

DUT
TTC

1^{re} année

DUT TTC

1^{re} année

Sous la direction de **Pierre Marquès et Julien Granata**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Illustration de couverture : © saicle - Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072604-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	XI
Auteurs	XIII
PARTIE 1 – Semestre 1	1
Sous partie 1 – UE 1 Découvrir l’environnement professionnel	3
Module 1. Organisation des entreprises	
1 Finalités et environnements d’une organisation.....	5
2 La structuration de l’organisation	12
Module 2. Fondamentaux du marketing	
3 Introduction au marketing.....	24
4 Comportement du consommateur	33
Module 3. Concepts et stratégies marketing	
5 Le diagnostic en marketing.....	50
6 Stratégies de segmentation, ciblage et positionnement.....	58
Module 4. Économie générale 1	
7 Introduction	63
8 Notions introductives de microéconomie.....	73
9 Notions de macroéconomie	82
Module 5. Droit : principes généraux	
10 L’identification du droit.....	86
11 Les sources du droit.....	88
12 La mise en œuvre du droit	93
13 L’application du droit	99

**Module 6. Projet personnel et professionnel 1 :
Découvrir l'environnement professionnel**

14 Quels parcours puis-je suivre après mon DUT TC ? 102

Module 7. Études et recherches commerciales 1

15 Place et rôle de l'information dans le processus décisionnel 113

16 Démarche de l'étude 122

Sous partie 1 – UE 2 Identifier et communiquer 137

Module 8. Psychologie sociale de la communication

17 Bases et définitions de la psychologie sociale
de la communication 139

18 Maîtriser les concepts de la psychologie sociale de la
communication pour une communication persuasive
optimale (gestion des processus d'influence) 147

Module 9. Expression communication culture 1

19 Les enjeux de la communication et ses principes de base 158

20 Les communications verbale et non verbale 166

Module 10. Technologies de l'Information et de la Communication 1

21 Le traitement de texte 176

22 La présentation informatique 181

23 Les outils de travail collaboratif 184

24 Le tableur 188

25 Le traitement d'images 191

Module 11. Négociation 1

26 Métiers de la vente et leur éthique 195

27 Rôle et missions du commercial 200

28 Préparation de l'entretien 204

29 Étapes de l'entretien de vente 206

Module 12. Introduction à la comptabilité

30 La comptabilité générale.....	212
31 Les opérations courantes	219
32 Les opérations d'inventaire	224

Module 13. Mathématiques et statistiques appliquées

33 Mathématiques et statistiques appliquées	232
--	-----

PARTIE 2 – Semestre 2..... 253

Sous partie 1 – UE 1 Traiter l'information 255

Module 14. Statistiques appliquées - Probabilités

34 Statistiques appliquées.....	257
35 Probabilités	265

Module 15. Technologies de l'Information et de la Communication 2

36 Les fonctionnalités avancées du tableur	278
37 Le publipostage	287

Module 16. Environnement international 1 : marchés internationaux

38 Enjeux de la mondialisation.....	294
39 Les spécificités de l'approche interculturelle	298
40 Identifier les cibles	303

Module 17. Distribution

41 Qu'est ce que la distribution ?	309
42 Connaissance de l'appareil commercial français.....	318

Module 18. Études et recherches commerciales 1

43 Introduction.....	326
44 Dis-moi pourquoi ou comment... la pertinence des études qualitatives	328
45 Dis-moi qui, quand, où, quoi, combien.....	338

Module 19. Droit des contrats et de la consommation

46 Le contrat de vente.....	359
47 Le droit de la consommation.....	365
48 Les spécificités juridiques du e-commerce	369
Sous partie 1 – UE 2 Agir sur les marchés	373

Module 20. Comptabilité de gestion

49 Introduction.....	375
50 Le coût de revient	376
51 La rentabilité de l'activité	386

Module 21. Marketing opérationnel

52 Le marketing-mix.....	394
53 Le politique de produit.....	396
54 La politique de prix.....	402
55 La politique de distribution	407
56 La politique de communication	409

Module 22. Communication commerciale 1

57 Principes, objectifs et cibles de la communication commerciale.....	414
58 Gérer une stratégie de communication globale	424

Module 23. Expression communication culture 2

59 Organiser et structurer ses idées.....	437
60 Rendre compte d'une expérience professionnelle	446
Sous partie 1 – UE 3 Se professionnaliser	451

Module 24. Négociation 2

61 La prospection de la clientèle.....	453
62 La proposition commerciale	461

Module 25. Projet personnel et professionnel 2 : Se professionnaliser

63 Compétences et projet professionnel.....	468
--	-----

Module 26. Développement des compétences relationnelles

64 La communication.....	479
---------------------------------	-----

65 Les émotions et le corps.....	485
---	-----

66 Gestion des conflits.....	492
-------------------------------------	-----

67 Gestion de stress.....	501
----------------------------------	-----

Module 27. Méthodologie de gestion de projet

68 Les fondements de la gestion de projet.....	504
---	-----

69 Le diagramme de GANTT.....	508
--------------------------------------	-----

70 Le réseau PERT.....	514
-------------------------------	-----

Index.....	519
------------	-----

INTRODUCTION

Pour bon nombre d'étudiants, rompus à l'enseignement au niveau secondaire, les études supérieures sont l'occasion d'un saut dans l'inconnu. L'enseignement universitaire prend corps dans le « Cours Magistral » (CM), majoritairement dispensé en amphithéâtre, durant lequel les étudiants se retrouvent livrés à eux-mêmes dans leur prise de note. Pourtant, à y regarder de plus près, cette prise de note est capitale dans l'organisation pédagogique des Institut Universitaire de Technologie (IUT) dont les « Travaux Dirigés » (TD) représentent 75% de l'enseignement. C'est par la mise en pratique de l'enseignement à l'occasion des TD que l'étudiant assimile les outils et concepts du CM. Une mauvaise compréhension de son contenu ou une mauvaise prise de notes perturbent cette assimilation. Un apport pédagogique externe peut alors s'avérer le complément idéal à la compréhension du cours. Ce constat a motivé la réalisation de cet ouvrage.

