

# COURS D'ORGANISATION ET DE PLANIFICATION DES ACTIVITES DANS UNE PME

PAR FRANÇOISE DINASSA  
EMBA EN COURS

Décembre 2019

# 1.LES OBJECTIFS DU COURS

Au terme de ce programme, les apprenants Assistants de gestion seront aptes à :

- Élaborer une fiche de présentation de leur entreprise
- Analyser les procédures de gestion existantes, les flux d'information et les compétences requises
- Définir, mettre en place et exploiter les indicateurs de performances d'activités administratives;
- Réaliser un diagnostic interne d'activités administratives et proposer des solutions et assurer le suivi
- promouvoir et conduire le changement
- À gérer les emplois du temps

# LES OBJECTIFS DU COURS

- Planifier et organiser les événements internes
- Organiser les événements externes et les déplacements

# 11.PROGRAMME PÉDAGOGIQUE

Introduction : le contexte managérial

Chapitre 1 : présenter et analyser la situation de la PME

Chapitre 2 : Analyser le travail administratif

Chapitre 3 : diagnostiquer un problème administratif

Chapitre 4 : proposer et mettre en place des solutions administratives

Chapitre 5 : gérer les emplois du temps

Chapitre 6 : planifier les prestations et organiser les événements internes

Chapitre 7 : organiser les événements externes

Chapitre

# 111. LA PÉDAGOGIE

- Des exposés sur la compréhension des concepts
- Réalisation des ateliers sur les travaux en groupes
- Evaluation individuelle des compétences acquises

Document conseillé : A4 organisation et planification des activités

Nombre d'heures :

# CHAPITRE 1 : PRÉSENTER ET ANALYSER LA SITUATION DE LA PME

## Plan du chapitre

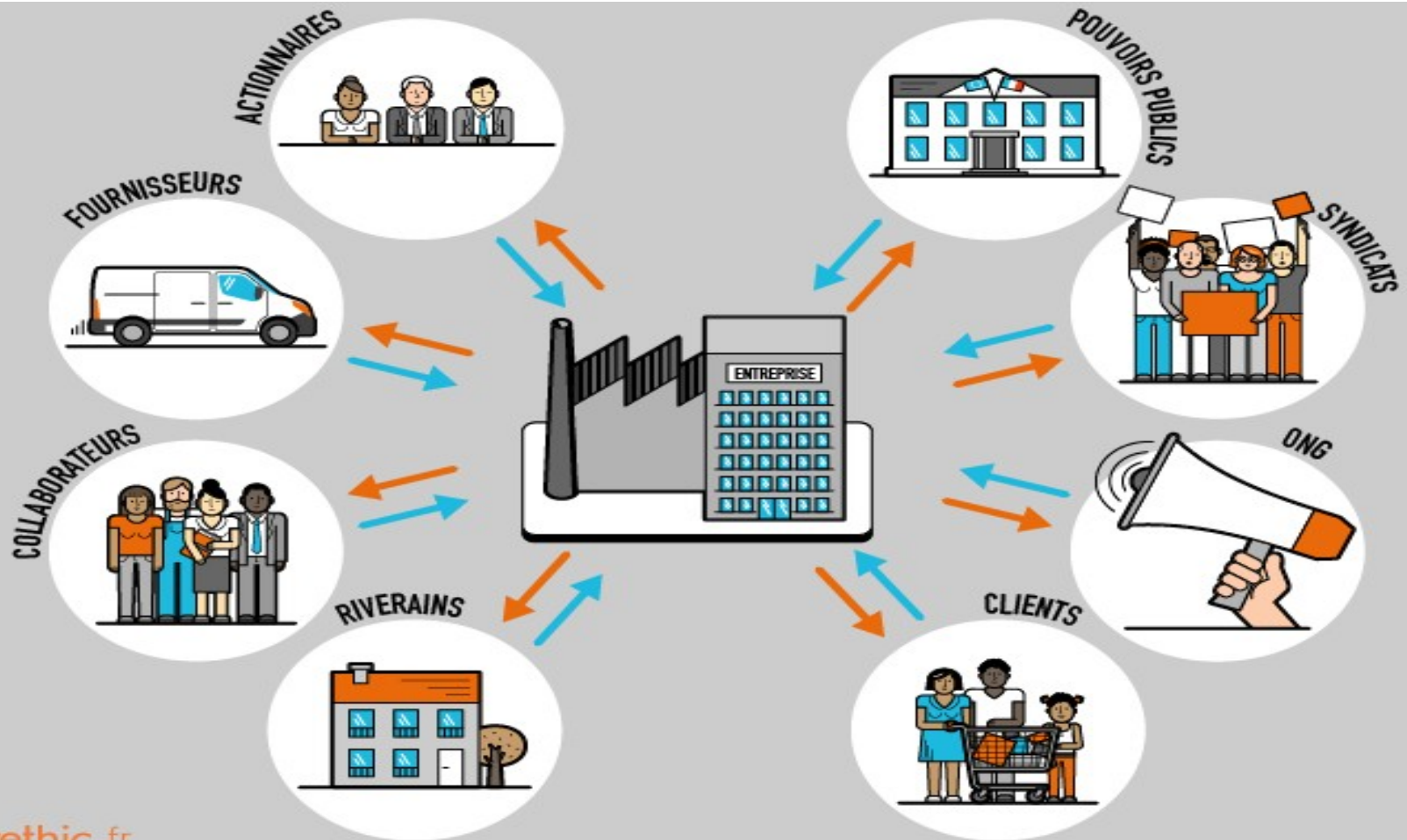
- 1- Définitions des entreprises et des PME
- 2- Classification des PME
- 3- Les PME dans leurs environnement: leurs spécificités
- 4- Les styles de management
- 5- Le rôle de l'assistant

