intervention du management ou 	91
Figure 2-19.	La figure fonctionnelle du management	92
Figure 2-20.	La roue ou cycle du management	93
Figure 2-21.	La figure temporelle du management	94
Figure 2-22.	Les relations entre cycles de management	95
Figure 2-23.	Exemple de dispositif d'organisation répartissant les fonctions de management	98
Figure 2-24.	La figure organisationnelle du management	99
Figure 2-25.	La structure des contributions des managers	101
Figure 2-26.	La figure quotidienne du management	102
Figure 2-27.	Répartition du temps des managers	103
Figure 2-28.	La situation « nodale » du manager	105
Figure 2-29.	Le contenu des relations horizontales entre managers et entre unités	106
Figure 2-30.	Contenu et buts de la relation du manager à ses collaborateurs	106
Figure 2-31.	Les six interactions verticales du manager	108
Figure 2-32.	Un « zoom » sur le réseau des interactions organisationnelles	109
Figure 2-33.	Interactions du manager et performance du groupe	110
Figure 2-34.	Le schéma d'action du groupe et d'intervention du manager	113
Figure 2-35.	L'échelle de l'autoritarisme	117
Figure 2-36.	La grille de Blake et Mouton	118
Figure 2-37.	Les outils du management d'unité	121
Figure 2-38.	Niveau de management et capacités génériques requis	124
Figure 2-39.	Le système de principes gouvernant le management	125
Figure 2-40.	Le schéma classique de décision « optimale »	127
Figure 2-41.	Biais cognitifs et décision stratégique	128
Figure 2-42.	Les quatre figures du management	130

Chapitre 3

Figure 3-1.	Le fil rouge d'expression de la politique générale	134
Figure 3-2.	Les processus d'achat et d'obtention du produit	135

Figure 3-3.	Estimation de dispositions à payer pour les attributs d'une prestation hôtelière autour d'un prix de base de 105 \$	139
Figure 3-4.	Exemple de rapprochement entre coût et valeur des attributs	139
Figure 3-5.	Analyse conjointe pour des offres de transport aérien ..	141
Figure 3-6.	Typologie des situations d'achat	142
Figure 3-7.	Le processus de consommation du client et son interaction avec les processus des fournisseurs et prestataires de services	143
Figure 3-8.	Paliers et sources de satisfaction	144
Figure 3-9.	Configuration des principes et outils applicables à l'offre à la clientèle	147
Figure 3-10.	Une distribution des produits « multi-circuits »	149
Figure 3-11.	Coûts et cycle de vie du produit	152
Figure 3-12.	Mesure des performances d'une plate-forme en développement	159
Figure 3-13.	Les sources de valeur d'un client pour l'entreprise	162
Figure 3-14.	Évolution dans le temps du profit engendré par un client	163
Figure 3-15.	Calcul d'un « actif client » (valeur apportée par un client)	164
Figure 3-16.	Exemple d'une chaîne de magasins de détail (actif client)	165
Figure 3-17.	Les processus opérationnels du transport aérien	168
Figure 3-18.	Les grands processus opérationnels	169
Figure 3-19.	Les processus supports	170
Figure 3-20.	Une représentation de l'espace des activités économiques	172
Figure 3-21.	Activités génériques communes à plusieurs processus	174
Figure 3-22.	L'activité, maille de base de l'organisation	175
Figure 3-23.	Le schéma de la comptabilité par activités	176
Figure 3-24.	Exemples d'activités et d'inducteurs associés	177
Figure 3-25.	Configuration des principes et outils applicables aux activités économiques et aux processus	179
Figure 3-26.	Une analyse des synergies de diversification dans les secteurs électrique et gazier	181
Figure 3-27.	Les stades de l'intégration verticale dans une industrie	182
Figure 3-28.	TIC, internet et nouveau visage des industries	185