Cet ouvrage est aussi une belle histoire « TC ». Aujourd'hui universitaires, les deux coordinateurs de cet ouvrage – Julien Granata et Pierre Marquès – se sont rencontrés en 1999 (déjà !) sur les bancs de l'IUT de Béziers alors qu'ils étaient étudiants... en DUT Techniques de Commercialisation !

Bon nombre de contributeurs de cet ouvrage ont enseigné ou sont enseignants dans un IUT. Nous sommes heureux de vous livrer ce manuel qui, nous l'espérons, répondra à vos attentes et vous permettra d'entreprendre dans les meilleures dispositions le parcours professionnel de votre choix.

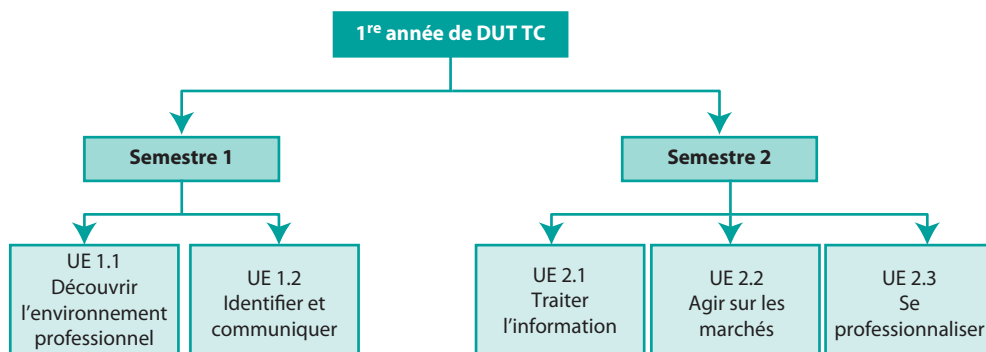
Ce qui fait la spécificité d'un DUT, au sein de l'université, c'est la grande diversité de ses enseignements. Le Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) Techniques de Commercialisation (TC) est une formation « professionnalisante » qui prépare aux métiers du commerce et de la gestion et, de plus en plus, à la poursuite d'étude en institut de gestion ou école de commerce.

Dès la première année, ce sont plus de vingt-cinq matières qui sont abordées telles que le marketing, la communication ou la distribution. En seconde année, la plupart des enseignements sont approfondis et plusieurs matières apparaissent comme la stratégie ou la logistique. Un approfondissement personnel de chacune des matières du DUT TC demanderait à l'étudiant d'investir dans quantité d'ouvrages de référence qu'il n'aurait pas forcément le temps de lire. Notre ouvrage collectif n'a pour vocation que de répondre à cette difficulté fondamentale. En condensant l'ensemble du programme pédagogique dans un seul manuel de référence, l'étudiant trouve là le compagnon idéal à l'enrichissement de ses connaissances et sa réussite.

DUT TC 1^{re} année, comme son nom l'indique, a été construit autour du programme pédagogique national (PPN) du DUT TC. À ce titre, il répond à l'exigence académique de l'assemblée des chefs de département qui ont construit le contenu du programme. Ce PPN est à la disposition de l'ensemble des étudiants sur internet. Il s'organise autour des deux semestres d'enseignement et de cinq « Unités d'Enseignement » (UE) :

- UE 1.1 : Découvrir l'environnement professionnel
- UE 1.2 : Identifier et communiquer
- UE 2.1 : Traiter l'information
- UE 2.2 : Agir sur les marchés
- UE 2.3 : Se professionnaliser

Chacune de ces UE comprend plusieurs modules et cet ouvrage suit la logique chronologique et l'organisation du programme.



L'une des caractéristiques d'un DUT reste son enseignement professionnalisant tourné vers le monde de l'entreprise. Une bonne partie des contributeurs de cet ouvrage est issue du monde professionnel en tant qu'avocat, manager de terrain ou créateur d'entreprise. Ils s'appuient sur des expériences concrètes pour développer des cas et des exercices que vous retrouverez dans les chapitres. Chacun des chapitres, intitulés « Modules » dans ce livre, débutent d'ailleurs en précisant sa proportion pratique et théorique. La page d'introduction des modules renseigne également sur les compétences visées par le module. Les mots-clés des pages d'introduction et l'index de fin d'ouvrage vous permettront de retrouver rapidement les concepts que vous souhaitez approfondir.

Il ne nous reste plus qu'à vous souhaiter tous nos vœux de réussite dans l'obtention de votre DUT. Bonne lecture !