# DÉFINITIONS DES ENTREPRISES ET DES PME

Une **entreprise** est une organisation ou une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie, en politiques et en plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou d'usagers, en réalisant un équilibre de ses comptes de charges et de produits.

Une **petite ou moyenne entreprise ( PME)** est une entreprise dont la taille, définie à partir du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites ; les définitions de ces limites diffèrent selon les pays.

# DÉFINITIONS DES ENTREPRISES ET DES PME



## 2- CLASSIFICATION DES PME

| Type de PME          | Caractéristiques | Chiffres d'affaires |
|----------------------|------------------|---------------------|
| Micro entreprises    |                  |                     |
| Petites entreprises  |                  |                     |
| Moyennes entreprises |                  |                     |
| Les grandes PME      |                  |                     |

# CLASSIFICATION PROPOSEE EN 1983 PAR DAVID BIRCH

| Classement | Caractéristiques |
|------------|------------------|
| Souris     | - de 10 salariés |
| Gazelles   | - De 50 salariés |
| éléphants  | entre 50 et 250  |

### 3- LES PME DANS LEURS ENVIRONNEMENT: LEURS SPÉCIFICITÉS

Les PME varient d'une à l'autre, d'un environnement à un autre, d'un pays à un autre,

Les PME varient donc selon:

- ❖ l'organisation

Pour analyser une entreprise, il ne faut pas se borner à la lecture de l'organigramme, car dans les PME les organigrammes sont rarement normalisés, il faut tenir compte de son sociogramme, des effectifs, du type de structure, du rôle et de la responsabilité de chacun, le style de management, la communication,

# 4-LES STYLES DE MANAGEMENT

Théorie des X et Y de Mac Grégor

Deux styles ressortent de l'observation de Mac Grégor:

- **La théorie X :**

la plupart des êtres humains sont supposés paresseux. Ils n'aiment pas le travail mais y sont contraints, ils n'ont suffisamment d'autonomie, considèrent le travail comme étant un moyen qui leur permet de subvenir à leurs besoin souvent primaire suivant la pyramide de maslow, c'est le type de personnel le plus reçurent en Afrique, ils sont souvent au bas de l'organigramme, ( les ouvriers, et autres)

- **La théorie Y :**

les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse au travail. Ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités.

## LA THÉORIE X SE FONDE SUR 3 HYPOTHÈSES

- L'individu moyen éprouve une **aversion innée pour le travail**, qu'il fera tout pour éviter.

A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être **contraints, contrôlés, dirigés, menacés** de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.

- L'individu moyen préfère **être dirigé**, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

*« L'organisation, dans ces conditions doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées( fiche de poste), une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire . »*

## LA THÉORIE Y EST L'INVERSE

Elle suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail sont consentis naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'auto-contrôle, de créativité.

- En contrepoint de la théorie X, la théorie Y postule également que :
  1. La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Dans certaines conditions contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction (et sera volontairement accompli) ou une source de sanction (et sera évité si possible).
  - 2. Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.

- La **responsabilité** envers certains objectifs existe en fonction des **récompenses associées** à leur réalisation.
- La plus importante de ces récompenses, c'est à dire la **satisfaction de l'ego** et du **besoin de réalisation de soi**, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers les objectifs.
- L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter, mais à rechercher les responsabilités. Le fait d'éviter les responsabilités, le manque d'ambition, l'importance conférée à la sécurité sont généralement les conséquences de l'expérience et non pas des caractéristiques innées de l'être humain.
- Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre les problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.
- Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé

*« L'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation.*

*La théorie y annonce le courant de l'excellence par la motivation : "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires". »*

## Méthodologie

### Les axes

- L'axe horizontal de la grille, gradué de 0 à 9, montre le degré d'intérêt accordé à la production.
- L'axe vertical, aussi gradué de 0 à 9, indique le degré d'intérêt accordé à l'élément humain.