Figure 3-29.	Économie de la production « par lots »	191
Figure 3-30.	De la production « par lots » à la production par « traitement continu »	191
Figure 3-31.	AMDEC de l'activité « relève des compteurs » chez un distributeur d'eau	197
Figure 3-32.	Le taux de rendement global en TPM	199
Figure 3-33.	Graphe de suivi d'un processus instable	202
Figure 3-34.	« Capabilités » intrinsèque et effective d'un processus	203
Figure 3-35.	Structure du référentiel ISO 9000	204
Figure 3-36.	Les outils de résolution de problèmes en groupe	208
Figure 3-37.	Exemple de structure d'un diagramme d'affinités	209
Figure 3-38.	Un exemple de résolution de problème opérationnel ...	211
Figure 3-39.	La démarche d'amélioration permanente	214
Figure 3-40.	Les critères de spécialisation des unités	218
Figure 3-41.	Les variations de la centralisation (I)	220
Figure 3-42.	Les variations de la centralisation (II)	221
Figure 3-43.	Les caractéristiques synthétiques d'une organisation formelle	222
Figure 3-44.	La structuration par fonctions dans l'entreprise mono-activité et mono-marché	225
Figure 3-45.	Les organisations par fonctions « simple » et « évoluée »	226
Figure 3-46.	L'organisation par fonctions en soleil	227
Figure 3-47.	L'organisation par fonctions « évoluée »	228
Figure 3-48.	Les modes de coopération des unités-fonctions	229
Figure 3-49.	Les différentes formes de responsabilité horizontale	230
Figure 3-50.	Exemple de multi-activité/multi-marché avec hiérarchie uni-ligne à deux niveaux	234
Figure 3-51.	L'organisation par divisions dédiées à des activités économiques	235
Figure 3-52.	L'organisation par divisions dédiées à des marchés géographiques	236
Figure 3-53.	L'empilement des dimensions	237
Figure 3-54.	L'organisation par matrice produits × marchés	238
Figure 3-55.	L'exemple du conseil municipal	240
Figure 3-56.	Organisation et système d'information	241
Figure 3-57.	Finalités des interactions verticales et horizontales à un niveau de la structure	242
Figure 3-58.	Les liens de causalité entre performances	244

Figure 3-59. Activation du dispositif d'organisation dans l'action opérationnelle et apprentissage	245
Figure 3-60. Des caractéristiques à la performance du dispositif d'organisation	247
Figure 3-61. Configuration des principes et outils en matière d'organisation et de ressources	249
Figure 3-62. Le cycle de gestion de la connaissance	258
Figure 3-63. Les outils technologiques de la gestion des connaissances (exemples)	259
Figure 3-64. Graphique de « la vallée du désespoir »	262
Figure 3-65. Valeur des emplois et contribution du personnel	265
Figure 3-66. Configuration des principes et outils applicables au personnel	269
Figure 3-67. Taux moyens de rentabilité des actions américaines sur la période 1926-1977	276
Figure 3-68. Évolution typique du taux moyen de rentabilité d'une action A lorsque la durée de possession croît	277
Figure 3-69. Configuration des principes et outils applicables à l'actionariat	280
Figure 3-70. L'exemple de General Electric et General Motors	286
Figure 3-71. Effet de l'activité sur la population des citoyens et attentes de la collectivité	287
Figure 3-72. Le cycle de la relation sociétale de l'entreprise	289
Figure 3-73. Configuration des principes et outils applicables à la collectivité	294
Figure 3-74. La structure du référentiel ISO 14000 pour un système de management environnemental (SME)	302
Figure 3-75. Le tableau des principes de politique générale	304

Chapitre 4

Figure 4-1. Le schéma du processus de planification	309
Figure 4-2. Valorisation des actions et objectifs du plan d'entreprise	310
Figure 4-3. La séquence d'élaboration du « budget » de l'entreprise	313
Figure 4-4. Exemple de plan-budget par nature de charge et activité dans une compagnie d'assurances	319
Figure 4-5. Le processus de pilotage	325
Figure 4-6. Indicateurs pour un retournement d'activité	325
Figure 4-7. Les méta-rubriques d'un tableau de bord	326