Pierre Marquès
Julien Granata

Anne Amar-Sabbah

Docteur Anne Amar-Sabbah est chercheur associée au sein de l'IAE d'Aix-en-Provence depuis janvier 2013. Elle est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion. Sa recherche se concentre principalement sur la gouvernance des entreprises. Elle est impliquée dans la question de la rémunération des hauts dirigeants exécutifs des entreprises cotées sur le marché français.

Séverine Bernard

Docteur Séverine Bernard est maître de conférences en mathématiques à l'Université des Antilles et de la Guyane (UAG) depuis 2002 et chercheur en analyse au Laboratoire de Mathématiques, Informatique et Applications (LAMIA) de l'UAG depuis 2010. Elle a enseigné différentes disciplines des mathématiques en Licence sciences, technologie et santé et en Master mathématiques et modélisation à la faculté des Sciences exactes et naturelle (ESPE de Guadeloupe) pour la préparation écrite du CAPES de mathématiques et en DUT GEA à l'IUT de Kourou pôle Guadeloupe.

Rémy Louis Budoc

Docteur Remy Louis Budoc est membre du directoire du grand port maritime de Guyane et conseiller économique social et environnemental de la République. Membre associé au Centre d'Étude et de Recherche en Économie, Gestion, Modélisation et Informatique Appliquée (CEREGMIA). Membre correspondant de l'Académie des Sciences d'Outre-mer (3^e section), il est chargé d'enseignement au sein du département Techniques de Commercialisation de Kourou (Université de Guyane).

Franck Chapuis

Maître Franck Chapuis est avocat depuis 15 ans au barreau de Béziers. Avocat collaborateur puis associé dans de grandes structures, il dirige aujourd'hui son propre cabinet. Il possède un Diplôme d'Étude Approfondi en droit de la consommation et de la concurrence et pratique quotidiennement le droit devant les juridictions de son ressort.

Hervé Cheillan

Hervé Cheillan est doctorant en stratégie au sein de l'Université d'Aix-Marseille (CRET-LOG). Ses travaux portent sur le management stratégique et plus précisément sur les stratégies au bas de la pyramide.

Blanche de La Mure

Blanche de La Mure est avocate au sein du département Distribution-Concurrence du cabinet FIDAL qu'elle a rejoint en janvier 2011. Elle a été chargée d'enseignement en droit des obligations à l'Université Paris V. Auteure de nombreux articles en droit des affaires, elle a également contribué aux ouvrages *DUT GEA 1^{re} année* et *DUT GEA*

2^e année (publiés aux éditions Dunod sous la direction de P. Marquès et J. Granata). Avant de rejoindre FIDAL, Blanche de La Mure a exercé à la commission européenne et au Secrétariat Général des Affaires Européennes (SGAE, service du Premier ministre). Elle est diplômée du Master 2 Contentieux européens de l'Université Paris II.

Odile Donatien

Odile Donatien est maître de conférences associé au sein du département Techniques de Commercialisation de l'IUT de Kourou (Université de Guyane). Elle y dispense les cours de négociation-vente, de projet personnel et professionnel et de méthodologie pour les rapports de stage et les projets tuteurés.

Rosalie Douyon

Rosalie Douyon est assistante de recherche au Montpellier Business School et doctorante en sciences de gestion économique à l'école doctorale économie et gestion de Montpellier. Membre du laboratoire *Montpellier Research in Management* (MRM), ses travaux portent sur l'entrepreneuriat et la responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises.

Patrick Fité

Patrick Fité a enseigné de nombreuses années à l'IUT de Béziers (Université Montpellier 2) comme vacataire avant d'intégrer l'équipe pédagogique en tant que professeur contractuel. Il a créé plusieurs entreprises dans les métiers de l'immobilier et du conseil. Il a mis à profit son expérience professionnelle au service de l'encadrement des projets dont il a pris la responsabilité. Il est actuellement professeur intervenant référant auprès de l'Institut International des Experts.

Géraldine Goulinet-Fité

Géraldine Goulinet-Fité est doctorante en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Bordeaux 3. Elle collabore actuellement au programme RAUDIN (Recherche Aquitaine sur les Usages pour le Développement des Dispositifs Numériques) sur l'innovation ouverte en santé à travers le Living Labs Usic@re.

Steffie Gallin

Steffie Gallin est doctorante en sciences de gestion à l'Université de Montpellier au sein du laboratoire Montpellier Recherche en Management. Elle est également assistante de recherche au Montpellier Business School. Elle s'intéresse à des thématiques autour du e-marketing, de la santé et du comportement du consommateur. Ses travaux de recherche s'articulent autour du rôle de l'influence sociale (influence des amis, du groupe social et des leaders d'opinion) sur les comportements alimentaires dans le cadre des communautés en ligne.

Karine Garcia

Karine Garcia a enseigné durant 4 ans au sein du département Techniques de Commercialisation de l'IUT de Béziers. Elle enseigne les études et recherches commerciales, le marketing et la distribution. Elle prépare actuellement un doctorat en sciences de gestion au laboratoire Montpellier Recherche en Management.

Irène Georgescu

Irène Georgescu est professeur des universités à l'ISEM (Université de Montpellier). Ses travaux de recherche se situent à l'interface du contrôle de gestion et des ressources humaines. Elle dirige actuellement le Master 2 Management stratégique des organisations de santé.