# BLAKE & MOUTON

## LES 5 STYLES DE BLAKE & MOUTON

Les cinq principaux styles de leadership qui ressortent de cette grille sont:

- le style de gestion dit anémique (1,1) ;
- le style de gestion dit club social (1,9) ;
- le style de gestion dit autocratique (9,1) ;
- le style de gestion dit intermédiaire (5,5) ;
- le style de gestion dit démocratique (9,9).

# EXPLICATIONS DES STYLES

## Gestion anémique

- **(1-1) "Laisser faire"** : le partisan du **management laxiste**.
- Ce profil évite toute situation difficile (conflits, confrontations...).
- C'est quelqu'un qui ne prend pas position sur les sujets dont il a la responsabilité.
- **Les effets** : dysfonctionnement chronique de l'organisation et contestation permanente des collaborateurs

## Style Club social (Country Club)

- **(1-9) "Social"** : les collaborateurs sont au centre de ses préoccupations. Ils sont écoutés, choyés.
- C'est également un style que l'on qualifie de **participatif**.
- **Les effets** : établissement d'une bonne ambiance de travail, mais production en retrait.

## Style intermédiaire

- **(5-5) "Intermédiaire"** : la voie de **l'équilibre** entre orientation vers l'humain (prise en compte des besoins psychologiques) et résultats. C'est l'homme du compromis.
- **Les effets** : en voulant tout concilier, les résultats demeurent très moyens.

## Style autocratique

- **(9-1) "Centré sur la tâche"** : un style **autoritaire** centré sur la production au détriment de la prise en compte de l'humain.
- Ce profil met en œuvre une batterie d'outils pour contrôler ses subordonnés.
- **Les effets** : performance à court terme, mais démotivation du personnel (qui ne fait que ce qu'on lui demande et pas plus).

- (9-9) "**Intégrateur**" : optimisation des ressources humaines pour l'atteinte d'objectifs partagés.
- La notion d'équipe est importante. Le chef adopte une posture démocratique.
- **Les effets** : une orientation impliquante pour les collaborateurs produisant des performances élevées.

# OPÉRATIONNELLEMENT

- Le style autocratique
- **Le style 9.1:** le management est fondé sur le travail d'équipe.
- L'efficacité est atteinte grâce à
- des conditions de travail qui
- tiennent compte au minimum
- des facteurs psychologiques

## Le style démocratique

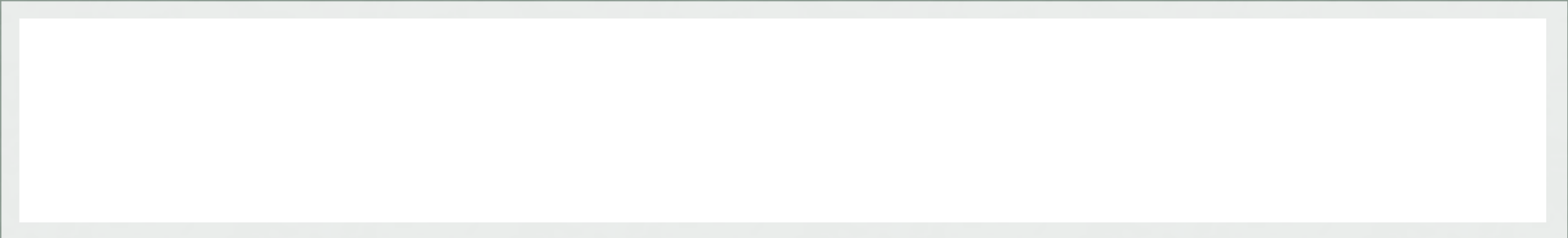
- **Le style 9.9:** le management fondé sur le travail d'équipe.
- Le travail est accompli par des hommes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.

## Style social

- **Le style 1.9:** c'est le management "country club".
- Une grande attention accordée aux besoins des collaborateurs dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable.

## Style anémique

- **Le style 1.1:** le management appauvri.
- Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du collaborateur de l'entreprise.



- **Le style 5.5:** le management institutionnel.

- Grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien du bon moral des collaborateurs.

# CONCLUSION

- En fonction du critère qu'ils retiennent dans leur recherche (la promotion hiérarchique du manager)
- Blake et Mouton considèrent le style 9.9 comme le plus efficace s'il est le style dominant de l'intéressé
- Il peut utilement se compléter de temps à autre par les styles 9.1 ou 5.5 en tant que styles complémentaires.
- Selon leur conception, l'efficacité du leadership s'accroît en fonction d'une diagonale allant de 1.1 à 9.9.

# LE RÔLE DE L'ASSISTANT DE GESTION DANS UNE PME