Figure 4-8.	Logiques des métiers et liens horizontaux des chaînes de valeur	334
Figure 4-9.	Les acteurs de la réflexion stratégique	335
Figure 4-10.	État de développement et perspectives d'un DAS	339
Figure 4-11.	L'arbre de compétences de l'entreprise	347
Figure 4-12.	La démarche de formulation de la stratégie	349
Figure 4-13.	Scénarios d'évolution en deux temps dans l'industrie automobile	352
Figure 4-14.	Représentation matricielle du portefeuille d'activités ..	354
Figure 4-15.	Matrices d'aide au choix des orientations stratégiques..	359
Figure 4-16.	Le champ des manœuvres génériques dans un domaine	364
Figure 4-17.	Situation et manœuvres stratégiques	366
Figure 4-18.	L'exemple Danone	370
Figure 4-19.	Le « processus stratégique »	381
Figure 4-20.	Processus stratégique et opérations	384
Figure 4-21.	Les pratiques de partage dans le processus stratégique	398
Figure 4-22.	Catégorisation des postures individuelles par rapport au changement	399
Figure 4-23.	La toile culturelle de l'entreprise	404
Figure 4-24.	La toile culturelle de SCH avant l'action (gauche) et la toile espérée après l'action (droite)	407



Table des 16 principes de politique générale

► En matière d'offre à la clientèle

PRINCIPE N° 1

Concilier ciblage global de la clientèle et traitement personnalisé des clients, en concevant « au plus juste »	148
<i>Multiplier les contacts individuels</i>	149
<i>Personnaliser les offres</i>	151
<i>Concevoir le produit au plus juste</i>	151

PRINCIPE N° 2

Traquer les inefficiences du processus de consommation des clients	155
<i>Œuvrer pour une plus grande « commodité » des achats</i>	155
<i>S'assurer que le client utilise pleinement le produit</i>	156

PRINCIPE N° 3

Maîtriser l'innovation fréquente à l'abri de la marque	158
<i>Utiliser des plates-formes de produits</i>	158
<i>Pratiquer l'ingénierie simultanée</i>	159

<i>S'abriter derrière une marque forte</i>	160
<i>Savoir imiter</i>	160

PRINCIPE N° 4

Fidéliser la clientèle de manière raisonnée	161
<i>Appréhender les enjeux de la fidélisation</i>	161
<i>Raisonnement la fidélisation</i>	163

► **En matière d'activités économiques et de processus**

PRINCIPE N° 5

Adopter un positionnement sélectif dans l'espace des activités économiques	179
<i>Peser les décisions de diversification à l'aune de la globalisation</i>	180
<i>« Revisiter » l'intégration verticale et la localisation des activités</i>	182

PRINCIPE N° 6

Rechercher l'excellence par la maîtrise et l'amélioration permanente des processus	189
<i>S'organiser pour avoir des processus fluides et flexibles</i>	189
<i>Mettre les processus sous contrôle de manière à « assurer » qualité, sécurité et respect de l'environnement</i>	195
<i>Améliorer les processus en permanence en visant l'excellence</i>	207

► **En matière d'organisation et de ressources**

PRINCIPE N° 7

« Ouvrir » l'organisation de manière adéquate	250
--	-----

PRINCIPE N° 8

Mesurer et améliorer en permanence les interactions organisationnelles	251
---	-----

PRINCIPE N° 9

Favoriser l'intégration en protégeant flexibilité et responsabilisation	251
<i>Créer un besoin de coopération à distance par la localisation des ressources</i>	252
<i>Construire des systèmes intégrés de gestion et de travail en commun</i>	252

PRINCIPE N° 10

Développer la capacité d'apprentissage et de changement	256
--	-----

► **En matière de personnel**

PRINCIPE N° 11

Gérer l'emploi et les compétences en se préoccupant des personnes	270
--	-----

PRINCIPE N° 12

Développer lucidement l'actionnariat salarié	272
---	-----

► **En matière d'actionnariat**

PRINCIPE N° 13

Jouer le jeu de la gouvernance	282
---	-----

PRINCIPE N° 14

Créer de la valeur dans le développement en gérant l'actionnariat	284
--	-----

► **En matière de collectivité**

PRINCIPE N° 15

Gagner la « respectabilité sociale »	297
---	-----

PRINCIPE N° 16

Convertir la contrainte environnementale dans une logique de développement durable	299
---	-----