Mickaël Géraudel

Docteur Mickaël Géraudel a rejoint l'Université du Luxembourg en tant que professeur associé en stratégie en mai 2015. Il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion. Sa recherche se concentre principalement sur le management stratégique et l'entrepreneuriat. Il est fortement impliqué dans les questions de réseau personnel du dirigeant d'une part, et de réseau organisationnel de la petite et moyenne entreprise, d'autre part.

Julien Granata

Professeur Julien Granata est responsable du département Entrepreneuriat et Stratégie à Montpellier Business School. Il y enseigne la théorie des organisations et la stratégie. Ancien étudiant et professeur de l'IUT de Béziers, ses expériences professionnelles l'ont conduit à manager des collaborateurs. Ses recherches portent sur le management des stratégies de coopération entre PME.

Célia Jean-Alexis

Docteur Célia Jean-Alexis est maître de conférences en mathématiques à l'Université des Antilles et de la Guyane (UAG) et chercheur en optimisation au Laboratoire de Mathématiques, Informatique et Applications (LAMIA) de l'UAG. Depuis 2004, elle enseigne à l'UAG en tant que monitrice, attachée temporaire d'enseignement et de recherche puis a été recrutée en 2010. Elle a effectué des enseignements portant sur différentes disciplines de mathématiques (analyse, algèbre, probabilités, statistiques...) pour divers publics (étudiants de premier cycle en biologie-géologie-santé, en sciences de la vie, en mathématiques appliquées, étudiants en master, en école d'ingénieur...).

Cédrine Joly

Cédrine Joly est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion et précédemment responsable marketing au sein d'un grand groupe français. Elle enseigne aujourd'hui le marketing stratégique au sein de Montpellier Business School. Membre du laboratoire Montpellier Recherche en Management, ses recherches s'intéressent aux liens entre marketing et stratégie, marketing et RSE ainsi qu'aux marketeurs.

Magalie Marais

Docteur Magalie Marais a rejoint Montpellier Business School en tant que professeur assistante en novembre 2011. Elle est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion. Sa recherche se concentre principalement sur le management stratégique et la responsabilité sociétale des entreprises. Elle est impliquée dans des activités académiques et de conseil dans ces domaines.

Pierre Marquès

Pierre Marquès est maître de conférences en sciences de gestion au sein de l'Université des Antilles. Il dirige le département Gestion des Entreprises et des Administrations du pôle Guadeloupe de l'IUT. Ses recherches portent sur le management stratégique et son terrain de recherche de prédilection est le football professionnel.

Guillaume Muller

Docteur Guillaume Muller est enseignant à l'Université Paris 8 et à l'IESEG School of Management ainsi que chercheur au laboratoire d'économie dyonisien LED. Diplômé de l'IUT de Montpellier, il en devient vacataire pour intégrer l'équipe pédagogique en tant que professeur contractuel jusqu'en 2010. Il s'est spécialisé dans les domaines de la fiscalité de l'entreprise et de la comptabilité approfondie. Il enseigne également l'analyse financière et l'audit.

Claudya Parize-Suffrin

Docteur Claudya Parize-Suffrin est enseignante-chercheur à l'Université des Antilles, chercheur au laboratoire CEREGMIA et chercheur-associée au laboratoire MLab, une équipe de DRM (Dauphine Recherche en Management). Diplômée de l'Université de Paris-Dauphine, elle devient maître de conférences à l'IUT des Antilles, elle y dispense des cours de stratégie et de gestion des organisations, elle y dispense des cours en stratégie des organisations, et notamment les stratégies de croissance que peuvent avoir les entreprises via leur politique de distribution.

Johanna Pierre-Justin

Johanna Pierre-Justin est doctorante en sciences de gestion et Maître de conférences associée en Sciences de Gestion à l'IUT Pôle Guadeloupe à Saint-Claude. Après une carrière de dix ans en Institut d'Études et de Conseil elle devient Maître de conférences associée au sein du département GEA où elle dispense principalement les cours de conception et méthodes d'enquête, de communication d'entreprise, de projets professionnels professionnalisés. Elle poursuit simultanément sa thèse portant sur le management interculturel et l'économie.

Koulani Rezaire

Koulani Rezaire est actuellement chef du département Techniques de Commercialisation de l'IUT de Kourou de l'Université de la Guyane. Professeur d'économie et gestion option marketing, diplômé de l'INTEC de Paris, de l'IAE de Toulouse et de l'IAE d'Aix-en-Provence, il assure les enseignements qui tournent autour du marketing et du comportement du consommateur.

Angélique Rodhain

Angélique Rodhain est actuellement maître de conférences à l'IUT de Béziers, au sein du département Techniques de Commercialisation. Elle intervient dans les cours d'études et recherches commerciales, de projet personnel et professionnel, de simulation de gestion et de marketing. Ses travaux de recherche, publiés dans des revues scientifiques nationales et internationales, s'inscrivent dans le cadre du laboratoire Montpellier Recherche en Management.

Anne-Sophie Thelisson

Anne-Sophie Thelisson est assistante de recherche au Montpellier Business School et doctorante en stratégie à l'Université d'Aix-Marseille. Membre du CRET-LOG (Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique), ses travaux portent sur la phase d'intégration des fusions-acquisitions.

Larissa Valmy

Docteur Larissa Valmy est ingénieur en recherche clinique et épidémiologie au Centre Hospitalier Andrée Rosemon de Cayenne depuis 2014, chercheur en biostatistique au Centre d'Investigation Clinique (CIC) Inserm 1424 et membre associée au Laboratoire de Mathématiques, Informatique et Applications (LAMIA, EA4540). Depuis 2010, elle intervient à l'Université des Antilles et de la Guyane en tant que vacataire et attachée temporaire d'enseignement et de recherche de 2011 à 2013. Sa spécialisation en statistique lui a permis d'être responsable de modules de probabilités-statistiques pour différentes filières et d'enseigner aux niveaux Licence et Master.

Garry Weishaupt

Garry Weishaupt est ingénieur en sécurité des systèmes d'information pour le centre national d'études spatiales au centre spatial guyanais. Diplômé de l'Université Paul Verlaine de Metz et fort d'une expérience en audit, conseil et sécurisation des systèmes d'information au sein du cabinet Deloitte, il intervient en tant que vacataire à l'IUT de Kourou pour le DUT Techniques de Commercialisation ainsi que pour la Licence professionnelle Administration et Sécurité des réseaux.

PARTIE 1

Semestre 1

- 1** UE 1 Découvrir l'environnement professionnel 3
- 2** UE 2 Identifier et communiquer..... 137

Découvrir l'environnement professionnel

1	Module 1 : Organisations des entreprises	4
2	Module 2 : Fondamentaux du marketing	23
3	Module 3 : Concepts et stratégies marketing	49
4	Module 4 : Économie générale 1	62
5	Module 5 : Droit : principes généraux	85
6	Module 6 : Projet personnel et professionnel 1 : Découvrir l'environnement professionnel	101
7	Module 7 : Études et recherches commerciales 1	112

Module 1

Organisation des entreprises

75 % théorie

25 % pratique

Objectifs du module

- Découvrir le fonctionnement de l'entreprise à travers la compréhension de son vocabulaire, de ses outils et de ses mécanismes clés.
- Appréhender l'entreprise comme un système, lieu d'interactions économiques et sociales.

Compétences visées

- Situer une entreprise dans son environnement et en saisir les interactions.
- Identifier les principales fonctions de l'entreprise.
- Comprendre les évolutions structurelles auxquelles elles ont été confrontées.
- Connaître les principes de management des principaux auteurs, ainsi que leur portée.

Mots-clés

Structure – Fonctions – Coordination – Management – Environnement – Organisation – Entreprise – Interactions.

Auteurs

Pierre Marquès est maître de conférences en sciences de gestion au sein de l'Université des Antilles. Il dirige le département Gestion des Entreprises et des Administrations du pôle Guadeloupe de l'IUT. Ses recherches portent sur le management stratégique et son terrain de recherche de prédilection est le football professionnel.

Professeur Julien Granata est responsable du département Entrepreneuriat et Stratégie au Montpellier Business School. Il y enseigne la théorie des organisations et la stratégie. Ancien étudiant et professeur de l'IUT de Béziers, ses expériences professionnelles l'ont conduit à manager des collaborateurs. Ses recherches portent sur le management des stratégies de coopération entre PME.

Finalités et environnements d'une organisation

Une organisation n'est pas strictement qu'une entreprise. Elle peut emprunter diverses formes, comme l'association, et peut même s'avérer informelle. Une organisation mobilise des ressources humaines (des salariés), financières (des capitaux propres et des dettes) ou physiques (des machines). Une organisation est souvent un système en département regroupant des fonctions. Les fonctions traditionnelles sont la stratégie, le marketing, les ressources humaines, la commercialisation, la finance, la production et la logistique. Des fonctions plus contemporaines deviennent incontournables comme celle du développement durable ou de la qualité. En fonction de la mission générale de l'entreprise, soit sa stratégie, les dirigeants confient des missions spécifiques à chacune des fonctions. Au regard de l'ensemble de ses caractéristiques (mission générale, ressources, fonctions, missions spécifiques), et de son environnement (secteur d'activité, parties prenantes, sous-environnements), chaque organisation va développer une structure propre.

Néanmoins, loin d'être strictement guidée par une finalité économique, l'organisation moderne doit relever le défi du développement durable en conciliant un développement économique, social et environnemental. Engagée dans une performance globale, elle développe des stratégies dites de RSE (responsabilité sociale des entreprises). Pour ce faire, l'ensemble des parties prenantes est mobilisé : les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires, les pouvoirs publics... sont autant de partenaires de l'écosystème d'affaires contribuant aux finalités de l'organisation.

Ce chapitre vise à comprendre le fonctionnement global d'une organisation. Ainsi, dans une première partie, nous allons nous arrêter sur les différentes finalités d'une organisation et son environnement. Dans une seconde partie, nous présenterons les différentes possibilités de structuration d'une organisation. Dans une troisième partie, nous concluons par une analyse de la fonction managériale

Les premiers théoriciens des organisations, les « classiques », ont développé une conception rationnelle de l'organisation dont la finalité serait d'atteindre un « *one best way* », soit une meilleure façon possible de produire. Les premières expériences d'Elton Mayo dans les années 30 lancent le mouvement dit des « relations humaines » qui va placer l'humain au centre des préoccupations. C'est sur la base de ces travaux que va s'instaurer une Gestion des Ressources Humaines et une finalité sociale des entreprises. La fin du siècle est marquée par l'émergence des préoccupations sociétales des organisations. Le sommet de Rio pose en 1992 les premiers édifices du développement durable dont la triple finalité questionne sur la difficulté apparente de concilier des objectifs *a priori* antagonistes.

1 La finalité économique

Les premiers théoriciens des organisations étaient des praticiens de terrain qui recherchaient la meilleure façon d'organiser le travail ou de manager les individus. Comme le souligne Soufflet (*DUT GEA 1^{re} année*, Dunod, 2014), l'approche classique des organisations repose sur «*la recherche d'une efficacité technique et économique*». La finalité économique se réalise ainsi via une efficacité organisationnelle. Les théoriciens classiques (Taylor, Ford, Fayol et Weber) introduisent la rationalité scientifique dans les usines pour atteindre le fameux «*one best way*».

Le premier d'entre eux, Frederick Winslow Taylor (*Scientific Management*, 1911), est un ingénieur qui cherche à optimiser le rendement des usines en luttant contre les gaspillages de temps et de matières. Pour ce faire, il met en œuvre une Organisation Scientifique du Travail (OST) s'appuyant sur une double division :

- **Division horizontale du travail** : soit une division d'un process de fabrication en différentes tâches spécifiques. Les ouvriers sont ainsi affectés à la réalisation d'une tâche spécifique plutôt qu'à celle d'un process de fabrication dans son intégralité.
- **Division verticale du travail** : Le process de fabrication n'est plus conceptualisé par les ouvriers mais par des ingénieurs au sein d'un bureau d'étude. Les ouvriers qui réalisent le travail n'ont plus à le penser. La division verticale est renforcée par la création de postes de contremaître qui contrôlent le rendement des ouvriers.

Dans le contexte de prospérité industrielle de la fin du 19^e siècle, l'avènement de l'électricité favorise la production intensive de biens au sein d'usines. D'un point de vue macro, la croissance économique globale s'appuie sur une forte demande de biens. D'un point de vue méso, les usines deviennent les symboles d'un capitalisme florissant guidé par l'amélioration constante de la rentabilité économique. D'un point de vue micro, en contrepartie d'une dégradation des conditions et du contenu du travail, les ouvriers accroissent leurs revenus en augmentant de leur rendement.

Le second tournant de la révolution industrielle s'opère au début du 20^e siècle dans les usines Ford. S'inspirant de l'OST, Henry Ford (1863-1947) réintroduit le principe de travail à la chaîne pour l'optimiser. Le fordisme s'appuie sur une spécialisation et une mécanisation intensive du travail. En vue d'hyperspécialiser le travail, Ford invente le poste de travail fixe immobilisant l'ouvrier afin de réduire au maximum le gaspillage. L'ouvrier ainsi fixé à son poste, c'est la tâche qui vient à sa rencontre par la chaîne de production mécanisée. Cette accentuation de la division de travail a permis une production de masse de biens standardisés dans un contexte de forte demande. On prête à Ford une célèbre formule qui évoque cette logique de standardisation de masse : «*Any color, so long as it's black!*». N'importe qui pouvait donc choisir la couleur de sa voiture... pourvu qu'elle soit noire. Les conditions de travail aliénantes des usines Ford, mises en lumière dans *Les temps modernes* de Charlie Chaplin, s'appuyaient sur un important compromis socio-économique. Alors que le salaire moyen était de 3,5 dollars par jour, les ouvriers des usines Ford étaient payés 5 dollars. En augmentant leur pouvoir d'achat, les ouvriers deviennent les premiers consommateurs des biens qu'ils produisent. La révolution Ford fut impitoyable avec ses concurrents. Ceux qui n'ont pas adopté ce modèle de capitalisme industriel ont tout simplement disparu. Ainsi, tout comme Taylor, la finalité économique s'opère sur les différents niveaux d'analyse : le macro, le méso et le micro.

La période post-seconde guerre mondiale, dite des *Trente Glorieuses*, est marquée par un environnement économique favorable qui stimule la croissance des entreprises. Les premiers chocs pétroliers des années 70 vont provoquer un ralentissement de la demande et propulser les entreprises dans un univers plus compétitif. Dans les années 80, de grandes firmes multinationales vont éclore guidées par des stratégies de diversification d'activité comme la firme *Procter & Gamble* qui, comme le souligne Geraudel *et al.* (*Innovation Managériale*, Dunod, 2013), « est présente sur des marchés aussi variés que ceux des lessives, des produits de beauté ou des dentifrices ». L'avènement de la mondialisation à partir des années 90 va contraindre les grandes firmes, qui choisissent d'être cotées en bourse, de se concentrer sur leurs activités les plus rentables afin de maximiser le revenu de leurs actionnaires. Avec la mondialisation de l'économie, la finalité économique de l'organisation atteint son apogée.

2 La finalité sociale

Parallèlement à cette recherche incessante de rentabilité économique s'initie un mouvement social de fond sur le socle du courant dit des Relations Humaines. Celui-ci se fonde sur les expériences d'Elton Mayo dans les usines de la Western Electric de Chicago. Sans entrer dans le détail de ces expériences décrites dans de nombreux ouvrages (voir Soufflet, 2014), il est important de retenir ce que Mayo découvre : l'effet Hawthorne (du nom de l'usine au sein de laquelle se déroule les expériences) et l'existence d'un système informel au sein du système formel.

L'effet Hawthorne est la découverte étonnante que le fait de s'intéresser aux individus entraîne un effet positif sur leur productivité. Contre toute attente, l'amélioration des conditions de travail ne serait pas source d'amélioration de la productivité. Cette découverte remet en cause le rôle du supérieur hiérarchique qui doit porter un intérêt à l'individu au lieu de strictement le contrôler. Pourtant dans sa « Politique », Aristote affirmait déjà que « l'homme est un animal politique », c'est-à-dire qu'un individu ne peut pas vivre sans lien social et que son bien-être dépend de la qualité des relations entretenues avec d'autres individus. L'organisation est un puissant lieu de socialisation. Mayo découvre ainsi l'existence et l'importance de groupes informels, qui échappent à la perception des managers, au sein des organisations formelles. Le groupe informel, constitué des relations sociales que tissent ses membres, est plus important pour un individu que l'organisation formelle hiérarchique conceptualisée par les dirigeants. Ce groupe informel construit ses propres normes, ses propres valeurs, qui peuvent s'entrechoquer avec celles de l'organisation formelle. Émergent en leur sein des chefs de groupes, qui sont autant de leaders informels contre lesquels un individu du groupe ne s'opposera jamais. En d'autres termes, un individu préférera s'opposer à son supérieur hiérarchique formel plutôt qu'au leader informel de son groupe informel d'appartenance.

Mayo met ainsi en avant une dimension sociale de l'organisation et une perspective groupale du comportement. Il bat en brèche l'idée communément admise que l'individu est seulement motivé par l'appât du gain, qu'il réagit positivement à chaque amélioration des conditions matérielles de travail. La productivité s'avère moins liée aux conditions de travail qu'aux relations dans le groupe. Sur les bases de ses travaux vont s'en suivre plusieurs (Pyramide des besoins de Maslow, Gouvernement participatif de Likert, Motivation par réalisation d'objectifs de McClelland, L'implication de Thévenet, etc.)

qui impulseront une véritable Gestion des Ressources Humaines dans les organisations modernes. Progressivement, l'organisation adosse à sa finalité économique une double finalité sociale dans le sens où elle s'avère un important lieu de socialisation et, tenant compte des effets de cette socialisation, elle se doit de gérer ses ressources humaines.

3 La finalité globale

L'opinion publique des années 90 est marquée par une série d'incidents et de découvertes comme la fuite de gaz toxique dans une usine chimique de Bhopal en Inde ou la prise de conscience des répercussions de la catastrophe de Tchernobyl. Les craintes de contamination chimique et de surutilisation sans contraintes des ressources naturelles ne cessent de croître. Le rapport de la commission Brundtland de 1987 définit pour la première fois le développement durable comme « La façon dont la génération actuelle répond à ses besoins d'une manière non seulement économiquement viable, écologiquement saine et socialement équitable, mais aussi qui permettent également aux générations futures de faire de même ». Le sommet de Rio de 1992 produit un programme d'action majeur sur le développement durable dans le monde.

De la finalité à la responsabilité il n'y a qu'une mince frontière. La notion de Développement Durable implique la question de la responsabilité de chaque acteur de la société pour parvenir à un développement équilibré et économiquement équitable. Les organisations ont donc une responsabilité importante à l'égard de ces enjeux. Leurs décisions économiques doivent tenir compte de leur impact sur l'environnement et la société. Leur finalité économique s'enrichit d'une responsabilité sociétale (sociale et écologique), soit d'une responsabilité de leurs actions vis-à-vis de leurs conséquences sur la société.

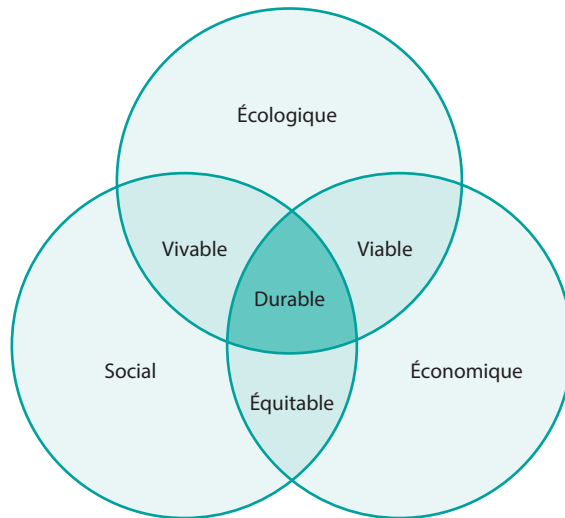


Figure 1.1 Diagramme du développement durable

Afin de concilier des finalités *a priori* contradictoires, une organisation peut mettre en œuvre une véritable stratégie de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) permettant de s'engager en matière de responsabilité sociale et environnementale. Elle définit les

orientations à long terme, ce qui lui permet de mobiliser l'ensemble de ses ressources et de répondre aux attentes des parties prenantes (4.1. *L'environnement des entreprises*).

La récente prise de conscience sur le développement durable explique le débat actuel sur le rôle et la mission des entreprises dans notre société. Toutefois, dans un même temps, elles sont toujours confrontées à d'importantes pressions pour améliorer et maximiser leur performance financière à court terme. La pression actionnariale rend difficile de concilier des besoins sociétaux et économiques. Une finalité tripartite émerge dans le but d'adopter une orientation à plus long terme afin d'atteindre une performance globale.

4 L'entreprise et son environnement

1. L'environnement des entreprises

Michael Porter, certainement l'auteur en management stratégique le plus influent du XX^e siècle, recommande de prêter une attention particulière à l'analyse de l'environnement d'une organisation. L'environnement peut ainsi guider la structure d'une organisation. Comme le rappellent Lawrence et Lorsch (*Organization and environment*, 1967), la manière dont une firme décide de s'organiser dépend à la fois de son environnement, du contexte économique et des technologies qu'elle emploie. Ainsi, plus fort est le degré de certitude d'un sous-environnement, plus formalisée devra être la structure.

Les parties prenantes jouent également un rôle primordial dans la structuration d'une organisation. En effet, les sous-environnements sont composés d'un ensemble de partenaires, de concurrents, de fournisseurs, de clients... qui vont faire co-évoluer leurs compétences et leurs ressources avec celles de l'organisation.

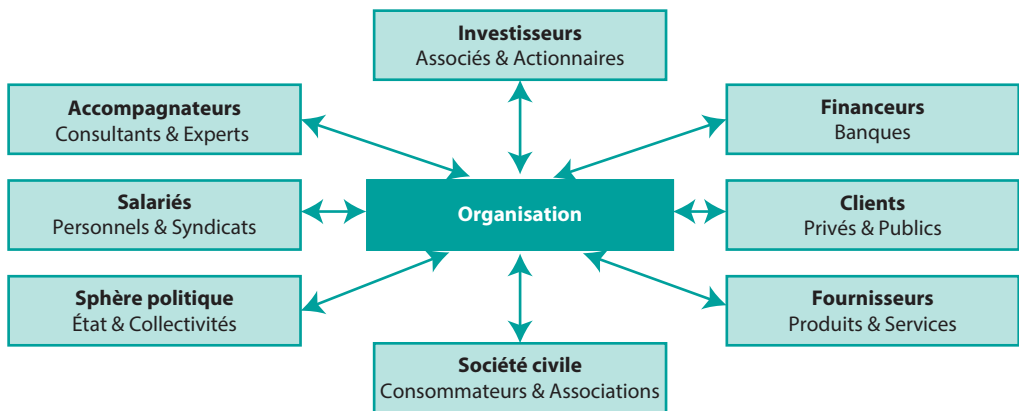


Figure 1.2 Les partenaires de l'organisation

Exemple

Les actionnaires exercent un pouvoir unilatéral sur les grandes firmes cotées en bourse. Afin de satisfaire aux conditions de rentabilité, il arrive que celles-ci privilégient le profit à court terme (qui satisfait les actionnaires rapidement) plutôt que les investissements (humains et matériels) qui pourraient favoriser la continuité des profits à moyen et long termes.

La société civile peut faire pression sur une firme. Certaines ONG (Organisations Non Gouvernementales), pointent régulièrement du doigt les organisations qui sous-traitent leur production auprès de firmes peu regardantes en matière de conditions de travail (emploi de mineurs, non-respect de l'environnement). Il arrive parfois que les entreprises concernées modifient alors leurs comportements (mise en place de chartes éthiques, adhésion à des labels).

La multiplication des interactions d'une entreprise avec des parties prenantes au sein d'un environnement nous renvoie, par analogie biologique, au concept d'écosystème. Les écosystèmes d'affaires sont composés de relations entre organisations semblables à celles développées entre organismes vivants. Les organisations peuvent constituer des communautés ou développer des relations complémentaires. S'en suit un phénomène de coévolution renforçant l'idée que les organisations sont interconnectées et que leur évolution dépend de celle d'autres organisations.

2. L'influence des facteurs de contingence sur la structure des organisations

En réalité, plusieurs facteurs notamment de l'environnement exercent une influence sur l'organisation. Ces facteurs externes, au caractère aléatoire et évolutif, sont appelés facteurs de contingence. On en dénombre six principaux :

- **l'environnement général** : D'après Burns et Stalker (*The management of innovation*, 1966), la structure des organisations dépend de facteurs externes que sont l'incertitude et la complexité de l'environnement. Pour être compétitive, l'organisation doit adapter sa structure en fonction de la stabilité de l'environnement ;
- **la stratégie** : Miles & Snow (*Stratégies d'organisation, structure et processus*, 1978) précisent que le succès d'une organisation ne dépend pas uniquement d'une orientation stratégique initiale. Il dépend de sa capacité à préserver une stratégie qui tient compte de l'évolution de l'environnement et de la technologie ;
- **la culture organisationnelle** : Selon Hofstede (*Vivre dans un monde multiculturel*, 1994) la culture nationale d'une organisation détermine en son sein la distribution du pouvoir, le style de management ou la place de l'individu au travail. Autrement dit, une entreprise française qui s'installerait en Asie et recruterait des salariés issus de divers pays adopterait tout de même une culture organisationnelle française ;
- **la technologie** : Woodward (*Industrial Organization: Theory and practice*, 1970) identifie un lien entre les technologies ou les systèmes de production et la structure des organisations ;
- **les caractéristiques** : selon Mintzberg (1982), plus une organisation est grande et/ou âgée, plus elle est formalisée.
- **le pouvoir** : Mintzberg (1982) précise aussi que plus le contrôle externe qui s'exerce sur une organisation est fort (le pouvoir), plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée.