

Stéphane BALLAND
Anne-Marie BOUVIER

Management des entreprises

en 24 fiches

**Comprendre
et s'entraîner
facilement**

DUNOD

Stéphane BALLAND
Agrégé d'économie et gestion
Anne-Marie BOUVIER
Agrégée d'économie et gestion

Management des entreprises

DUNOD

Sommaire

Fiche 1	Qu'est-ce qu'une entreprise ?	1
Fiche 2	Qu'est-ce que le management ?	5
Fiche 3	Les logiques entrepreneuriale et managériale	9
Fiche 4	Les finalités et le pilotage de la performance de l'entreprise	15
Fiche 5	L'entreprise socialement responsable	21
Fiche 6	Le management stratégique et le management opérationnel	27
Fiche 7	Les styles de direction	33
Fiche 8	La décision dans l'entreprise	41
Fiche 9	La démarche stratégique : de la finalisation au contrôle	47
Fiche 10	Le diagnostic externe	53
Fiche 11	L'analyse technologique	59
Fiche 12	Le diagnostic interne	65
Fiche 13	La gestion du portefeuille d'activités stratégiques : les stratégies globales	69
Fiche 14	La construction de l'avantage concurrentiel : les stratégies de domaine	75
Fiche 15	Les voies de développement stratégique	81
Fiche 16	La finalité et les typologies des structures	87
Fiche 17	La dynamique des structures	95
Fiche 18	Adapter les ressources humaines aux objectifs stratégiques	101

Fiche 19	La motivation et l'implication des travailleurs	109
Fiche 20	L'organisation de la production	115
Fiche 21	La politique d'innovation	121
Fiche 22	L'apprentissage organisationnel et le management des connaissances	125
Fiche 23	Stratégies et besoin de financement	131
Fiche 24	Le choix des modes de financement	137
Index		143
Glossaire des sigles		149

Qu'est-ce qu'une entreprise ?

I Principes clés

- L'INSEE définit l'entreprise comme « une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché ».
- Cependant les entreprises sont de tailles et de formes juridiques variables et appartiennent à des secteurs professionnels très divers. Il est donc difficile d'enfermer « l'entreprise » dans une définition unique qui s'appliquerait aussi bien au commerce de proximité qu'au grand groupe multinational.
- L'entreprise est une entité complexe qui revêt à la fois une dimension économique, humaine et sociétale.

II Éléments et analyse

A. L'entreprise est un acteur de l'économie

L'entreprise a pour vocation de créer des emplois (ce qui est également une finalité sociétale) et des richesses : elle contribue à la formation du PIB en dégageant de la valeur ajoutée (VA).

- L'entreprise est donc une unité de production qui transforme les intrants en produits et services, mais c'est aussi une unité de répartition : elle partage la valeur ajoutée créée entre le personnel, l'État, les organismes sociaux, les prêteurs, les associés et elle-même.
- L'entreprise est aussi une unité de dépense qui consomme et investit afin de mener à bien le processus de production.
- Compte tenu de son caractère marchand, l'entreprise est soumise à des contraintes d'efficacité (elle doit atteindre les objectifs fixés) et d'efficience (elle doit atteindre

les objectifs fixés en optimisant la consommation des ressources). Les objectifs à atteindre sont :

- la rentabilité, capacité de l'entreprise à générer du profit, appréciée en comparant le résultat au chiffre d'affaires ;
- la productivité, capacité de l'entreprise à générer de la production, calculée par le rapport entre la production et les moyens mis en œuvre pour obtenir cette production (volume de production/quantité de travail ou quantité de production/quantité de capital) ;
- la rentabilité économique (résultat brut d'exploitation / actif économique) et la rentabilité financière (résultat net/capitaux propres).
- la solvabilité, capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes ;
- la pérennité.

B. L'entreprise est une réalité humaine

L'entreprise se définit également comme une collectivité, un groupe humain, des salariés qui contribuent à la réalisation d'objectifs stratégiques communs.

- Le groupe humain de l'entreprise est la réunion d'individus qui doivent coopérer, qui possèdent des compétences et qui doivent décider en toute autonomie. De la conception à la distribution, toutes les tâches sont effectuées par les hommes. Pour tous ces rôles il y a des décideurs, des conseillers, des exécutants et des contrôleurs. La coordination du travail des individus est assurée par la mise en place d'une structure et l'adoption de procédures de communication et de contrôle.
- Le travail des hommes dans l'entreprise évolue. Les évolutions, surtout qualitatives nécessitent une communication permanente, la formation des salariés et leur plus grande responsabilisation.
- La dimension humaine et sociale est indispensable pour gérer le travail des hommes dans l'entreprise. Les contraintes proviennent de la nécessité de faire converger les objectifs de l'entreprise et les intérêts individuels. L'identité de l'entreprise est le moyen de faire converger les comportements, d'assurer la coopération et de proposer à l'extérieur une vision unie et cohérente. L'identité est l'ensemble des éléments distinctifs de l'entreprise : logo, organigramme, mode de commandement, outil de production... Elle se révèle dans la culture d'entreprise et se traduit dans le projet d'entreprise.

C. L'entreprise est une réalité sociétale

L'entreprise influence la société et l'environnement écologique.

- L'entreprise est créatrice d'emplois, de revenus, de produits... mais aussi d'innovation et de progrès technologique. Elle se manifeste également de façon non économique dans d'autres domaines : social éducatif, politique, culturel...

- L'entreprise agit sur son environnement, son activité ayant des répercussions sur l'activité d'autres agents économiques. Certains effets comme l'effet d'entraînement sur l'économie d'une région, la création d'emplois... sont favorables à l'environnement, on parle d'externalités positives. D'autres, les externalités négatives, ne le sont pas : nuisances, pollutions, maladies, licenciements...
- On reconnaît aux entreprises une responsabilité, elles mènent alors certaines actions, de façon spontanée ou sous la pression de l'environnement : économie des ressources naturelles, conditions de travail respectant la qualité de la vie, comportement éthique, investissement dans l'intérêt général de la société (investissements socialement responsables...).

III Compléments

Un **système** est une structure organisée, ouverte sur l'extérieur et réunissant un ensemble d'éléments en interrelation dynamique pour atteindre un objectif commun, grâce à un **système** de régulation.

On peut alors définir l'entreprise comme étant un système ayant les caractéristiques suivantes :

- des éléments différenciés le composant : les fonctions et les services décomposés eux-mêmes en sous-systèmes qui ont des objectifs et des ressources propres mais qui doivent travailler ensemble (en interaction) ;
- une frontière avec son environnement : la structure qui sépare les acteurs internes et externes de l'entreprise ;
- un environnement : les acteurs et éléments externes de l'entreprise, avec lequel elle collabore et qui ne sont pas directement impliqués dans son fonctionnement interne ;
- une finalité : un objectif de survie et de développement à long terme et des objectifs économiques, sociaux et sociétaux à plus court terme ;
- des procédures de régulation : un système d'information lui permettant d'atteindre constamment ses objectifs grâce à la prise de décision.

Application

Énoncé

On peut définir la culture d'entreprise comme un ensemble de postulats sur l'action collective. Ils s'expriment dans différents symboles : des mythes, des tabous, des rites, des héros qui renvoient à des valeurs auxquelles les membres de l'entreprise croient.

La culture est donc propre à chaque entreprise, elle la différencie des autres et cela se traduit dans toutes les situations de la vie de l'entreprise : la façon de prendre des décisions, d'aborder un marché, d'adopter telle procédure ou telle norme.

**Quelle relation peut-on établir entre identité, image et culture d'entreprise ?
Quel est le rôle de la culture dans la gestion de l'entreprise ?**

S o l u t i o n

- La culture part d'une identité plus ou moins juste et transmet une image plus ou moins conforme à la réalité. Identité, image et culture d'entreprise sont donc intimement liées. La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés. Ce sont néanmoins des notions très subjectives et changeantes qui dépendent de la psychologie des individus.
- La culture d'entreprise permet de fédérer les comportements, de motiver les hommes, de souder les équipes autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque..., afin de devenir un facteur de performance, motivant. Les mythes sont en effet les histoires associées au passé de l'entreprise et servent de ce fait à renforcer les valeurs communes.
- La culture d'entreprise permet aux futurs collaborateurs de se reconnaître dans l'entreprise. Elle d'entreprise peut également jouer un rôle important dans l'assimilation des nouveaux embauchés et éviter les conflits. Le recrutement apparaît ainsi comme un rite d'initiation, de passage. Les entreprises cherchent de plus en plus des candidats ayant non seulement des compétences techniques, mais aussi des aspirations correspondant à la culture en place.
- Mais surtout, au-delà de son rôle de cohésion, elle répond aux aspirations profondes des hommes. La formuler est ainsi une façon d'établir un lien profond entre l'entreprise et les salariés.

Qu'est-ce que le management ?

I Principes clés

Le terme management vient de l'anglais *to manage* (diriger) mais fut emprunté à l'italien *maneggiare* qui signifie manier, diriger, manœuvrer. En langue française, on a abusivement traduit *management* par gestion (de gérer). En effet, pour de nombreux auteurs : on gère des choses mais on dirige (*manage*) des personnes.

Le management peut être ainsi défini : « Savoir exactement ce que l'on veut que le personnel fasse et veiller à ce qu'il le fasse de la meilleure manière et au moindre coût. » (Taylor).

Historiquement, deux courants de pensées extrêmes vont s'opposer : l'école classique (Taylor, Ford, Fayol, Weber) qui va tenter de faire du management une science universelle en recherchant la meilleure façon de manager alors que pour d'autres théoriciens, dont Mintzberg, le management est un art complexe où coexistent de multiples pratiques déterminées par de nombreux facteurs.

II Analyse

A. Les problèmes auxquels le management est confronté

Le management doit permettre de garder la maîtrise de l'entreprise afin de garantir l'atteinte des objectifs définis.

Plusieurs facteurs internes et externes remettent en cause la cohérence et la cohésion au sein de l'entreprise ; le manager doit les prendre en compte afin d'éviter qu'ils ne détournent l'entreprise de sa finalité.

Parmi ces facteurs on peut citer :

- Les différentes stratégies des acteurs (Crozier et Friedberg) : l'entreprise est un construit social où interagissent différents acteurs ayant des stratégies et des objectifs particuliers ; chacun essayant d'atteindre ses propres objectifs, d'augmenter ses marges de liberté et de réduire les zones d'incertitude. Le management doit chercher à faire converger les intérêts particuliers vers l'intérêt collectif (celui de l'entreprise) *via* des processus et mécanismes.
- La cohérence entre la stratégie et les actions : lors du déploiement de la stratégie définie par les managers, ces derniers doivent contrôler la cohérence entre les actions mises en œuvre et l'intention stratégique.
- Les différents horizons temporels : le temps de l'entreprise est divisé en plusieurs horizons : long terme, moyen terme et court terme. Il peut arriver que les objectifs de long terme (par exemple la pérennité) s'opposent à un objectif de rentabilité financière à court terme. Le management doit donc s'efforcer de réconcilier ces horizons temporels.
- La décentralisation et le risque d'incohérence organisationnelle : la mise en œuvre de la stratégie implique souvent une division du travail dans le cadre d'un processus de délégation/décentralisation. Une telle démarche est porteuse d'un risque de dilution du pouvoir et des responsabilités mais aussi d'incohérence organisationnelle. Le management est chargé de mettre en œuvre les mécanismes intégrateurs qui vont préserver la cohérence de l'entreprise. Il doit aussi réfléchir aux méthodes d'évaluation afin de préserver l'autonomie des acteurs tout en prenant en compte la dimension collective de la performance.

B. Les activités du management

En France, un des pères du management est Henri Fayol qui présente sans la définir la fonction d'administration des entreprises qu'il délimite à cinq opérations : prévoyance (planification), organisation, commandement, coordination et contrôle.

Remarque

L'administration est elle-même une des six fonctions interdépendantes de toute entreprise : fonctions technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et d'administration.

Dans la distinction de finalités qu'il fait entre ces six fonctions, Fayol introduit déjà la singularité du management : « Tandis que les autres fonctions mettent en jeu la matière et les machines, la fonction administrative n'agit que sur le personnel. ». Un manager fixe des objectifs pour l'entreprise, pour soi et pour les personnes qu'il a sous sa responsabilité dans le cadre d'un processus de délégation/décentralisation. Il confie donc

à d'autres le soin d'atteindre les objectifs fixés par lui. Le manager doit donc mettre en place des processus et utiliser des outils pour évaluer l'efficacité de cette délégation et contrôler l'atteinte des objectifs.

On peut classer les multiples activités du management en quatre catégories :

- La finalisation : elle consiste à définir les finalités, les buts et les objectifs notamment dans le cadre de la planification stratégique.

Remarque

La planification se déroule en plusieurs étapes :

1. La formulation du plan stratégique.
2. La formulation des plans opérationnels (mise en œuvre de la vision stratégique) sur la base des DAS (domaines d'activité stratégique) en identifiant les FCS (facteurs clés de succès) nécessaires à l'atteinte des objectifs.
3. La formulation des programmes : impacts sur les FCS, les moyens, le calendrier et les résultats espérés.
4. Ces programmes sont traduits sous la forme de compte de résultat prévisionnel.
5. Budget : plan d'action détaillé à court terme.

- Le choix d'une organisation : la structure.
- La mise sous tension de l'entreprise ou l'activation grâce à : la motivation, à l'implication et à la responsabilisation des ressources humaines ; au style de commandement et de style de direction.
- Le contrôle.

II Compléments

Pendant de longues années d'enquête, Mintzberg a observé les activités réelles des managers et a pu constater qu'en réalité elles s'articulaient autour de trois grands pôles :

- Activités de contact et interpersonnelles : le manager représente l'entreprise à l'extérieur, il motive ses collaborateurs et assure leur liaison.
- Activités d'information : le manager a une activité de veille informationnelle, il diffuse l'information en interne et il communique en externe.
- Activités de décisions : le manager gère les dysfonctionnements, alloue les ressources au sein de l'entreprise et il négocie en interne et en externe.

Énoncé

Dans une entreprise, il existe de multiples facteurs d'incohérence et de désintégration qui peuvent à terme briser son unité politique et la détourner de ses objectifs stratégiques.

Identifier les mécanismes d'intégration à même de préserver l'unité politique de l'entreprise ?

Solution

- L'intervention du supérieur hiérarchique qui préserve la cohésion dans l'action.
- Création de comités ou groupes de travail.
- Désignation d'un responsable de projet, de produit, de processus...
- Les procédures qui définissent un certain nombre de règles garanties d'un minimum de cohérence.
- Définir un objectif commun et le piloter globalement en articulant les contributions de chaque acteur.
- Grâce à la culture d'entreprise, développer des normes et valeurs communes à tous.
- La formation.
- Une rémunération en partie basée sur la performance collective.

Les logiques entrepreneuriale et managériale

I Principes clés

- L'entrepreneuriat revêt une dimension d'action, d'engagement dans un projet collectif.
- Entreprendre n'est pas une simple succession d'opérations juridiques et de gestion, c'est constituer une organisation et en particulier créer une entreprise. Ceci implique en particulier, de repérer les opportunités de développement puis de prendre les risques nécessaires pour créer une activité nouvelle ou redynamiser une activité existante.
- La logique managériale est différente. Elle consiste, pour le manager, à optimiser les ressources qui lui ont été confiées pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés par les propriétaires de l'entreprise.

II Éléments et analyse

A. Logique entrepreneuriale

Dans la logique entrepreneuriale, une seule et même personne cumule les fonctions de stratège, d'organisateur et de propriétaire.

- L'entrepreneur est celui qui dirige l'entreprise ou qui la crée, qui possède des qualités particulières, qui met en œuvre de nouvelles méthodes.
 - Pour Schumpeter (1950), un entrepreneur est une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie.
 - Peter Drucker (1970) considère que l'entrepreneuriat consiste à prendre des risques. L'entrepreneur est une personne qui est prête à mettre en jeu sa carrière

et sa sécurité financière pour mettre en œuvre une idée, à mettre son temps et son capital dans une entreprise risquée.

- L'entrepreneuriat implique une forme d'initiative : il consiste en un processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités.
- L'entrepreneur est le leader, la force motrice à l'origine de la dynamique économique. Il a une vision de l'avenir basée à la fois sur des éléments rationnels, une expérience et des intuitions et qu'il développe et formule en stratégie. Cette vision est mise en œuvre rapidement et avec enthousiasme (dans un projet peu complexe). La stratégie est donc délibérée et la vision d'ensemble claire ; en revanche les détails sont parfois incomplets et émergents.
- Les stratégies entrepreneuriales s'appuient en général sur des structures simples et centralisées qui répondent rapidement aux directions décidées par l'entrepreneur. Les stratégies entrepreneuriales tendent à se développer dans des marchés de niche qui ne sont pas pris en compte par les acteurs dominants du marché. Le projet étant faiblement complexe, les structures adoptées sont simples.
- L'entrepreneur est souvent aussi le propriétaire de l'entreprise et assume à ce titre le risque financier.

B. La logique managériale

Dans la logique managériale, la détermination de la stratégie et de l'organisation sont réunies au sein de l'équipe dirigeante : dans ce cas les managers ne sont pas les concepteurs du projet entrepreneurial.

- L'essor de l'industrialisation, la complexité des affaires font apparaître des **managers non-propriétaires**, professionnels du management. Le pouvoir de gestion est alors dévolu, sous des formes juridiques diverses, au dirigeant (manager) par les propriétaires de l'entreprise. On parle de **relation d'agence** : M. Jensen et W. Meckling (1976) la définissent comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes engagent un agent pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.
- Les dirigeants déterminent la stratégie et la font avaliser par les propriétaires. Ils la mettent en œuvre, déterminent et recherchent les ressources en capital et en travail nécessaires pour atteindre les objectifs dans le cadre de la stratégie choisie. Ils font le choix d'une structure et organisent l'activité.
- Les propriétaires ont des droits (actions/parts sociales) dont ils cherchent à tirer un revenu (les dividendes) et à accroître la valeur (plus-value). Les propriétaires sont donc enclins à privilégier des choix peu risqués visant l'accroissement des résultats de l'entreprise à court terme.

- Les dirigeants ont un statut en fonction de leurs compétences. Il a été fait appel à eux car ils détiennent un savoir-faire et/ou des informations que les propriétaires n'ont pas (un capital relationnel, par exemple). Ils cherchent à maximiser les éléments liés à leur statut (salaires, avantages annexes...), les éléments de reconnaissance par leurs pairs (progression des parts de marché, étendue du contrôle...) et les éléments garantissant leur poste (croissance de l'organisation plutôt que croissance des résultats).
- Dès lors, compte tenu de cette divergence d'intérêts et de la séparation du pouvoir de décision (des dirigeants mandataires) et du pouvoir de contrôle (des propriétaires mandants), la façon d'exercer le pouvoir de gestion dépend, en terme de risques, de la plus ou moins forte dilution du capital (du propriétaire dirigeant à la grande entreprise sans actionnaire de référence) et du degré de contrôle exercé par les propriétaires.
- La délégation de pouvoir des propriétaires aux dirigeants conduit entre eux à une relation de dépendance/indépendance et on peut dès lors s'interroger pour savoir si le dirigeant agit dans l'intérêt de l'entreprise, dans celui des propriétaires ou encore dans le sien propre, dans la mesure où le dirigeant bénéficie d'un accès privilégié à l'information. Cette asymétrie d'information nécessite de mettre en place un contrôle des managers-dirigeants. Celui-ci est exercé par les organes de contrôle qui dépendent de la forme juridique de l'entreprise et/ou par le marché financier.

III Compléments

L'émergence du gouvernement d'entreprise :

- Le gouvernement d'entreprise se définit comme l'ensemble des mécanismes organisationnels et de marché pour contrôler l'exercice du pouvoir tant en termes de performances économiques que de responsabilité sociale et sociétale (éthique, écologique...).
- Dépassant le cadre du contrôle par le marché financier, l'analyse contemporaine (G. Charreaux) en terme de « gouvernement d'entreprise » cherche à répondre à l'évaluation de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise en fonction des différents intérêts en présence, y compris l'intérêt général (intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise – RSE). Il s'agit de contrôler si les dirigeants choisissent des objectifs et des moyens qui permettent de satisfaire l'intérêt de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les parties prenantes sont les actionnaires (*shareholders*), la direction et le conseil d'administration. Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et la communauté au sens large (*stakeholders*).
- Ce qui est nouveau dans le concept de gouvernement d'entreprise, c'est l'imbrication des mécanismes de contrôle par le marché et des mécanismes de contrôle orga-

nisationnels internes à l'entreprise. La « dialectique du marché », c'est-à-dire les choix effectués du fait de la pression des clients ou des actionnaires peut d'ailleurs remettre en cause la légitimité du pouvoir de la hiérarchie.

- On peut dégager deux grands types de gouvernance d'entreprise : la **valeur actionnariale** et la **valeur partenariale**. Le premier système privilégie la création de valeur pour l'actionnaire. Il s'agit alors de maximiser le cours boursier des titres détenus par les actionnaires. Les intérêts des dirigeants s'alignent sur ceux des actionnaires et des investisseurs financiers : le rôle du conseil d'administration et les procédures en matière de transparence et de rémunération des dirigeants sont définis dans cet objectif. Le second système valorise de préférence la création de valeur pour l'ensemble des partenaires. Il s'agit alors de créer de la richesse entre les différentes ressources humaines et matérielles en coopérant avec différentes parties prenantes : clients, fournisseurs, employés, actionnaires, collectivités territoriales... La performance est mesurée au regard de l'ensemble des partenaires. Cela favorise à la fois le développement du capital financier et du capital humain (savoir-faire, compétences, innovation) et valorise l'image de l'entreprise.

Application

Énoncé

Une stock-option (ou option sur achat d'action) est une forme de rémunération versée par des entreprises cotées en Bourse, généralement aux dirigeants. C'est une option d'achat des actions de l'entreprise concernée.

Ce système offre la possibilité, aux dirigeants ou à certains autres salariés d'une entreprise (le personnel d'encadrement, notamment) s'ils le souhaitent, d'acheter des actions de cette dernière à une date et un prix fixé à l'avance. Ceci a notamment l'avantage d'inciter les salariés à agir pour faire monter le cours de l'action de leur entreprise.

1. Expliquer pourquoi les dirigeants détenant des stock-options sont incités à faire monter le cours de l'action de l'entreprise.
2. Montrer que la rémunération des dirigeants au moyen de stock-options représente un outil de contrôle des propriétaires dans le cadre de la théorie de l'agence.

Solution

1. Le fait pour les dirigeants de pouvoir acheter à un prix beaucoup plus bas que le cours du marché est pour eux la promesse de réaliser un bénéfice conséquent par une revente rapide. Ce bénéfice est d'autant plus important qu'ils auront su « faire monter » de façon importante le cours du titre.

2. Les stock-options ont pour vocation de réconcilier les objectifs de l'actionnaire avec ceux du manager, conformément à la théorie de l'agence et de la primauté et en privilégiant la création de valeur pour l'actionnaire. Les intérêts du dirigeant convergent alors avec ceux de l'actionnaire : la partie variable des rémunérations des dirigeants doit les inviter à optimiser les performances à long terme de l'entreprise. La Bourse est censée traduire ces mêmes performances à long terme. Il s'agit alors d'aligner la partie variable de la rémunération sur l'évolution du cours boursier des titres de l'entreprise. Les stocks-options répondent exactement à cet objectif puisque la plus-value réalisée par le dirigeant, et donc sa rémunération, dépend du cours atteint par l'action.

Principes clés

La finalité d'une entreprise est le succès d'être, sa vocation, la mission qu'elle poursuit. Elle est exprimée en termes généraux.

Le succès est un résultat concret à atteindre par un individu ou un groupe d'individus à une échéance donnée.

Une entreprise, elle-même, doit être performante. La performance d'une entreprise se définit comme sa capacité durable à atteindre ses objectifs stratégiques (l'objectif). Elle dépend de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur de façon pérenne tout en maîtrisant ses coûts.

La performance dépend de la maîtrise des facteurs clés de succès (FCS) qui correspondent aux capacités et compétences particulières que l'entreprise possède et qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel dans un secteur d'activité donné.

Pour garantir la cohérence entre la stratégie (long terme) et l'action (court terme), la finalité et les objectifs, les intérêts individuels et collectifs, le management met en place un système de partage dont un des outils privilégiés est le tableau de bord.

II. Éléments et analyse

A. La performance globale : combinaison de performances spécifiques

La performance est un terme d'investissement global. En effet, elle dépend des atteintes des différents parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, différentes performances spécifiques.

Les finalités et le pilotage de la performance de l'entreprise

I Principes clés

- La finalité d'une entreprise est sa raison d'être, sa vocation, la mission qu'elle remplit. Elle est exprimée en terme général.
- Un objectif est un résultat concret à atteindre par un individu ou un groupe d'individus à une échéance donnée.
- Pour survivre, une entreprise doit être performante. La performance d'une entreprise se définit comme sa capacité durable à atteindre ses objectifs stratégiques (Lorino). Elle dépend de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur de façon pérenne tout en maîtrisant ses coûts.
- La performance dépend de la maîtrise des facteurs clés de succès (FCS) qui correspondent aux capacités et compétences particulières que l'entreprise possède et qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel dans un secteur d'activité donné.
- Pour garantir la cohérence entre : la stratégie (long terme) et l'action (court terme), la finalité et les objectifs, les intérêts individuels et collectifs, le management met en place un système de pilotage dont un des outils privilégiés est le tableau de bord.

II Éléments et analyse

A. La performance globale : combinaison de performances spécifiques

La performance est un critère d'évaluation subjectif. En effet, elle dépend des attentes des diverses parties prenantes de l'entreprise. Ainsi distingue-t-on différentes performances spécifiques :

Typologie et définitions	Acteurs	Indicateurs
Performance économique : capacité à atteindre les objectifs (efficacité) en utilisant les ressources de façon efficiente.	Managers / actionnaires	Productivité du travail, rendement matière...
Performance financière : capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour l'actionnaire.	Actionnaires	Rentabilité financière, EVA, MVA, retour sur capitaux investis...
Performance concurrentielle : capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur pour les clients tout en maîtrisant ses coûts.	Marché	Parts de marché, taux de satisfaction des clients, taux de fidélisation clients...
Performance sociétale : capacité de l'entreprise à créer une valeur partenariale.	Parties prenantes primaires et secondaires	Taux d'émission de CO ₂ , taux de rotation du personnel, taux d'accident du travail...

La performance globale d'une entreprise dépendra notamment de la capacité du management à arbitrer les attentes parfois contradictoires des parties prenantes et à trouver un équilibre. Elle dépendra aussi de la qualité du fonctionnement de l'entreprise. En fait, la qualité du management et le mode de fonctionnement de l'entreprise sont les deux piliers de la **performance organisationnelle** qui construit le potentiel de l'entreprise et qui lui permet d'être durablement performante.

La performance organisationnelle peut se mesurer par des indicateurs qui évaluent le coût de fonctionnement de l'entreprise mais aussi de ses dysfonctionnements.

La performance organisationnelle est durablement créatrice de valeur lorsque les économies de coût de fonctionnement réalisées sont redéployées sur les autres sources de création de valeurs (financière, économique, sociétale, concurrentielle).

B. Le pilotage de la performance dans l'entreprise

Le système de pilotage doit permettre au management de garder la maîtrise de l'entreprise. Le pilotage s'articule entre le déploiement de la stratégie et le processus d'apprentissage qui permet un retour d'expérience.

Les étapes du processus de pilotage sont synthétisées ci-dessous :

- Après avoir défini la stratégie, l'entreprise est découpée en unités de pilotage qui sont des entités responsables de la mise en œuvre de l'action stratégique.
- Ces unités de pilotage peuvent être des centres de responsabilité, des activités, des processus, un groupe projet...
- Chaque unité de pilotage a une mission et des objectifs qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Remarques

Un objectif est mesurable par des indicateurs, son périmètre doit être clairement délimité (identification des responsables et des actions à réaliser), il est réaliste (et donc acceptable) et non ambigu.

Un objectif ne doit pas être contradictoire avec la finalité de l'entreprise. C'est le rôle du management de finaliser l'entreprise puis de veiller à la cohérence entre les objectifs qui orientent l'action des acteurs et la finalité de l'entreprise.

- Afin d'être performante, chaque unité de pilotage doit maîtriser les FCS qui lui sont propres.
- Le degré d'atteintes d'un objectif ou le degré de maîtrise d'un FCS est mesuré par des indicateurs de résultat.
- Chaque unité de pilotage doit identifier les leviers d'action de la performance qui sont les facteurs causaux de cette performance. Chaque levier d'action est mesuré par un indicateur de pilotage.
- Pour chaque indicateur, une cible à atteindre est définie. Tout au long de l'action, un contrôle sera exercé par comparaison entre les résultats atteints et les cibles prédéfinies. Le calcul d'écarts permet de mettre en œuvre des actions correctrices.

Ce système de pilotage de la performance s'articule donc autour d'une relation de type cause (les leviers d'action → indicateurs de pilotage) à effet (les FCS maîtrisés / les objectifs atteints → les indicateurs de résultat).

Pour faciliter le pilotage au niveau des unités, on utilise un tableau de bord.

Pour comprendre comment la performance globale se construit, le management élabore un système de tableaux de bord articulant les tableaux des différentes unités de pilotage.

Afin d'activer ces unités de pilotage, les dirigeants peuvent utiliser un style de management particulier appelé direction par objectifs (DPO) et sa variante la direction participative par objectifs (DPPO).

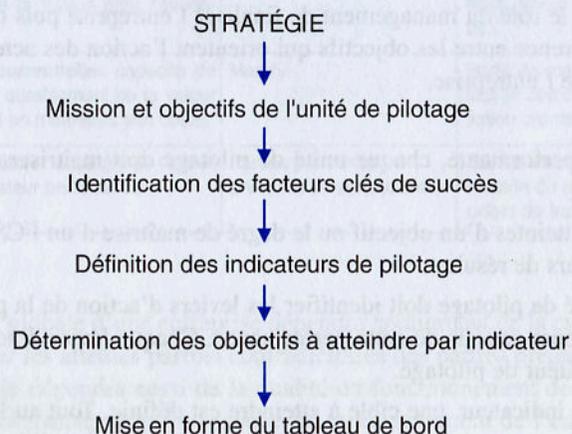
III Compléments

Au début des années 80, Norton et Kaplan ont proposé un tableau de bord équilibré orienté autour de quatre axes qui est un modèle explicatif de la performance globale de l'entreprise et qui cherche à rétablir un équilibre entre :

- les objectifs à court et à moyen/long terme ;
- les indicateurs financiers et non-financiers ;

- les indicateurs de mesure de la performance passée et les indicateurs « prospectifs » ;
- la perception externe et la performance réalisée interne.

La démarche générale de construction d'un tableau de bord est la suivante :



Application

Énoncé

La société Cartonplus est une PME qui fabrique des cartons destinés à l'emballage de produits alimentaires. Ces dernières années, l'intensité concurrentielle s'est fortement accrue dans ce secteur d'activité. Le processus « production », organisé en flux tendus, comporte deux activités : approvisionnement et fabrication. Suite à un ordre de fabrication transmis par l'activité fabrication, l'activité approvisionnement doit acheter le papier demandé sous un délai de 4 jours. Si un fournisseur fait défaut, il est possible de recourir à une procédure d'approvisionnement en urgence qui génère un surcoût significatif. Une mauvaise lecture de l'ordre de fabrication par l'approvisionnement oblige à recommencer la procédure d'approvisionnement et rend difficile le respect des délais. Les délais de rotation des stocks de papier sont en moyenne de 20 jours dans le secteur.

Identifier la mission de l'activité approvisionnement puis élaborer son tableau de bord.

Solution

Mission : assurer la disponibilité des matières nécessaires à la réalisation de chacune des commandes dans des délais très courts sous contrainte de maîtrise des coûts d'approvisionnement et de stockage.

Facteurs clés de succès	Indicateurs	Objectifs
Respect des délais	<ul style="list-style-type: none"> • Délai moyen d'approvisionnement du centre fabrication. • Taux de dépassement des délais. 	4 jours Proche de 0.
Bonne gestion des stocks	<ul style="list-style-type: none"> • Délai moyen d'écoulement des stocks de papier. • Taux de rupture de stock. 	20 jours. Proche de 0.
Respect du niveau de qualité attendu par l'activité fabrication	Taux de satisfaction de l'activité fabrication.	Proche de 100 %
Maîtrise des coûts d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de recours à la procédure d'approvisionnement d'urgence. • Surcoût en € lié recours à la procédure d'approvisionnement d'urgence. 	Proche de 0. À minimiser.

L'entreprise socialement responsable

I Principes clés

L'entreprise a une finalité qui ne peut se réduire à la maximisation du profit. Elle reflète les aspirations de la communauté humaine dans laquelle elle s'insère et se décline également en termes de biens et services offerts à la clientèle.

La mise en œuvre de cette finalité pose la question de la responsabilité sociale de l'entreprise. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises ont des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, riverains... mais aussi dans leurs choix d'investissements. La responsabilité sociale résulte de demandes de la société civile et d'une meilleure prise en compte des externalités environnementales et sociales. Elle est la traduction pour l'entreprise du concept de développement durable qui intègre les dimensions économique, sociale et environnementale.

La non-prise en compte de cette dimension fait encourir aux entreprises un risque de réputation : si leur image se dégrade brusquement, elles subissent des contrecoups commerciaux et financiers et les procès intentés en responsabilité peuvent leur coûter cher.

II Éléments et analyse

A. Les responsabilités sociales de l'entreprise

On reconnaît à l'entreprise une responsabilité vis-à-vis du capital humain : elle doit le faire fructifier (formation) et le rémunérer à sa juste valeur. Il s'agit d'une responsabilité à l'égard des ressources qu'elle puise dans son environnement et qui ne lui appartiennent pas et qui s'appuie sur trois piliers principaux :

- **La prise de conscience du problème du chômage.** L'entreprise doit proposer du travail, éviter le plus possible de licencier, chercher à créer des emplois et adopter des combinaisons productives qui ne pénalisent pas systématiquement l'emploi. Elle doit tendre à répartir le travail le mieux possible (temps partiel, partage du travail).
- **L'entreprise doit être à l'initiative de la formation des salariés.** Elle doit s'impliquer notamment dans la formation des jeunes et des seniors par des contrats d'apprentissage, des contrats de professionnalisation et en leur proposant des stages de formation pour faciliter leur embauche. Elle doit également aider les salariés en poste dans leur progression et leur adaptation professionnelle en leur offrant la possibilité de se recycler et de remettre régulièrement à jour leurs connaissances.
- **L'entreprise doit également être force d'insertion.** L'emploi offre aux salariés un revenu mais aussi un statut social. Aussi, l'entreprise assumant sa responsabilité sociale agit-elle en faveur des catégories exclues : chômeurs de longue durée, travailleurs âgés, non qualifiés, handicapés...

Par ailleurs, au-delà des contraintes à court terme d'une politique de ressources humaines dynamique, l'élévation du niveau des compétences des salariés et un climat social favorable sont des atouts essentiels à moyen et à long terme pour la croissance de l'entreprise.

B. Les responsabilités environnementales de l'entreprise

- Les responsabilités de l'entreprise à l'égard de son environnement naturel revêtent deux aspects principaux. L'entreprise se doit de protéger la nature en envisageant différentes actions : la lutte contre la pollution sous toutes ses formes, la préservation des ressources naturelles et la protection des paysages. Ce faisant, l'entreprise tend à retourner le risque d'image en avantage concurrentiel, en orientant son offre vers des segments de clientèle sensibles au développement durable (Monoprix et les consommateurs urbains) ou encore en créant des produits correspondant à de nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, offres de services financiers socialement responsables...). De plus, des activités nouvelles peuvent naître du développement durable qui constitue des axes de déploiement et de réorientation des portefeuilles stratégiques des entreprises.
- Certaines entreprises prennent en charge une responsabilité culturelle en finançant des manifestations (expositions, pièces de théâtre...) ou encore en aidant à la restauration de chef-d'œuvre en péril. La promotion des arts et des lettres est un axe qui valorise l'image de l'entreprise mécène.

C. L'entreprise et l'éthique

- L'entreprise socialement responsable développe en définitive une certaine éthique qui réconcilie ses rôles économique et social. L'entreprise « citoyenne » est un membre à part entière de la cité qui essaie de contribuer à la bonne marche de la société, en tenant compte de ses contraintes de coût et de ses objectifs de rentabilité et en limitant les dérèglements sociaux. L'intérêt de la société s'aligne également sur celui de l'entreprise : en effet, les salariés sont également des consommateurs pour l'entreprise et elle doit préserver le marché.
- L'éthique est donc pour l'entreprise la « recherche des fondements rationnels du bien agir », elle doit donc apporter des solutions anticipant sur les problèmes avenir en respectant les normes intellectuelles et morales universellement reconnues.
- Au sein de l'entreprise, le respect du salarié est privilégié dans un climat de transparence et de confiance. Dans ses rapports avec l'environnement, certaines pratiques sont exclues : pots de vin, délits d'initiés...
- Par ailleurs, une entreprise socialement responsable a également une démarche éthique dans le cadre de sa politique d'investissement. L'investissement socialement responsable se définit comme la composante financière du concept de développement durable par lequel l'investisseur, au lieu de s'intéresser limitativement aux critères financiers – rentabilité et risque – utilise également dans sa décision d'investissement des critères extra-financiers ; en l'occurrence les critères à caractère éthique, de gouvernance, social et environnemental. L'investissement socialement responsable peut prendre quatre formes principales :
 - les fonds socialement responsables ou de développement durable qui intègrent des critères sociaux et environnementaux critères financiers pour évaluer les entreprises cotées ;
 - les fonds d'exclusion qui à l'inverse excluent certains secteurs comme l'armement, le jeu, le tabac ;
 - l'engagement actionnarial qui consiste, pour les investisseurs, à exiger des entreprises une politique de responsabilité sociale plus forte par un dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblées générales ;
 - les produits financiers solidaires et les fonds de partage qui en raison du degré de perte financière élevé que les investisseurs sont prêts à accepter pour satisfaire ce type de critère extra-financier.

III Compléments

- Depuis La fin du xx^e siècle, les concepts de finance éthique, de commerce équitable, de développement durable font partie des préoccupations politiques au sein

des différents états. Les universités et les centres de recherche tentent de développer des outils pour identifier le degré de responsabilité des entreprises. Ainsi des référentiels internationaux (GRI), des codes de conduite des entreprises (Global compact) ou des certifications (ISO 14001), des normes ou labels (SA 8000...) ont été mis au point.

- Par ailleurs, différents outils pratiques existent pour faciliter l'intégration de ces normes à différents échelons dans les entreprises : élaboration de tableaux de bord équilibrés, audits sociaux ou environnementaux, clauses d'achats durables dans les contrats et dans les appels, rapport sur le développement durable, rapport de gestion...
- Depuis la fin des années 90, des agences de notation sociale et environnementale évaluent et notent les entreprises, selon leur propre méthodologie. La notation des entreprises selon ces critères permet d'orienter l'épargne des citoyens vers des placements éthiques.

Application

Énoncé

L'engagement de toujours : Ben & Jerry's, une entreprise conduite par ses valeurs

« Les entreprises doivent rendre à la communauté ce que la communauté leur donne. » BEN.

Ben & Jerry's a adopté le « value-led business » : elle n'a pas pour considération exclusive le profit économique, mais défend et fait progresser les causes et les valeurs qui sont les siennes. Le marketing, le management et la communication sont réinventés en permanence pour favoriser cet objectif.

Au quotidien : L'activité de l'entreprise intègre des paramètres sociaux, écologiques ou tout simplement humains qui vont de l'utilisation systématique de papier recyclé et sans chlore au recyclage des glaces non consommées données aux cochons du Vermont...

Mais aussi : Ben & Jerry's considère depuis toujours l'entreprise comme vecteur de progrès social en reconnaissant le rôle central joué par celle-ci dans la société. C'est ainsi que depuis ses débuts, Ben & Jerry's a toujours eu à cœur de concevoir de nouveaux moyens d'améliorer la vie des gens au niveau :

- local : avec par exemple la fabrication des brownies qui se fait toujours aujourd'hui à la « Greyston Bakery », boulangerie qui fait travailler des personnes en réinsertion sociale dans l'État de New York ;
- national : avec par exemple la mise en place de « Partnerships » à travers le monde. Les Partnerships sont des boutiques Ben & Jerry's dont la gestion et les

bénéfices sont entièrement confiés à des associations à but non lucratif et à vocation d'insertion sociale ;

- international : avec par exemple l'achat d'ingrédients issus du commerce équitable ;
- caritatif : Ben & Jerry's consacre 7,5 % de ses bénéfices avant impôts au soutien de causes ou d'associations (contre 2,5 % pour la moyenne des entreprises américaines) via la fondation Ben & Jerry's.

<http://www.benjerry.fr/plus-glace/social-responsible/>

1. Quelle est la finalité traditionnelle d'une entreprise privée ? affiche-t-elle cette finalité comme sa principale préoccupation ?
2. Montrer que Ben & Jerry's est une entreprise socialement responsable.
3. Les préoccupations éthiques de Ben & Jerry's sont-elles totalement désintéressées ?

Solution

1. On reconnaît traditionnellement aux entreprises du secteur privé des finalités économiques et financières : se développer et survivre sur un marché et générer du profit. Ben & Jerry's, dans son site Internet affiche des objectifs tout autres. Cette entreprise entend mettre en œuvre des changements dans la société civile à travers ses activités. Elle affiche ainsi une finalité sociétale et entend se comporter en entreprise citoyenne.

2. Ben & Jerry's est une entreprise socialement responsable :

- L'entreprise a des préoccupations écologiques : elle utilise du papier recyclé et sans chlore, les glaces non-consommées ne sont pas jetées mais données pour l'alimentation animale.
- L'entreprise compte s'engager dans le progrès social : la boulangerie qui fabrique ses brownies emploie des personnes en réinsertion sociale, la gestion et les bénéfices des Partnerships sont confiés à des associations à but non-lucratif pour l'insertion sociale...
- Ses matières premières sont issues du commerce équitable : les producteurs du tiers-monde reçoivent « leur part du gâteau » de façon à ce que les travailleurs ne soient pas exploités.
- Elle a une activité caritative.

3. Ben & Jerry's affiche en premier lieu ses préoccupations sociétales. Il s'agit cependant d'une entreprise dont les propriétaires-investisseurs entendent retirer de la valeur. Cette attitude responsable constitue l'image de marque de l'entreprise et constitue un avantage concurrentiel distinctif. Elle est donc également un argument mercatique pour un segment de clientèle de plus en plus important, sensible à ce type de préoccupation ce qui favorise l'atteinte de ses objectifs économiques et financiers.

Le management stratégique et le management opérationnel

I Principes clés

- La stratégie d'entreprise est « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui » H.-I. Ansoff.
- Le management englobe l'ensemble des dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.
- On distingue ainsi deux axes dans le management de l'entreprise :
 - **management stratégique** qui concerne la gestion du marché en relation avec le potentiel de l'entreprise, approche qui privilégie la relation organisation environnement ;
 - **management opérationnel** qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise : définition de la structure organisationnelle, gestion de l'information, détermination des procédures et animation du personnel. Il s'agit d'une vision centrée sur le fonctionnement de l'organisation.

II Éléments et analyse

A. Le management stratégique

- Le management stratégique consiste à définir et à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise. Les choix en matière de produits, marchés, technologies sont réalisés en tenant compte des forces et des faiblesses économiques, sociales, politiques et organisationnelles.
- Les managers élaborent des **diagnostics** afin de confronter le potentiel de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement. Ils entendent ainsi maîtriser l'incertitude et optimiser la prise de décision stratégique. Le diagnostic stratégique

concerne l'analyse de la concurrence proche de l'entreprise, des caractéristiques du système industriel (partenariats envisageables), de la technologie, et de l'organisation elle-même (forces et faiblesses des fonctions, compétences...).

- Une fois le diagnostic réalisé, les dirigeants déterminent les alternatives stratégiques qui permettent un positionnement de la firme. Ces alternatives sont appréciées à deux niveaux en fonction de la finalité de l'entreprise :
 - dans quels domaines l'organisation va-t-elle être présente ? (détermination de la stratégie de groupe ou « corporate stratégies »). Plusieurs orientations sont possibles : spécialisation, diversification, intégration, internationalisation.
 - dans les domaines choisis, comment l'entreprise va-t-elle opérer et avec quels moyens ? (détermination des axes de développement – maintien, croissance, abandon) – et logique de construction de l'avantage concurrentiel : les stratégies concurrentielles (domination par les coûts, différenciation).

Dans le cadre de stratégies de déploiement des activités, l'organisation peut accroître ses capacités de différentes manières par croissance interne ou externe ou encore par le biais de stratégies d'impartition (alliances ou partenariats).

- Lorsque les choix stratégiques ont été opérés, il convient de les mettre en œuvre par la détermination de la structure organisationnelle et l'allocation des ressources humaines, techniques et financières.
- Enfin, le contrôle de la stratégie fait partie intégrante du management stratégique, il comprend le contrôle des objectifs, des ressources et des résultats.

B. Le management opérationnel

Le management opérationnel concerne en particulier le choix d'une structure, la détermination du processus de décision, l'élaboration d'un système d'information et la conduite des hommes dans l'entreprise.

- Le management organisationnel a pour finalité première d'organiser la mise en œuvre de la stratégie. Il convient ici de diviser et de coordonner les tâches pour assurer le bon fonctionnement des différents processus de l'organisation. La division et la coordination des tâches se matérialisent dans la structure. Cette dernière induit alors, en fonction des choix opérés une plus ou moins grande spécialisation des tâches et un degré plus ou moins important de centralisation du pouvoir de décision.
- La décision préalable à toute action est nécessaire au fonctionnement et au développement de l'entreprise qui doit réagir à tous les événements qui l'affectent ou qui interviennent au sein de son environnement. Les méthodes et procédures de prise de décision au sein de l'entreprise sont propres à l'organisation adoptée par les dirigeants. La prise de décision est ainsi plus ou moins maîtrisée et relève ou non de processus présentant des degrés de rationalité plus ou moins importants.

- « Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans les organisations. » (R. Reix). Le système d'information regroupe donc les méthodes et les moyens matériels et humains utilisés dans l'entreprise pour traiter l'information. Il est ainsi composé de ressources liées ou non à la technologie informatique. Des choix sont donc à opérer en matière de système d'information et qui relèvent du management opérationnel quant à sa complexité, son intégration et son automatisation. Le système d'information doit aider à la prise de décision : préparation, simulation des options de décision, communication de la décision et contrôle de son exécution. Le système d'information assure donc ainsi quatre fonctions principales : l'acquisition, le traitement, la diffusion et le stockage de l'information.
- Le management opérationnel prétend enfin diriger le mieux possible les ressources humaines, le capital humain étant désormais considéré comme une ressource pouvant procurer à l'entreprise, un avantage concurrentiel. Le management recherche ainsi la performance dans le recrutement, la formation, la communication, la participation et la motivation des hommes.

III Compléments

Le management par les compétences

Les hommes font désormais partie des actifs de l'entreprise. Les modèles de management des ressources humaines traditionnels ont montré leurs limites compte tenu de la turbulence et de l'incertitude de l'environnement. Les orientations nouvelles en matière de formation, l'obligation d'anticiper des départs massifs à la retraite, l'émergence de la responsabilité sociale de l'entreprise transforment la conception du management du capital humain.

Ce qu'est le management par les compétences ?

Le management par les compétences va au-delà de la gestion des compétences, piloté par la direction des ressources humaines et qui répertorie les compétences requises par métiers de l'entreprise et, les compétences détenues par les salariés, afin d'ajuster au mieux les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes).

Le management par les compétences ne se limite pas non plus au management des compétences qui entend développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes. Ici la direction des ressources humaines s'efface face aux

managers opérationnels qui développent les compétences de leurs équipes et inscrit la démarche dans le management opérationnel ce qui permet d'en démultiplier les bénéfices.

Le management par les compétences permet le pilotage de l'entreprise et a pour objectif de développer « l'intelligence collective » en stimulant les hommes afin qu'ils développent des comportements au travail favorisant la réussite collective et valorise le capital humain, désormais porteur d'un avantage concurrentiel distinct et durable. L'entreprise qui met en place un management par les compétences développe également les compétences individuelles de tous les salariés de manière équitable en assurant l'employabilité de chacun.

Le management par les compétences a par conséquent une dimension stratégique.

Application

Énoncé

1. La direction du groupe Accor a décidé de recentrer les activités de l'entreprise sur les métiers de l'hôtellerie et des services.
2. Le directeur des ressources humaines a décidé de recourir à un cabinet de recrutement pour l'embauche du nouveau chef comptable.
3. Monsieur Bouba, dirigeant de la SARL Presto a élaboré une procédure pour échelonner la prise des congés d'été par les salariés.
4. Le groupe Bouygues a acquis 25 % du capital d'Alstom et investit un nouveau domaine d'activité stratégique : les transports.
5. Le groupe d'équipement industriel ABB a remis en cause son organisation matricielle Produit/Marché et l'a remplacée par une structure divisionnelle par ligne de produit.
6. Le bimensuel « RATP Quinzo » édité par l'unité Communication Interne de la RATP informe tous les salariés de l'entreprise sur les bonnes pratiques et les expériences menées à différents niveaux.
7. Dans certaines entreprises, les collaborateurs se voient proposer de devenir, en plus de leur fonction habituelle, formateur interne : de manière occasionnelle ou régulière, ils forment leurs collègues à des contenus ou des techniques qu'ils maîtrisent particulièrement.
8. Le conseil d'administration de la SA Toto approuve le projet du dirigeant d'implanter une filiale en Chine.
9. Monsieur Lutz a décidé d'implanter un progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP) au sein de l'entreprise de distribution qu'il dirige.

10. Madame Creato qui dirige un atelier de stylisme se demande si elle confiera la production des modèles aux ouvrières de cet atelier ou si elle aura recours à un sous-traitant indien.

Dans chacun des cas ci-dessus dire si l'axe « management stratégique » ou l'axe « management opérationnel » est mis en jeu. Justifier.

Solution

Cas	Management stratégique/opérationnel	Justification
1	Management stratégique	Gestion du marché par la stratégie et engage l'entreprise à long terme → Stratégie de recentrage
2	Management opérationnel	Procédure de gestion des ressources humaines (politique de recrutement). NB. Si ce type de démarche se généralise, on pourra penser à une logique d'impartition, ce qui relèverait du management stratégique)
3	Management opérationnel	Procédure de gestion des ressources humaines (gestion des équipes)
4	Management stratégique	Gestion du marché par la stratégie et engage l'entreprise à long terme → Stratégie de diversification
5	Management opérationnel	Modification de la structure
6	Management opérationnel	Procédure de gestion des ressources humaines (animation des équipes)
7	Management opérationnel	Procédure de gestion des ressources humaines (formation)
8	Management stratégique	Gestion du marché par la stratégie et engage l'entreprise à long terme → Stratégie d'internationalisation
9	Management opérationnel	Organisation du système d'information
10	Management stratégique	Gestion du marché par la stratégie et engage l'entreprise à long terme → Stratégie d'externalisation

Les styles de direction

I Principes clés

- Selon Henri Fayol, la fonction de direction consiste à « commander aux hommes pour obtenir que les objectifs préalablement définis soient atteints ». Pour accomplir cette fonction de direction les dirigeants doivent exécuter cinq séries de tâches :
 - **prévoir** : anticiper l'avenir et préparer l'entreprise à s'adapter aux changements,
 - **organiser** : répartir les moyens financiers, techniques et humains pour la réalisation des objectifs de l'entreprise,
 - **commander** : harmoniser l'effort collectif pour la réalisation des plans prédéfinis,
 - **coordonner** : concilier les activités de l'ensemble de l'entreprise pour que toutes les fonctions travaillent à la réalisation des mêmes objectifs
 - **contrôler** : vérifier si les objectifs sont ou non réalisés.
- La fonction de direction se fonde sur l'exercice d'un pouvoir. Max Weber distingue le pouvoir et l'autorité. Le **pouvoir** est la capacité d'un individu ou d'un groupe d'individus à forcer l'obéissance aux ordres, il implique de ce fait un système de sanction/récompense. L'**autorité** est l'aptitude à faire observer les ordres volontairement et sans contrainte. Le subordonné les accepte parce qu'il les considère comme légitimes.
- Tout dirigeant adopte un style de direction qui conditionne ses relations avec ses subordonnés.

II Éléments et analyse

A. Fondement et manifestations du pouvoir

- À l'origine, le détenteur du pouvoir est le créateur, le propriétaire de l'entreprise, c'est-à-dire, l'entrepreneur. En effet il détient le capital et assume le risque.

- L'essor de l'industrialisation, la complexité des affaires, les compétences spécifiques font apparaître les dirigeants non-propriétaires spécialistes du management. Propriété et direction deviennent des fonctions séparées et apparaît ce que l'on appelle le **pouvoir managérial** et qui est légitimé par la compétence technique des dirigeants qui assurent le développement de l'entreprise, garantissent le versement de dividendes aux détenteurs de capitaux et contribuent l'augmentation de la valeur patrimoniale.
- Max Weber montre que le **pouvoir doit reposer sur une autorité** pour que la domination soit acceptée. Cette autorité se manifeste de trois façons différentes :
 - **l'autorité charismatique** : ce sont les qualités personnelles du leader qui légitiment l'autorité. Elle est donc instable car elle disparaît avec l'individu et pose alors le problème de la succession et de la pérennité du système d'autorité ;
 - **l'autorité traditionnelle** : ce sont les précédents et les usages qui légitiment l'autorité, elle est fixée par la coutume et peut donc à un moment donné être contestée ;
 - **l'autorité rationnelle légale** : ce sont des règles et des procédures impersonnelles et non les caractéristiques propres à un individu qui la légitime. Ce système d'autorité est la forme la plus efficace car la structure est rationnelle (tout est prévu, calculé) et légale car les règles s'appliquent à tous et l'incertitude est éliminée. Ce type d'autorité l'organisation idéale selon Max Weber : la bureaucratie.

B. Les styles d'exercice du pouvoir

- Certaines études ont mis en évidence les traits de personnalité propres au leader et que certains individus possèdent à des degrés variables :
 - le leader est généralement le membre le plus représentatif des opinions et de l'orientation du groupe ;
 - il est adopté en fonction de son efficacité et de sa participation active à la tâche entreprise ;
 - il est le membre le plus apprécié pour sa sociabilité et jouit ainsi d'une certaine popularité.
- Le style de direction apparaît comme la résultante de différents paramètres : certains traits de la personnalité qui distinguent les leaders des non-leaders, une situation particulière (c'est l'occasion qui crée le leader), les attentes du groupe. Le style de direction est un des éléments fondamentaux de la performance de l'entreprise, différents courants de recherche s'y sont en conséquence intéressés.
- **R. Likert** a défini les styles de commandement en fonction de deux variables : le degré de complexité de la technologie et les besoins d'être et de devenir du per-

sonnel. En croisant ces deux critères d'analyse, Likert parvient à distinguer quatre styles de direction :

- **le style autoritaire** : pas de consultation du subordonné, communication à sens unique, incitation par la crainte et la sanction ;
- **le style paternaliste** : faible décentralisation pour les décisions, incitation par un système de menaces/récompenses
- **le style consultatif** : consultation en faux-semblant, communication à double sens, travail en équipe ;
- **le style participatif** : équipes d'individus contribuant à la prise de décision, forte coopération, circulation libre de l'information.

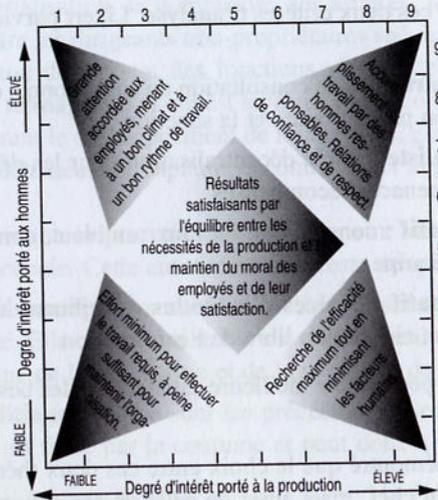
Le style participatif permet une meilleure satisfaction des besoins, il convient donc de le retenir.

- **D. Mac Gregor** a démontré que le choix entre ces deux théories (X et Y) dépend de la personnalité du chef, mais aussi de celle de ses subordonnés. La théorie X correspond au fonctionnement proposé par l'OST et la théorie Y à celui proposé par l'école des relations humaines.
 - **la théorie X** considère que les salariés n'aiment pas leur travail, sont paresseux et se soucient exclusivement de leur salaire. Elle conduit à un style de commandement centralisé et autoritaire, avec des procédures de contrôle tatillonnes.
 - **la théorie Y** considère que l'homme recherche l'épanouissement dans son travail, qu'il souhaite avoir des responsabilités et participer à la gestion de l'entreprise. Cette théorie conduit à instaurer une direction participative.

Un chef « démocratique » peut néanmoins être obligé d'utiliser la théorie X si les salariés ne souhaitent pas prendre de responsabilités.

- **La grille managériale de Blake et Mouton (1962)** : ces deux auteurs ont caractérisé les différents modes de management en fonction de deux variables :
 - **l'intérêt pour la production** qui se traduit par la qualité des décisions prises, par le nombre de produits nouveaux lancés par l'entreprise, par la rationalité et la répartition du travail.
 - **l'intérêt pour le personnel** qui se manifeste par le degré de motivation, par les rapports de confiance établis entre le cadre et ses subordonnés, par la politique salariale, par le bon climat social.

Ces deux variables ont été notées de 1 à 9 permettant de définir 81 types de commandement :



Source : d'après Blake et Mouton.

Cependant Blake et Mouton ont axé leur conclusion sur cinq modes : **le management appauvri (1,1)** qui est à éviter car il constituerait une source de conflit du fait de la passivité du manager ; **le management « country club » (9,1)** par lequel leader s'attache particulièrement aux problèmes du personnel sans trop se soucier des impératifs de la production ; **le management taylorien (1,9)** qui manifeste beaucoup d'intérêt pour les problèmes de la production sans se soucier des besoins et attentes du personnel ; **le management du travail en équipe**, mode de commandement idéal capable de concilier les impératifs économiques et les impératifs sociaux et **le management institutionnel** par lequel leader établit un équilibre entre les nécessités de la production et les attentes des individus.

- **Les sept types de leadership de Tannenbaum et Schmidt (1958)**, sont définis en fonction du style de direction et du niveau de centralisation de la prise de décision, du leader despotique jusqu'au laisser-faire total :
 - **Style 1** : le dirigeant prend les décisions et puis les annonce. Ceci correspond au modèle autoritaire propre à l'Organisation scientifique du travail (Taylor) ;
 - **Style 2** : le dirigeant « vend » ses décisions. Il s'agit plutôt d'un style paternaliste ou charismatique ;
 - **Style 3** : le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis. Cette attitude correspond au modèle de la direction par objectifs (DPO) ;

- **Style 4** : le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer. Ce modèle correspond à l'utilisation élargie de la DPO ;
- **Style 5** : le dirigeant présente les problèmes, obtient des suggestions et prend sa décision. Ce modèle est très proche de la direction participative par objectifs (DPPO) ;
- **Style 6** : le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites. Ce style correspond au modèle de la cogestion et à l'utilisation des cercles de qualité ;
- **Style 7** : le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines règles sont respectées. Ce modèle correspond à l'autogestion.

Le style de direction n'est pas réellement choisi par le leader mais résulte d'une interrelation entre :

- les compétences, la personnalité et le statut du leader ;
- les compétences, la personnalité, la motivation, l'adhésion et l'implication des subordonnés ;
- l'entreprise elle-même, le service, les habitudes, l'urgence et la nature de la décision.

C. Direction centralisée et direction décentralisée

Les modes de direction se subdivisent en deux catégories : les modes de direction centralisée et les modes de direction décentralisée.

- **La direction centralisée** consiste à concentrer le pouvoir de décision dans les mains d'un nombre limité de décideurs (OST, paternalisme). La centralisation évite la dilution des responsabilités et favorise la prise de décisions cohérentes avec la stratégie définie. En revanche, le personnel est peu impliqué, le temps de réaction est long et l'information parfois biaisée du fait de la nécessité de remonter toute la ligne hiérarchique.
- **La direction décentralisée** consiste à répartir le pouvoir de décision en dehors de la direction qui se trouve au sommet de la hiérarchie. Décentraliser signifie développer la participation, les structures participatives sont ainsi les plus dynamiques car elles favorisent l'initiative et la créativité. Quel que soit son niveau, la décentralisation améliore la qualité des décisions prises, et motive le personnel. En revanche les prises de décision locales peuvent se révéler non optimales au niveau général.

III Compléments

La direction par objectifs (DPO)

Ce modèle de direction a été adopté par les entreprises américaines dans les années 1960. L'entreprise est dirigée selon un ensemble d'objectifs. Ces objectifs sont, d'une part, stratégiques et, d'autre part, tactiques. Ils sont intégrés dans le système de planification de l'entreprise. La direction générale fixe ces objectifs et ils sont ensuite assignés individuellement aux différents responsables.

Une phase de dialogue se développe alors : les responsables peuvent accepter intégralement ces objectifs et doivent les réaliser ou les refuser. Le refus s'explique par l'insuffisance de moyens ou par le manque de réalisme des objectifs arrêtés. Si les responsables refusent totalement ou partiellement les objectifs, ils doivent expliquer leurs objections et la direction générale apprécie si elle doit accorder des moyens supplémentaires pour réaliser l'objectif ou s'il faut modifier ce dernier.

Dans ce modèle, la participation, reste peu importante dans la mesure où elle intervient plutôt a posteriori et où elle est limitée à la réalisation des objectifs.

La direction participative par objectifs (DPPO)

Il s'agit d'un modèle élargi de la DPO qui a été adopté pendant les années 1970. L'entreprise est toujours dirigée selon un ensemble d'objectifs stratégiques et opérationnels. Ces objectifs sont fixés avec l'accord du personnel, chaque subordonné participant à la négociation. Dans la pratique, il apparaît que cette participation concerne plutôt les objectifs tactiques.

Le système présente plusieurs avantages : il favorise le développement d'un projet partagé et suscite la mobilisation et la responsabilisation du personnel, il permet la recherche de la qualité totale, il facilite la communication interne et améliore le climat social.

Application

Énoncé

MMD, structure spécialisée dans le conseil en management, s'est penchée sur le profil des managers en interrogeant 415 dirigeants d'entreprises françaises.

Voir tableau ci-contre.

1. Définir style de direction démocratique, autoritaire et laisser-faire.
2. Quel est le profil des nouveaux dirigeants

Le style de management dominant (source MMD)

Style	Part des dirigeants d'entreprise
Social	43 %
Managérial	40 %
Classique	4 %
Animation des hommes	39 %
Organisation du futur	11 %
Souci du résultat	8 %
Coordination	7 %
Résolution de problèmes	5 %
Maîtrise des détails	3 %

Le style de commandement (source MMD)

Style	Part des dirigeants d'entreprise
Démocratique	46 %
Participatif	24 %
Autoritaire	2 %
Laisser-faire	1 %

<http://www.journaldunet.com/management/>

Solution

1. Le style de direction démocratique consiste à faire participer le groupe à l'organisation des tâches et à la distribution des rôles et des ressources.

Lorsque le style de direction est autoritaire, le leader décide seul, distribue les rôles en ne laissant aucune initiative aux autres membres du groupe.

Le laisser-faire consiste à ne pas s'occuper du groupe.

2. Le style de travail des nouveaux dirigeants intègre le facteur « ressources humaines ». En effet, deux approches sont mises en évidence : le « social » pour 43 % et le « managérial » pour 40 %. L'approche sociale articule le management autour de la mise en valeur des individus en favorisant les échanges et les relations humaines. La responsabilisation, la communication et la souplesse sont favorisées. L'approche managériale, considère que le management repose sur des techniques, des méthodes et des concepts définis. Dans ce cas, l'adaptabilité, les compétences et la direction par objectifs, sont mises en avant.

Le style de travail des nouveaux dirigeants se caractérise par une primauté donnée à « l'animation des hommes » : la capacité à motiver les équipes, est prépondérante pour 39 % des dirigeants d'entreprise. L'organisation du futur (planification) et le « souci du résultat » sont des préoccupations nettement moins marquées avec 11 et 8 %.

Le style de commandement des nouveaux dirigeants est plutôt démocratique : en effet les approches « démocratiques » et « participatives » représentent respectivement 46 % et 24 %. Le dirigeant démocratique sollicite l'opinion de ses subordonnés et en tient compte. La logique participative est plus opérationnelle : tous les salariés impliqués dans la mise en œuvre d'une décision sont consultés auparavant.

La décision dans l'entreprise

I Principes clés

- La décision consiste à effectuer un choix lors d'une confrontation à un problème afin de le résoudre. C'est aussi la solution apportée à un problème posé.
- La prise de décision est un acte essentiel dans la vie de l'entreprise. Elle constitue une préoccupation constante que l'on retrouve à tous les moments de la vie de l'entreprise et à différents niveaux de son organisation (dirigeants, encadrement, personnel).
- Les décisions sont nombreuses mais aussi différentes selon leur nature ou leur portée pour l'entreprise dans le temps.
- Une décision est un choix portant soit sur la détermination des objectifs (parts de marché, résultats, effectifs...), soit sur la détermination d'une position par rapport à un problème posé à l'entreprise (partenariat, mode d'organisation ou de direction), soit encore sur la mise en œuvre de ressources (recherche et acquisition de nouvelles ressources, modification de leur allocation interne).

II Éléments et analyse

A. La typologie des décisions

Toutes ces décisions n'ont ni la même incidence, ni la même fréquence et ne font pas l'objet du même traitement. Des typologies, établies par des théoriciens, permettent de mieux les appréhender.

- **Classification selon l'objet de la décision (Igor Ansoff)**
 - **Les décisions stratégiques** renvoient aux relations de l'entreprise avec son environnement et portent essentiellement sur les marchés ciblés et les produits proposés afin d'obtenir une « adaptation de la firme à son milieu ». Elles ont des effets sur le développement et la pérennité de la firme.
 - **Les décisions tactiques** (ou administratives) concernent la gestion des ressources dans une optique d'efficacité : acquisition, production, organisation et développement des ressources. Elles concernent des choix de structure et de gestion non productive.

– Les **décisions opérationnelles** sont relatives à l'exploitation courante.

• **Classification selon l'échéance des décisions**

– **Les décisions à long terme** dont la préparation est relativement longue et dont les effets se manifestent parfois sur une longue durée. Pour de telles décisions, les actions correctives sont difficiles, coûteuses de telle sorte que leurs effets peuvent être difficilement réversibles. Ainsi, elles engagent l'avenir de l'entreprise.

– **Les décisions à court terme** sont prises rapidement et leurs effets se font sentir vite et sont peu durables. Dans ce cas, les actions correctives peuvent intervenir dans un bref délai. L'avenir de l'entreprise n'est donc pas impacté.

• **Classification selon l'incidence de la décision**

– **Les décisions à portée restreinte** n'affectent qu'un seul service.

– **Les décisions à portée intermédiaire** ont des répercussions sur plusieurs fonctions de l'entreprise.

– **Les décisions à portée générale** ont des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise.

• **Classification selon la nature des variables de décision (A. Simon)**

– **Les décisions programmables** sont fortement répétitives. La nature quantitative et le faible nombre de paramètres à prendre en compte permet de les formaliser en s'appuyant sur des techniques modélisées et des procédures standardisées de résolution de problèmes.

– **Les décisions non programmables** intègrent des paramètres trop nombreux ou qualitatifs. Il est généralement impossible de les inclure dans un modèle mathématique. Dans ces cas, on ne peut que dégager une procédure de résolution par tâtonnement.

L'intérêt de cette dernière distinction apparaît aussi au niveau du système de pilotage / contrôle : la prise des décisions programmables pouvant s'appuyer sur les procédures et le contrôle opérationnel tandis que les décisions non-programmables nécessitent une intervention humaine.

B. Les modèles de comportement du décideur

• **La théorie du décideur rationnel** considère que les individus sont parfaitement rationnels. Ils possèdent une connaissance complète et précise des conséquences des choix qui s'offrent à eux, ils jouissent d'une information exhaustive sur les paramètres de la décision, ils ont une perception juste de la situation dans laquelle ils évoluent. En conséquence, les décisions que les décideurs rationnels sont amenés à prendre sont optimales. De plus, les théories traditionnelles confondent les

objectifs du décideur et ceux de la firme. Le décideur, dans un environnement certain, a pour objectif la maximisation du profit et la minimisation des coûts.

• **La théorie de la rationalité limitée** (H. Simon) observe que, aussi bien dans la collecte des données que dans leur traitement, les capacités intellectuelles de l'homme sont limitées et l'être humain n'est pas en mesure de se former une idée complète et exacte de toutes les possibilités de choix.

• **Le modèle de la rationalité adaptative de Cyert et March.** Les responsables ne cherchent des solutions que sous la pression des problèmes qui « demandent » des solutions. Ils disposent de répertoires de solutions ou procédures standards qui ont « fait leurs preuves » dans le passé, grâce à l'expérience de problèmes identiques (cas des décisions répétitives) ou proches. Enfin, si une première tentative de solution du problème échoue, le décideur va chercher des solutions « toutes faites » au voisinage du problème ou du premier essai.

• **Le modèle de la poubelle (*Garbage can*).** Cohen, March et Olsen sont à l'origine d'un modèle qui entend expliquer la complexité de la prise de décision au sein des entreprises et qui prend donc en compte plusieurs logiques décisionnelles. La « poubelle » contient des problèmes et des solutions non traités et auxquels le décideur peut s'intéresser en fonction de circonstances diverses. La décision apparaît dès lors plus comme le résultat de la rencontre fortuite de problèmes, de solutions et de décideurs que comme celui d'un processus rationnel.

• **La stratégie de l'acteur.** M. Crozier et E. Friedberg considèrent que la décision résulte des jeux de pouvoir au sein de l'organisation. Leur pouvoir est en relation avec la « zone d'incertitude » qu'ils contrôlent.

C. Le processus de prise de décision

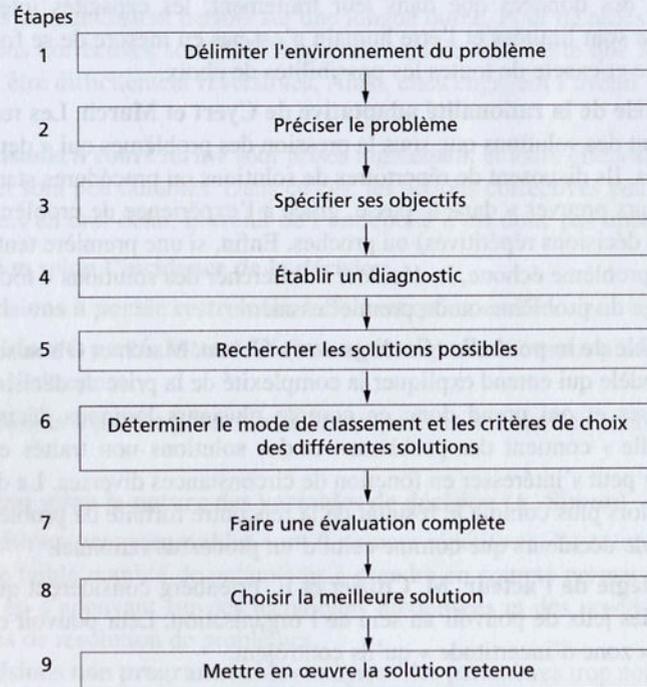
• **Le modèle IMC (H. Simon).** Dans la théorie standard, l'objectif poursuivi est la maximisation du profit réalisé par l'entreprise et le décideur se trouve « en avenir certain ». Le processus décisionnel passe donc par trois étapes successives (Intelligence → Modélisation → Choix).

– **L'« intelligence »** s'appuie sur le système d'information de l'entreprise. Sa qualité conditionne la pertinence de « l'intelligence » des situations décisionnelles.

– **La « modélisation »** des choix possibles consiste à recenser les alternatives en utilisant éventuellement des outils normatifs ou descriptifs qui expliquent comment se comportent les décideurs dans les organisations.

– **Le « choix »** vise à sélectionner une solution parmi celles obtenues par la modélisation et à la mettre en œuvre. Il peut être suivi d'une phase d'évaluation qui débouche soit sur la validation du choix effectué soit sur une rétroaction qui réactive les phases précédentes.

- **Décomposition du processus décisionnel : modèle empirique d'E.A. Archer.**
En 1980, sur la base d'observations de la pratique de deux mille décideurs, Archer propose une formalisation du processus décisionnel.



D. Les outils d'aide à la décision

Ils sont de natures mathématique, statistique ou informatique. On peut citer, entre autres :

- l'utilisation des méthodes de résolution d'ordonnancement : MPM (méthode des potentiels métra), PERT (Program Evaluation and Review Technic), graphique de Gantt ;
- la mise en place de la théorie des graphes, gestion des flux ;
- le recours aux méthodes statistiques (espérance mathématique et écart type) ;
- les méthodes d'ajustement ;
- la programmation linéaire ;
- les méthodes d'actualisation ;
- la gestion des files d'attente ;
- les méthodes multicritères : matrice des résultats, arbre de décision, table de décision.

- les tableurs pour les simulations couplées ou non à des bases de données ;
- les systèmes experts : système informatique d'aide à la décision (SIAD).

III Compléments

- L'élaboration des décisions au sein d'une organisation est un phénomène collectif. Le processus de décision s'analyse à trois niveaux : l'entreprise, ses organes constitutifs et les membres de l'organisation. Il existe donc trois niveaux d'objectifs :
 - **objectifs organisationnels** : L'entreprise a des objectifs généraux et permanents qui transcendent ceux de ses membres. Elle cherche à assurer sa survie et son développement ;
 - **objectifs fonctionnels** : Les différents organes de l'entreprise (divisions, services) ont des points de vue particuliers et des objectifs spécifiques. Le processus de décision est un compromis entre ces diverses optiques mais il peut parfois conduire à privilégier abusivement un point de vue particulier et générer ainsi des déséquilibres au sein de l'entreprise (des fonctions hypertrophiées et des fonctions délaissées) ;
 - **objectifs individuels** : Les différents membres de l'organisation ont leurs propres buts, qu'ils cherchent à atteindre en priorité par rapport aux objectifs de la firme. Le processus de décision peut dès lors être altéré par la transmission, la déformation ou la rétention de l'information en fonction d'objectifs personnels à atteindre. La création de réseaux d'influence peut aussi biaiser le processus de décision.
- Compte tenu de ces trois catégories d'objectifs, souvent contradictoires, l'entreprise doit chercher à faire converger les objectifs généraux et ceux des individus (DPO, centres de profits, décentralisation...) et à éviter le « déviationnisme fonctionnel » en assurant la prise en compte équilibrée des points de vue des diverses fonctions. Pour cela l'entreprise pourra se doter de structures divisionnelles, le responsable d'une division intégrant tous les points de vue fonctionnels, mettre en place des structures par projet, affecter des généralistes aux postes de synthèse, instituer des procédures d'évaluation de l'efficacité de chaque organe.

Application

Énoncé

Monsieur JESETOU, président de la SSII Triomph qu'il a créée en 2000, répond aux questions de jeunes étudiants en management qu'il a reçus pour un stage d'observation.

Monsieur JESETOU, nous nous sommes rendus compte de votre redoutable efficacité, comment faites-vous pour prendre une décision importante ?

M. JESETOU – Je dois tout d'abord pouvoir m'appuyer sur des informations pertinentes. J'essaie ensuite de synthétiser le problème qui se pose à moi : quels sont les objectifs, les enjeux, les solutions possibles et quelles peuvent être les conséquences ? J'ai recours au benchmarking et à la veille stratégique. Puis, j'élabore une prise de décision en interne et à l'externe. Au sein de Triomph, j'envisage les éventuelles solutions avec les salariés concernés, je les implique, mais au final, c'est moi qui prend la décision. Je ne me limite pas à une consultation en interne, parmi mes relations je compte un certain nombre de personnes de confiance et je leur demande ce qu'ils en pensent. Ce ne sont, en général, pas des consultants ; ils ne sont pas suffisamment indépendants. Je m'adresse plutôt à des chefs d'entreprise de ma connaissance qui savent pouvoir me dire si je prends une mauvaise piste. Le dernier point important concerne les valeurs : mes décisions ne peuvent pas aller à l'encontre de ce à quoi je crois et je décide en m'appuyant sur une éthique. La respecter me permet de faire un choix cohérent dans la durée et que je ne regretterai pas. À l'inverse les aspects techniques ne sont jamais primordiaux bien qu'ils justifient ensuite la décision.

Monsieur JESETOU, vous fondez-vous sur votre intuition ?

M. JESETOU – C'est obligatoire ! Si je dois opérer un investissement important ou lever des fonds pour financer la croissance de mon entreprise, mon intuition entre nécessairement en jeu. Et il y a toujours des imprévus ! Mais il faut savoir « exercer » son intuition : rester en veille, être curieux et accumuler des informations. L'expérience s'accumule et l'intuition devient constructive.

1. Retrouver les éléments essentiels du processus de décision décrit par Monsieur JESETOU.

2. Ce dirigeant écarte-t-il l'intuition ?

Solution

1. La méthode de Monsieur JESETOU consiste à :

- s'informer : il mène une veille informationnelle permanente et utilise le benchmarking, c'est-à-dire l'étalonnage sur les pratiques des meilleurs ;
- impliquer les autres : il consulte ses collaborateurs, leur demande de prendre part à la résolution du problème, même si au bout du compte c'est lui qui tranche ;
- demander conseil : il consulte d'autres chefs d'entreprise qui sont confrontés à des situations similaires et attend leurs critiques ;
- ne jamais perdre de vue ses propres repères : qui lui permettent d'inscrire ses décisions dans la durée et donc en cohérence avec sa stratégie.

2. Monsieur JESETOU n'écarte pas l'intuition dans ses prises de décisions, celle-ci est néanmoins « rationalisée » par une solide culture de gestion, nourrie par un processus de veille.

La démarche stratégique : de la finalisation au contrôle

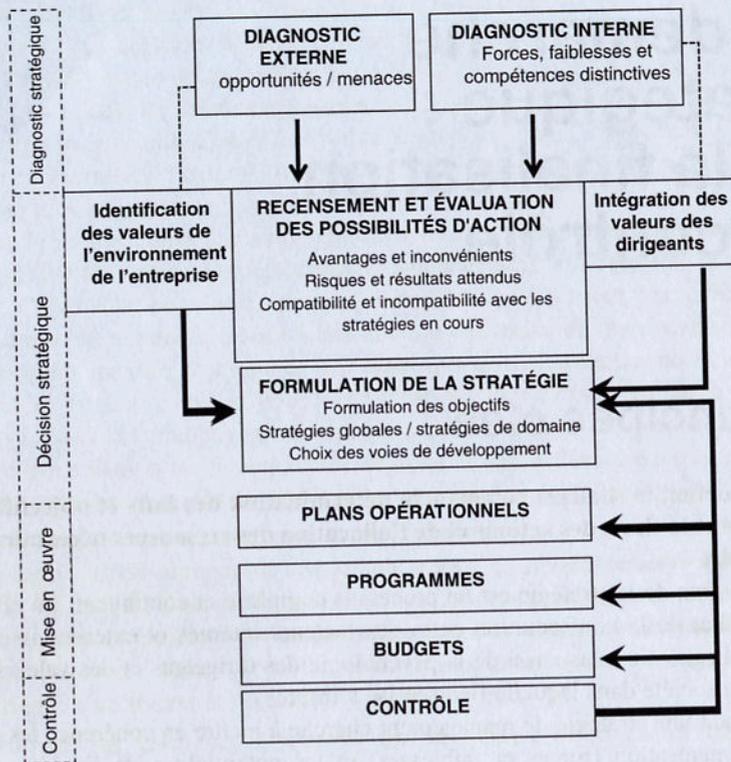
I Principes clés

Chandler définit la stratégie comme « **la détermination des buts et objectifs d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre** ».

La formulation de la stratégie est un processus complexe et contingent. En effet, elle est le résultat de la confrontation entre des facteurs internes et externes issus de la phase de diagnostic mais aussi de la psychologie des dirigeants et des valeurs culturelles de la société dans laquelle l'entreprise s'insère.

En formulant une stratégie, le management cherche à mettre en cohérence les capacités de l'organisation (forces et faiblesses) et les potentialités de l'environnement (menaces et opportunités) tout en développant un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable.

Une fois l'entreprise finalisée, le manager formule sa stratégie dans le cadre d'une démarche stratégique schématisée ci-contre :



II Analyse

A. La planification stratégique : articulation entre diagnostics et intentions stratégiques

La planification a traditionnellement occupé une place importante dans la démarche stratégique. Elle s'inscrit dans une vision proactive de l'entreprise puisqu'elle croit en sa capacité à agir sur l'environnement.

« La planification consiste à concevoir un futur désiré, ainsi que les moyens réels d'y parvenir. Elle doit permettre l'obtention d'un résultat désiré à un moment donné. » Ackoff.

La planification utilise une méthodologie en trois étapes :

- Une projection de référence : prédiction de ce qui va probablement se passer s'il n'y a pas d'intervention organisée de l'entreprise.

- Puis une projection souhaitable c'est-à-dire l'expression de l'objectif que l'entreprise aimerait atteindre à la fin de la période de référence.
- Enfin la mesure de l'écart stratégique entre ces deux projections puis la formulation de la stratégie permettant sa résorption.

B. Méthodologie de sélection des possibilités d'actions

Dans le cadre de la formulation de la stratégie, le management a identifié un certain nombre d'actions possibles à même de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Les dirigeants vont hiérarchiser ces possibilités d'actions pour en retenir une seule. Le processus de sélection des options disponibles s'effectue en fonction de divers critères :

- **les risques** (commercial, économique, financier, industriel, juridique, social, écologique...) inhérents à chaque action.
- **La probabilité d'atteindre les objectifs** en réalisant l'action.
- **Le coût de l'action** au regard de la création de valeur espérée.
- **Le degré de faisabilité** de l'action compte tenu des contraintes internes (faiblesses de l'entreprise) et externes (menaces de l'environnement).
- **L'existence de synergies** (commerciales, organisationnelles, financières...) et de compatibilité avec des stratégies existantes.

La combinaison de ces critères peut être rationnelle grâce à un système de pondération mais, *in fine*, l'action retenue devra être compatible avec les valeurs de l'équipe dirigeante (le degré de risque acceptable dépend d'ailleurs largement des valeurs des dirigeants) et ne pas entrer en conflit avec les attentes des parties prenantes les plus influentes.

C. La phase de contrôle

Le contrôle est un processus qui vise à obtenir l'assurance que les actions menées et les résultats obtenus sont conformes à l'intention stratégique formulée sous la forme d'objectifs. Le contrôle est au cœur du système managérial qui vise à conserver la maîtrise de l'entreprise.

Le contrôle dont il est question ici n'est pas seulement celui effectué à la fin de l'action en comparant le résultat obtenu à la cible. Ce « contrôle vérification » arrive en effet bien tard pour espérer améliorer l'action en cours.

Dans un environnement complexe et instable, il est important de mettre en place un système de contrôle souple qui permet d'identifier les actions correctrices le plus tôt possible et de réviser les objectifs initiaux si ceux-ci sont devenus irréalistes compte

tenu des récentes évolutions. On appelle ce type de contrôle rétroagissant (agissant par *feed-back*) : contrôle cybernétique.

III Compléments

Dans l'entreprise, on distingue trois niveaux de contrôle :

- Le contrôle stratégique : processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès.
- Le contrôle de gestion : processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont, ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution.
- Le contrôle d'exécution : processus et systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont, ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions.

Application

Énoncé

La société Ravi International a connu ces dernières années un développement important par croissance externe dans divers domaines d'activités qui ne sont pas liés à son métier de base (stratégie de diversification conglomerale). Deux facteurs explicatifs sont à l'origine de ce développement : la pression grandissante des investisseurs pour obtenir une meilleure rentabilité financière et des opportunités de rachats d'entreprises qui se sont présentées aux dirigeants soucieux de valoriser leur image auprès de leurs pairs. Les responsables des nouveaux DAS créés bénéficient d'une réelle autonomie de fonctionnement et ont une marge de liberté importante dans la détermination de leur stratégie puisque les dirigeants ne contrôleront que les résultats financiers obtenus par chaque DAS. Malheureusement cette stratégie s'est traduite par une hausse de l'endettement de l'entreprise qui a poussé les dirigeants à user de techniques comptables à la limite de la légalité pour faire disparaître certaines dettes du passif du bilan. Or, dans un contexte récent de scandales financiers (Enron, Worldcom...), les analystes financiers ont très mal réagi à ces manipulations comptables et une enquête financière a été ouverte.

1. Identifier les valeurs clés des dirigeants et de l'environnement qui sont déterminantes dans la réussite ou dans l'échec de la stratégie de la société Ravi International.

2. Expliquer le mode de contrôle sélectionné par le siège au regard de la stratégie globale choisie.

Solution

1.

Valeurs clés	Facteurs de réussite	Facteurs d'échec
<i>Valeurs de l'environnement</i>	La financiarisation de la culture et l'exigence de rentabilité immédiate.	L'exigence d'une plus grande moralité dans la conduite des affaires (l'éthique des affaires).
<i>Valeurs des dirigeants</i>	Mise en place d'une structure peu hiérarchisée qui développe la réactivité des unités de pilotage vis-à-vis de leur contexte spécifique. Développement d'une culture de liberté et de responsabilité.	La mégalomanie des dirigeants qui les pousse à développer l'entreprise afin de satisfaire leur ego au détriment d'une gestion performante du portefeuille de DAS.

2.

Cette entreprise a choisi de se développer en se diversifiant. En effet, l'investissement dans de nouveaux DAS nécessite la maîtrise de compétences et de ressources qui ne constituent pas le métier de base de cette firme. Dans un tel contexte, les dirigeants actuels du siège n'ont pas la connaissance et l'expérience nécessaires pour réaliser un diagnostic pertinent du champ concurrentiel spécifique à chaque nouveau DAS ; il leur est donc difficile d'imposer des objectifs stratégiques dans le cadre d'une procédure de planification centralisée. Dès lors, la procédure de planification est décentralisée et le siège exercera un contrôle financier des filiales qui seront évaluées sur la base des résultats atteints par les stratégies qu'elles auront formulées puis mises en œuvre.

Le diagnostic externe

FICHE 10

I Principes clés

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser les **menaces** et les **opportunités** de l'environnement, d'évaluer les forces en présence qui conditionnent la **dynamique concurrentielle** afin de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents actuels ou potentiels.

Ce diagnostic est réalisé sur un segment bien délimité qui correspond bien souvent au secteur d'activité. Pour délimiter ce champ concurrentiel, l'entreprise pratique une **segmentation stratégique**, en fonction de critères internes et externes, qui aboutit à l'identification de domaines d'activité stratégique (DAS).

Sur un DAS, la performance de l'entreprise dépend de son degré de maîtrise des **facteurs clés de succès** (FCS).

L'élaboration de la stratégie est très fortement influencée par le type d'environnement concurrentiel et la nature de la dynamique concurrentielle sur chaque DAS.

II Éléments et analyse

A. La segmentation stratégique

Une entreprise multi-activités est présente sur différents marchés, combine de nombreuses ressources et exploite des compétences multiples ce qui rend difficile la réalisation d'un diagnostic puis la formulation d'une action stratégique uniques.

En effet, dans le cas des grandes entreprises, avant d'effectuer un diagnostic puis de formuler la stratégie, il est indispensable de réaliser une segmentation stratégique c'est à dire de découper l'entreprise en **unités homogènes** qu'on nomme **domaines d'activité stratégique** (DAS).

Traditionnellement, on classe les critères de segmentation en deux catégories :

- internes : coûts partagés, ressources et compétences mobilisées, synergies ;
- externes : clientèle, marché pertinent, réseau de distribution, concurrents, technologie.

Sur un DAS, les FCS sont spécifiques. L'entreprise devra donc construire son avantage concurrentiel en mettant en œuvre des stratégies spécifiques dans le cadre d'un système d'offre particulier.

Remarques

Même si différents DAS ont été identifiés, cela ne signifie pas qu'ils soient complètement indépendants. L'entreprise peut en effet tirer un avantage concurrentiel de l'exploitation de synergies (partage de ressources, transferts de compétences...) entre plusieurs DAS.

La synergie est phénomène par lequel plusieurs facteurs agissant ensemble créent un effet plus grand que la somme des effets attendus s'ils avaient opéré indépendamment, ou créent un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas créé isolément.

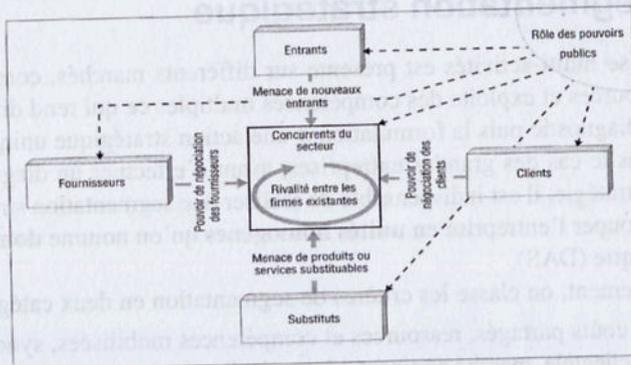
De son côté, la segmentation marketing a pour objectif la définition de la stratégie commerciale grâce à l'identification de segments produits/clients homogènes.

B. Les forces de la dynamique concurrentielle

La dynamique concurrentielle dans un DAS donnée dépend de la disponibilité des ressources et des stratégies des différents acteurs.

Le modèle d'analyse de la dynamique concurrentielle de **Porter** identifie les cinq forces en présence sur un DAS et permet de comprendre le niveau de rentabilité d'un DAS. Cette approche considère que les structures de marché influencent la rentabilité globale du secteur et conditionnent la concurrence, le comportement des entreprises et leurs performances.

- **L'intensité de la rivalité** entre les concurrents existants dépend du dynamisme de la demande, du nombre et de la taille des concurrents, du degré de diversification des offres, du rythme et de la diffusion du progrès technique, des barrières à l'entrée et à la sortie.



D'après PORTER (M.), *Choix stratégiques et Concurrence*, Economica, 1982

- La **menace de nouveaux entrants** est conditionnée par l'importance des barrières à l'entrée (importance des économies d'échelle, de l'effet d'expérience, de la masse critique de capitaux nécessaires pour démarrer une activité, des systèmes de protection juridique et commerciale), par les stratégies de dissuasion des entreprises déjà implantées dans ce secteur et par le degré d'attractivité du secteur (taux de croissance notamment).
- Les menaces des **produits de substitution** qui remplissent les mêmes fonctions que le produit qu'ils remplacent en améliorant les performances.
- Le **pouvoir de négociation** des clients et des fournisseurs est lié à l'intensité de la concurrence (en fonction du degré de concentration, des stratégies de différenciation...) sur le secteur qui explique la capacité d'un partenaire à peser sur les termes du contrat et à imposer sa volonté à l'autre partie.

C. Les déterminants externes de la stratégie

Les caractéristiques de l'environnement d'un DAS conditionnent fortement les choix stratégiques.

La phase du **cycle de vie** dans laquelle se trouve un DAS détermine notamment les compétences clés à maîtriser et les ressources à mobiliser pour pouvoir construire un avantage concurrentiel durable. Ainsi, dans la phase de démarrage, l'entreprise devra être suffisamment réactive, flexible et accepter un niveau de risque élevé. Lors de la phase de croissance, les capacités de production ne doivent pas être saturées et l'entreprise doit disposer de ressources financières suffisantes pour couvrir le besoin de financement lié à l'exploitation.

En fonction de la nature de l'environnement concurrentiel, les actions stratégiques, sources d'avantage concurrentiel, doivent être adaptées :

Type d'environnement	Orientations stratégiques
Concurrence par le volume : structure oligopolistique avec prédominance des économies d'échelle (secteur automobile)	Stratégie de croissance rapide.
Concurrence par spécialisation : différenciation de l'offre et positionnement sur des niches étroites (voitures de luxe)	Stratégie de focalisation puis de domination d'une niche.
Environnement fragmenté : de nombreux concurrents avec une forte dynamique concurrentielle (restauration classique).	Si possible, choisir entre une stratégie de domination par les coûts ou une stratégie de différenciation.
L'impasse : secteur peu rentable car parts de marché trop atomisées.	Tenter des stratégies d'alliance ou de partenariat ou des stratégies de croissance externe.

III Compléments

Lorsqu'elles formulent leur stratégie globale, les entreprises étudient le macro-environnement qui rassemble les facteurs globaux qui ont un impact sur l'ensemble des entreprises et qui conditionne le choix des actions stratégiques. **Pestel** distingue six catégories d'influences environnementales :

- politiques : stabilité politique, orientation des politiques gouvernementales...
- économiques : taux de croissance, taux d'intérêt, rythme d'inflation, taux de change...
- sociologiques : démographie, climat social, normes et valeurs...
- technologiques : rythme d'innovation, intensité R&D, importance des NTIC...
- écologiques : disponibilités des ressources naturelles, climat, catastrophes naturelles...
- légales : impacts des sources de droits (lois, règlements, décrets, jurisprudence...)

Application

Énoncé

La société Nuclea3000 est une firme multinationale qui produit de l'énergie en utilisant la technologie nucléaire. La demande énergétique mondiale est actuellement en forte croissance mais les citoyens sont en même temps de plus en plus sensibilisés au thème du développement durable et aux énergies alternatives moins polluantes ou renouvelables (mais le coût de production de ces énergies alternatives reste aujourd'hui très élevé). Quelques entreprises sont attirées par la rentabilité du secteur de l'énergie nucléaire mais hésitent à le pénétrer compte tenu de l'investissement initial colossal. Le nombre de concurrents est important dans le secteur énergétique et les stratégies de différenciation sont dominantes. Les clients de Nuclea3000 sont des États ou de très grandes entreprises. Les fournisseurs d'uranium enrichi sont peu nombreux et Nuclea3000 a conclu des alliances avec certains d'entre eux.

Identifier les facteurs d'influence du macro-environnement qui impactent la formulation de la stratégie de l'entreprise Nuclea3000 puis retrouver les cinq forces de la dynamique concurrentielle du secteur de l'énergie et analyser leurs effets sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Solution

Facteurs d'influence du macro environnement :

- Forces économiques : croissance de la demande mondiale d'énergie.
- Forces sociales : croissance des besoins énergétiques liée au développement économique des PED.
- Forces écologiques : stratégies d'influence de la société civile en faveur du développement durable.
- Forces légales : réglementation en matière de protection de l'environnement et de sécurité.
- Forces politiques : pouvoir de réglementation des États et des institutions internationales.

Impacts positifs sur l'avantage concurrentiel	Impacts négatifs sur l'avantage concurrentiel
Pouvoir de négociation moyen des fournisseurs car les alliances l'amointrissent.	Très fort pouvoir de négociation des clients car forte intensité concurrentielle et poids économique-politique important des États.
La menace des énergies de substitution est faible compte tenu du coût élevé de ces énergies et du faible volume de production.	L'intensité de la rivalité entre concurrents est très élevée.
La menace des nouveaux entrants est faible compte tenu des barrières importantes à l'entrée.	

L'analyse technologique

I Principes clés

La technologie est « **l'application concrète de connaissances scientifiques et techniques à la conception, au développement et à la fabrication d'un produit** » *Strategor*.

La technologie a une forte influence sur la formulation de la stratégie car elle impacte la position concurrentielle de l'entreprise, elle peut modifier la segmentation, elle crée de nouvelles opportunités et menaces sur le champ concurrentiel de la firme.

Les technologies évoluent selon un processus dynamique auquel l'entreprise doit rester attentive si elle souhaite maintenir son avantage concurrentiel. À cet effet, elle doit mettre en place un **système de veille** et optimiser la gestion de son **patrimoine technologique**.

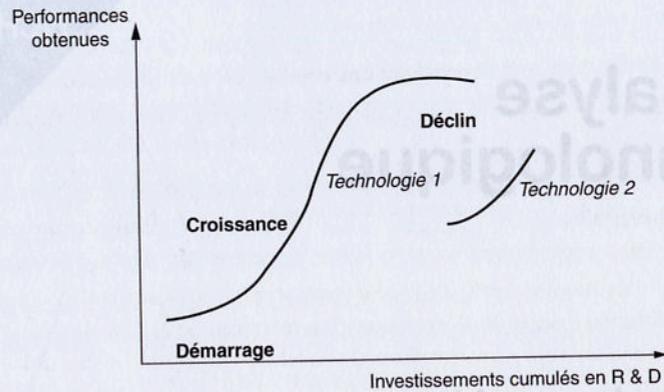
II Éléments et analyse

A. La dynamique technologique

La dynamique technologique est caractérisée par un **cycle de vie** (proche de celui des produits ou des activités) découpé en différentes phases.

Pour représenter le cycle de vie technologique, on étudie le degré d'impact de l'effort technologique (investissements cumulés en R&D) sur la performance de l'entreprise. Cette dynamique technologique incite les entreprises à mettre en place un plan énonçant le calendrier d'investissement technologique. L'objectif étant de trouver un équilibre entre un investissement hâtif porteur de risques et de coût de R&D importants et un investissement tardif qui expose l'entreprise aux barrières à l'entrée et aux inconvénients liés à la stratégie de suiveur.

Cycle de vie technologique



Helpfer, Kalika, Orsini

B. Impacts de la technologie sur la dynamique concurrentielle

La technologie étant un critère de segmentation stratégique, l'évolution technologique entraîne souvent une redéfinition des frontières des DAS sur lesquels l'entreprise est en concurrence avec d'autres firmes. L'acceptation du DAS est alors le triplet « produit/marché/technologie ».

De nouvelles technologies peuvent représenter une **menace de substitution** si elles permettent directement ou indirectement de satisfaire les besoins des clients. Ces technologies sont donc porteuses d'avantage concurrentiel pour les firmes qui les maîtrisent.

Cependant, le degré de menace (nouveaux entrants, substitution) ou d'opportunité d'une technologie dépend du coût et du risque associé à la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve cette technologie.

L'émergence puis la diffusion d'une technologie modifie aussi la nature des FCS et par là même les ressources et les compétences nécessaires au maintien d'un avantage concurrentiel durable. À terme, c'est aussi le métier de l'entreprise qui peut évoluer.

C. La gestion du patrimoine technologique

« Le patrimoine technologique comprend l'ensemble des savoirs et savoir-faire que l'entreprise met en jeu dans ses activités ». Tarondeau

L'inventaire du patrimoine technologique permet de classer les technologies en différentes catégories (selon le degré de maturité, de banalisation...) en fonction de leur impact réel ou potentiel sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise :

Catégories technologiques	Stades	Impacts sur l'avantage concurrentiel (AC)
Technologies de base	Maîtrisées par tous les concurrents	Pas source d'AC durable
Technologies clés	En cours d'exploitation	Source d'AC par différenciation
Technologies de pointe	Expérimental	Conditionne l'AC futur
Technologies émergentes	Recherche / expérimentation scientifique	Impact incertain voire probable

La gestion du patrimoine technologique a pour objectif d'identifier les actions qui permettent à l'entreprise de se renforcer dans les technologies présentes et à venir ayant un impact concurrentiel significatif ou de se désengager de celles qui ne sont pas sources d'avantage concurrentiel durable.

Les stratégies de gestion de ce portefeuille par l'entreprise dépendent donc de son degré de maîtrise des technologies et de leur impact concurrentiel.

D. Technologie et stratégie

Les liens entre stratégie et technologies sont étroits et complexes. En effet, la technologie est un élément au service de la stratégie sur lequel l'entreprise va bâtir son avantage concurrentiel mais en même temps les choix stratégiques conditionnent les options technologiques ouvertes à l'entreprise. De plus, le patrimoine technologique de l'entreprise délimite fortement les actions stratégiques disponibles.

Les choix stratégiques dépendent des positions technologique et concurrentielle d'une entreprise :

Position concurrentielle	faible	forte
Position technologique		
faible	Stratégie de recentrage et de veille technologique.	Stratégie de suiveur ou d'imitation.
forte	Stratégie de niche, de focalisation ou d'alliance.	Stratégie d'innovation.

III Compléments

Les choix stratégiques dépendent aussi de la position d'une technologie dans le cycle de vie, des forces de l'entreprise et des opportunités offertes par le marché.

En phase de démarrage, l'investissement technologique rapide est souhaitable si la stratégie de pionnier procure un avantage concurrentiel à l'entreprise. À défaut, l'attente permet de mieux maîtriser les risques liés à une technologie dont les chances de

succès sont encore incertaines ; dans ce cas les entreprises mettront en place des **stratégies d'imitateur**.

À l'inverse, dans la phase de maturité, la technologie est largement diffusée et maîtrisée par tous les concurrents alors que le marché arrive à saturation. Dans un tel contexte, les entreprises adoptent des stratégies de domination globale par les coûts et préparent le déclin technologique proche.

Application

Énoncé

Au départ, tous les acteurs du marché de la photo connaissaient la donne « La technologie numérique va révolutionner l'activité », martelaient la plupart des études sur le secteur. Nous sommes dans les années 1995-1996. La photo dite « argentique », c'est-à-dire les pellicules classiques fabriquées à partir de sels d'argent qui réagissent à la lumière, constitue la totalité du marché et l'Américain Kodak est de loin le leader mondial.

À cette époque, le Japonais FujiFilm figure déjà parmi les excellents challengers, mais reste en retrait. Mais à partir de 1995, il va se servir du bouleversement apporté par la technologie numérique, pour se hisser sur la première marche du podium mondial, ex æquo avec Kodak. (...)

« Face à cette mutation technologique, nous avons deux possibilités, notait en 2001 le vice-président de FujiFilm France. Chercher des pistes de diversification ou bien maîtriser totalement notre métier et anticiper sur son développement. » C'est la deuxième stratégie qui a été choisie par Minoru Ohnishi, le PDG de FujiFilm. Une stratégie mise en œuvre dans trois directions : d'abord en dopant la recherche et le développement ; ensuite en faisant travailler main dans la main les services marketing et veille technologique ; enfin, en s'appuyant sur des partenaires de référence dans les nouvelles technologies. (...)

De son côté, Kodak, avec la même analyse, avait opté pour la première stratégie, c'est-à-dire la diversification. Michel Robert, fondateur de DPI, une société de consultants internationale spécialisée en stratégie d'innovation souligne : « Kodak a cherché des opportunités hors de la photo en rachetant à tour de bras dans l'industrie pharmaceutique, un domaine que l'entreprise connaissait mal. Pendant qu'elle engageait ses ressources en dehors de son métier et non sur la recherche et le développement, Fuji grignotait ses parts de marché. » En fait, selon le consultant, Kodak a retardé son entrée sur le numérique de peur de cannibaliser ses produits traditionnels, une attitude classique de la part d'un leader, mais dangereuse.

Troisième clé du succès de Fuji : une politique de partenariats avec les meilleurs du marché. L'illustration la plus voyante en est l'alliance avec Microsoft pour imposer

encore plus rapidement la photo numérique. Dans chaque package d'appareil numérique vendu, Fuji a placé un logiciel de retouche photo édité par le géant de Seattle (...). L'objectif ? Percer plus vite le marché, puis réduire très fortement le prix des services auprès du grand public. (...) Aujourd'hui, Fuji est le numéro un sur ce segment, avec plus de 220 millions d'appareils vendus.

D'après Le Figaro Entreprise, *60 cas d'école en stratégie et marketing*, Dunod, 2004.

Analyser l'impact de la technologie numérique sur la dynamique concurrentielle du secteur de la photographie.

Solution

- Grâce au progrès technique (développement de la technologie numérique) : apparition d'une nouvelle offre produit (la photographie numérique) qui est un produit de substitution à la photographie traditionnelle papier ou « argentique ».
- Le développement de la technologie numérique aboutit à une nouvelle segmentation du DAS « photographie » avec d'un côté le segment « photo argentique » et, de l'autre, « photo numérique ».
- La menace de nouveaux entrants est forte car les barrières à l'entrée sont relativement faibles et certaines entreprises maîtrisent déjà la technologie numérique qu'elles utilisent dans d'autres activités (informatique...).
- Élargissement du champ concurrentiel avec l'entrée de nouvelles entreprises (Sony...) dans ce secteur : intensification de la rivalité.
- Les entreprises traditionnelles (Kodak, Canon, Olympus, Pentax...) ont dû développer leurs savoir et savoir-faire pour acquérir et maîtriser la technologie numérique et être compétitives face aux nouveaux entrants. Pour ce faire, certaines entreprises ont conclu des partenariats avec des entreprises maîtrisant la technologie numérique (partenariat entre Fuji et Microsoft).
- Face à cette offre pléthorique, le consommateur voit son pouvoir de négociation augmenter ce qui se traduit par une baisse rapide des prix.
- Face à l'émergence de la technologie numérique, les entreprises du secteur peuvent être classées en deux catégories :
 - celles, comme Kodak, qui ont vu dans le numérique une menace et qui ont cherché à se diversifier afin de réinvestir leurs excédents de trésorerie sur des DAS jugés plus porteurs.
 - celles, telle Fuji, qui ont choisi d'investir en R&D et de conclure des partenariats afin de maîtriser cette technologie clé du secteur de la photographie.

Compte tenu de l'évolution des parts de marché de Kodak et Fuji, on peut en conclure que la deuxième stratégie était la bonne.

Le diagnostic interne

I Principes clés

Grâce à ses **compétences distinctives**, l'entreprise peut construire durablement son avantage concurrentiel en mobilisant ses ressources.

Le diagnostic interne consiste à **évaluer les ressources et les compétences de l'entreprise qui vont déterminer sa capacité à maîtriser les FCS** d'un secteur et à saisir les opportunités présentes sur l'environnement ou à agir sur ce dernier.

Le couple : compétences distinctives et ressources est à la base du **métier de l'entreprise**.

Le diagnostic interne est indissociable du diagnostic externe car un élément interne ne représente une force ou une faiblesse que dans la perspective de la capacité stratégique qu'il procure à l'entreprise.

II Éléments et analyse

A. Typologie des ressources/compétences et construction de l'avantage concurrentiel

Les ressources sont les actifs de l'organisation qui ont en eux certaines potentialités d'usage. Elles peuvent être déployées dans une activité de la chaîne de valeur de l'entreprise

Traditionnellement on distingue cinq types de ressources dans l'entreprise : financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques et la réputation.

Ces ressources peuvent être classées en deux catégories : **tangibles** (matérielles et financières) ou **intangibles** (immatérielles).

Une compétence est, au niveau individuel, un ensemble d'aptitudes mobilisées qui utilisent un ensemble de ressources

Comme pour la technologie, on distingue **trois niveaux de compétences** :

- les **compétences de base** à maîtriser pour survivre dans un secteur d'activité.
- Les **compétences distinctives** qui permettent de construire un avantage concurrentiel dans une logique de différenciation.
- Les **compétences émergentes** qui sont potentiellement sources d'avantage concurrentiel dans le futur.

Les ressources et les compétences sont sources **d'avantage concurrentiel** durable si elles sont **difficilement imitables** ou **accessibles** (par développement interne ou acquisition) par les concurrents. Ainsi, les compétences de base ou les ressources facilement séparables de l'entreprise (essentiellement les ressources matérielles) sont faiblement créatrices d'avantage concurrentiel ; à l'opposé, le couple : ressources intangibles difficilement séparables de l'entreprise et compétences distinctives a un impact déterminant sur l'avantage concurrentiel.

B. Les outils de diagnostic

Traditionnellement, ce diagnostic des ressources et des compétences est réalisé **par fonction** où après avoir défini un certain nombre de **critères de performance** on évalue leur degré de maîtrise par chaque fonction. Cette évaluation se fait sur la base de critères de performance internes (la cible fixée par l'entreprise) ou externes (démarche d'étalonnage ou de *benchmarking* tournée vers le meilleur du secteur par exemple).

Exemples de critères de performance par fonction

Fonction approvisionnement	Fonction production	Fonction commerciale
Rapport qualité/coût. Maîtrise des délais. Maîtrise de la circulation des flux physiques.	Utilisation optimale des capacités de production. Gestion de la qualité. Flexibilité et réactivité. Maîtrise des coûts de production.	Gestion optimale du portefeuille de produits. Évolution des parts de marché. Profitabilité des commandes. Fidélisation des clients.

Une autre approche du diagnostic interne peut consister à **évaluer le degré de maîtrise des FCS** par l'entreprise sur la base d'une démarche d'évaluation identique à celle présentée ci-dessus.

Plus récemment, Porter a développé une modélisation transversale de la construction de la performance de l'entreprise qu'il schématise à l'aide de la « **chaîne de valeur** » :



D'après *Stratégor*, Dunod.

La **valeur créée pour le client provient donc de l'agencement de l'ensemble des activités** principales (directement en contact avec le produit ou le service) et de soutien (mise à disposition des ressources et coordination des activités) présentes dans l'entreprise.

Dans ce modèle, l'avantage concurrentiel de l'entreprise provient donc des ressources organisationnelles et des compétences managériales. La combinaison de ces deux éléments est difficilement imitable par les concurrents.

Pour piloter cette chaîne de valeur, les managers utilisent le **management par les activités** qui consiste à optimiser le rapport entre la valeur créée et le coût engendré par chaque activité.

Toutefois, la construction de l'avantage concurrentiel dépasse les frontières de l'entreprise puisque selon Porter, la valeur créée au final dépend de la qualité des interconnexions entre la chaîne de valeur de l'entreprise et les chaînes en amont (fournisseurs) et en aval (client).

Cette approche souligne bien la nécessité de dépasser la dichotomie interne / externe pour réaliser le diagnostic et actionner les leviers de performance. En effet, la valeur est appréciée par le client alors que les coûts se pilotent en interne et, finalement, **la valeur globale est co-construite par l'entreprise et ses partenaires via l'interconnexion de leurs chaînes de valeur.**

III Compléments

Le métier de l'entreprise s'appréhende selon trois dimensions :

- une **dimension identitaire** qui résulte de la représentation qu'ont les acteurs internes de l'entreprise sur la nature des actions réalisées et de l'entreprise.
- une **dimension organisationnelle** qui est liée à la structure de l'entreprise et à son système d'activation.
- une **dimension compétences** qui est centrée sur le portefeuille de ressources et de compétences de l'entreprise.

Application

Énoncé

Classer les ressources suivantes de l'entreprise dans une matrice à double entrée : tangibles / intangibles et séparables / non séparables puis caractériser leur degré d'impact sur l'avantage concurrentiel : les immobilisations corporelles, le savoir-faire des salariés, l'image de l'entreprise, le capital, la réputation de l'entreprise.

Solution

		Nature des ressources	
		Tangibles	Intangibles
Séparabilité	Séparables de l'entreprise	immobilisations corporelles	savoir faire des salariés
	Non séparables de l'entreprise	capital	l'image réputation

Légende : plus le fond est foncé, plus le degré d'impact de la ressource sur l'avantage concurrentiel est important.

La gestion du portefeuille d'activités stratégiques : les stratégies globales

I Principes clés

Lorsqu'une entreprise est située sur plusieurs DAS, elle possède un portefeuille d'activités stratégiques qu'elle va chercher à optimiser afin d'améliorer sa performance. La stratégie d'entreprise (globale) répond à la question : « Dans quels DAS l'entreprise va-t-elle être présente ? »

Dans le cadre de cette gestion de portefeuille, l'entreprise peut décider de pénétrer un nouveau DAS, d'en abandonner certains ou de se renforcer dans d'autres.

Ces choix résultent de la confrontation des diagnostics interne et externe et plus précisément de la mise en perspective des atouts de l'entreprise et du niveau d'attrait des DAS actuels ou potentiels.

Pour faciliter la prise de décision, l'entreprise peut recourir à des matrices stratégiques qui vont synthétiser les résultats de la phase de diagnostic et permettre la formulation de stratégies globales de spécialisation ou de diversification.

II Éléments et analyse

A. Les matrices stratégiques : synthèse du diagnostic

Afin de gérer son **portefeuille d'activités stratégiques**, l'entreprise doit évaluer les attraits que présentent les DAS actuels ou potentiels et les mettre en perspective avec ses atouts internes (ressources et compétences).

Les **attraits** d'un DAS peuvent être représentés par :

- des critères exogènes : la nature de la dynamique concurrentielle (éléments du diagnostic externe), le positionnement dans le cycle de vie de l'activité ;

- des critères endogènes : le potentiel de synergie ou d'interconnexion entre différentes activités (partage de ressources communes, transferts de personnel, effets d'apprentissage et d'expérience mutualisés...).

Les **atouts** de l'entreprise dépendent notamment de sa position concurrentielle que l'on peut appréhender par : sa part de marché, son degré de maîtrise des FCS...

Cette confrontation est synthétisée à l'aide d'une **matrice** qui identifie des actions stratégiques possibles dans chaque situation :

Matrice Mc Kinsey et actions stratégiques possibles

Atouts de l'entreprise Attraits du DAS	Forts	Moyens	Faibles
Forts	Développer sa position de leader.	Développement sélectif afin d'exploiter au mieux ses atouts.	Sélectivité : rechercher des niches.
Moyens	Développement sélectif afin d'améliorer la rentabilité.	Sélectivité afin d'augmenter la rentabilité et réduire les risques.	Dégagement sélectif : rechercher les niches rentables et abandon partiel.
Faibles	Sélectivité afin d'augmenter la rentabilité et réduire les risques.	Dégagement sélectif : rechercher les niches rentables et abandon partiel.	Dégagement (abandon) .

B. Les stratégies génériques : spécialisation/diversification

L'optimisation du portefeuille d'activités stratégiques peut conduire l'entreprise à démarrer de nouvelles activités éloignées des activités actuelles ou bien la conduire à rester centrée sur une seule activité ; on parle respectivement de stratégie de diversification et de spécialisation.

La **stratégie de spécialisation** consiste « à maintenir l'entreprise dans un seul DAS pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités » Desreumaux.

Cette stratégie est souvent l'apanage des PME qui ont des ressources et des compétences parfois limitées et qui n'ont pas toujours les moyens de les développer en interne ou de les acquérir. Les entreprises qui font le choix de la spécialisation préfèrent se concentrer sur leur métier en exploitant au mieux leurs compétences distinctives sources d'avantage concurrentiel.

Analyse des stratégies de spécialisation

Avantages	Inconvénients
Effets d'apprentissage et d'expérience. Atteinte de la taille critique. Culture et image fortes. Évite la dispersion risquée.	Dépendance risquée vis-à-vis d'un seul DAS notamment en cas de saturation du marché. Stérilise l'innovation.

À l'opposé, la **stratégie de diversification** consiste pour l'entreprise à se lancer dans de nouveaux DAS. Il existe différentes formes de diversification, la diversification extrême résulte d'un changement de métier si le DAS dans lequel se lance l'entreprise requiert de nouvelles compétences et des ressources spécifiques.

Analyse des stratégies de diversification

Avantages	Inconvénients
Réduction des risques liés à la spécialisation. Exploitation possible d'effet de synergie/interconnexions entre DAS. Maîtrise de nouvelles compétences.	Coûts et risques importants. Dispersion des ressources. Risque de perte d'image et d'identité. Barrières à la sortie importantes.

Si les inconvénients d'une diversification prédominent sur ses avantages, l'entreprise peut suivre une **stratégie de recentrage** sur son métier de base. Dans ce cas, elle se désengagera des DAS problématiques. Ce désengagement est difficile car source de conflits sociaux et de pertes liées au désinvestissement.

III Compléments

Il existe en fait différentes voies pour se diversifier sans forcément changer de métier.

Types de diversification	Changements		
	produit	marché	technologie
Verticale : élargir la gamme de produits en conservant les mêmes clients			
Horizontale : l'entreprise se développe avec le même produit sur des marchés nouveaux			
Concentrique : mêmes produits pour mêmes clients, puis nouveaux métiers et nouveaux clients			
Conglomérale			

On distingue aussi les diversifications reliées, intermédiaires et non reliées suivant la connexité qui existe entre les ressources, les compétences et les FCS de différentes activités.

Énoncé

« Jusqu'alors, nous [Bonduelle] étions un spécialiste de la conserve. Nous avons décidé de devenir le roi du légume sous toutes ses formes : en conserve, mais aussi en surgelé et en frais, sous forme de salades préemballées ou de barquettes qu'on trouve au rayon traiteur. »

Le marché de la conserve de légumes, sur lequel Bonduelle était le leader européen incontesté, avait un encéphalogramme plat : à peine 1 % de croissance par an en Europe occidentale.

« Depuis quelques années, les salades traiteur en barquette comme le taboulé connaissent une croissance annuelle de 20 % et le marché des salades préemballées toutes simples progresse de 10 % chaque année », constate Christophe Bonduelle.

Tout n'a pas été facile. Premier écueil, pour s'implanter dans le secteur frais, Bonduelle était confronté à un dilemme : fallait-il créer cette activité en interne ou racheter des entreprises spécialisées dans ce domaine ? « Finalement, nous avons opté pour la croissance externe afin de gagner du temps ». Le prix de tous ces deals ? Secret. Seule certitude, ces acquisitions ont été rendues possibles en partie grâce au magot constitué avec les bénéficiaires réguliers de l'activité conserves.

Second défi que Bonduelle devait relever en entrant dans le frais : apprendre le métier de A à Z. Car faire des salades prêtes à l'emploi ou des taboulés en barquette ne nécessite pas les mêmes compétences que fabriquer des conserves de maïs ou des épinards surgelés. « Dans la conserve et le surgelé, le produit est récolté dans une seule région pendant une période assez courte... la mise en boîte de conserve ou la surgélation se fait dans la foulée, et la totalité des produits est stockée dans l'entreprise. Dans le frais, la récolte s'effectue toute l'année et les zones de production évoluent au fil des saisons... Et les livraisons se font en flux tendus, ce qui veut dire zéro stock. »

Conséquence : dans le secteur de la conserve et du surgelé, les usines sont localisées près des zones de récolte alors que pour « l'activité frais » les sites de production sont plutôt installés à côté des clients...

D'après Le Figaro Entreprise, 60 cas d'école en stratégie et marketing, Dunod, 2004.

Après avoir identifié la stratégie mise en œuvre par Bonduelle, expliquer les raisons et les modalités de cette stratégie.

Solution

Type de stratégie : stratégie de diversification car le passage du DAS « conserves » au DAS « produits frais » nécessite la maîtrise de compétences nouvelles notamment en matière logistique (flux tendus, respect de la chaîne du froid, produits périssables, localisation des usines...). Il y a donc eu changement de métier.

Raisons : grâce à cette stratégie de diversification, Bonduelle a pu :

- Réinvestir les excédents de ressources dégagés sur le DAS « conserves » vers le DAS « produits frais » plus rentable.
- Compenser l'atonie du DAS « conserves » par l'investissement dans le DAS « produits frais » plus dynamique.

Modalités pratiques : diversification par croissance externe c'est-à-dire par le rachat d'entreprises déjà présentes sur le DAS « produits frais » afin de gagner du temps et de minimiser les risques liés à l'apprentissage d'un nouveau métier (en rachetant ces entreprises, Bonduelle a acquis de nouvelles compétences qu'elle ne maîtrisait pas en interne).

Éléments et analyse

Les stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation et localisation.

Le modèle de la stratégie générique de l'avantage recherche et des coûts.

La construction de l'avantage concurrentiel : les stratégies de domaine

I Principes clés

L'objectif des stratégies de domaine est de développer ou de maintenir un avantage concurrentiel durable sur un DAS donné.

Porter a identifié trois stratégies génériques qui sont sources d'avantages concurrentiels : la domination globale par les coûts, la différenciation et la focalisation.

La pertinence de l'avantage concurrentiel dépend à la fois du type d'environnement concurrentiel auquel l'entreprise est confrontée mais aussi de ses compétences et ressources internes.

La réflexion sur l'avantage concurrentiel vient donc logiquement après la phase de diagnostic stratégique et est focalisée sur un DAS ce qui n'empêche pas d'exploiter les interconnexions entre DAS afin de développer un avantage compétitif.

II Éléments et analyse

A. Les stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation et focalisation.

Porter distingue trois stratégies génériques en fonction de l'avantage recherché et des cibles visées :

	Avantage recherché	Réduction des coûts	Différenciation
Cibles visées			
DAS		Domination globale par les coûts	Différenciation
Segment		Concentration / focalisation	

Selon Porter, chaque stratégie bâtit son avantage concurrentiel sur la base de la chaîne de valeur.

L'entreprise tire un avantage compétitif des coûts si ses coûts sont inférieurs à ceux de ses concurrents. Le succès de cette **stratégie de domination globale par les coûts** dépend du degré de maîtrise des causes des coûts tout au long de la chaîne de valeur. Les facteurs d'évolution des coûts sont interdépendants et reliés à la chaîne de valeur : économies d'échelle, effets d'apprentissage et d'expérience, nature des liaisons entre les activités, niveau des interconnexions, intégration / externalisation, localisation des activités...

Remarques

Les économies d'échelle résultent de la baisse du coût de revient unitaire grâce à l'étalement des charges fixes sur un volume plus important de produits fabriqués et vendus.

Effet d'apprentissage : grâce à une meilleure organisation de l'activité, l'entreprise réalise des gains de productivité.

Effet d'expérience : le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que sa production cumulée au sein de l'entreprise est multipliée par deux.

L'objectif de cette stratégie n'est pas forcément de minimiser les coûts mais de les optimiser grâce au management des activités dans la perspective de création de valeur pour le client.

L'objectif de la **différenciation** est d'acquérir une caractéristique unique, significative, lisible et valorisable à laquelle les clients attachent de la valeur. Le succès de cette stratégie dépend de la capacité de l'entreprise à facturer un sur-prix au client supérieur au surcoût de la différenciation. Le client n'acceptera de payer ce sur-prix que si l'offre de l'entreprise lui permet de réduire ses coûts ou d'améliorer sa performance ; il est donc important de comprendre les attentes du client et de lui signaler la valeur de l'offre de l'entreprise.

La **stratégie de concentration** ou de focalisation consiste à rechercher un avantage par les coûts ou par différenciation sur un segment spécifique du marché. Cette stratégie est souvent suivie par les PME qui ne disposent pas de ressources suffisantes pour couvrir tout le marché ou des compétences distinctives solides pour affronter la concurrence sur l'ensemble du marché.

B. Impacts de l'environnement concurrentiel

À partir des travaux de Porter, le BCG a proposé une matrice d'analyse des environnements concurrentiels sur laquelle l'entreprise peut fonder la construction de son avantage compétitif. Cette matrice croise :

- les possibilités de se différencier des concurrents en fonction du degré de standardisation du marché ;
- l'importance ou la taille de l'avantage concurrentiel (AC) en fonction du caractère facilement imitable ou pas de la source d'avantage compétitif.

Cette confrontation est synthétisée à l'aide d'une matrice qui identifie des actions stratégiques possibles dans chaque situation :

Matrice BCG2 environnements et avantages concurrentiels

Taille de l'AC	Faible	Élevée
Sources de différenciation		
Multiplés	Fragmenté Difficulté de tirer un AC durable de la différenciation. Focalisation possible.	Spécialisation Stratégie de focalisation par différenciation. Recherche de domination sur une niche de marché.
Limitées	Impasse AC par spécialisation géographique. Mouvement de concentration.	Volume Domination globale par les coûts. Stratégie de volume.

La source d'avantage concurrentiel est donc **contingente** au type d'environnement compétitif auquel l'entreprise est confrontée.

La technologie joue un rôle déterminant dans la taille de l'AC car elle permet le transfert plus ou moins rapide des compétences qui étaient l'apanage de quelques entreprises leaders sur le DAS. Elle permet aussi de bénéficier des conséquences bénéfiques des effets d'apprentissage et d'expérience plus rapidement et pour un moindre volume de production.

C. Stratégies d'internalisation ou d'externalisation

Lorsqu'elle met en œuvre sa stratégie, l'entreprise a le choix entre réaliser elle-même les activités prévues ou bien les confier à une autre firme (sous-traitance, co-traitance, commission, concession, licence, franchise...) : on parle de stratégie **d'internalisation** d'une part et **d'externalisation** d'autre part. L'arbitrage entre ces deux alternatives est important car il est aussi un facteur important d'avantage concurrentiel.

Toutefois, toutes les activités ne sont pas candidates à l'externalisation. En fait, les activités stratégiques c'est-à-dire celles qui sont sources d'avantage concurrentiel durable ne devraient pas être externalisées. De même, si le processus d'externalisation entraîne un transfert de compétences distinctives, l'entreprise ne devrait pas y recourir car elle ne posséderait plus à terme d'avantage concurrentiel.

Hormis ces cas où l'internalisation des activités s'impose, l'externalisation peut être **source d'avantage concurrentiel** car elle permet à l'entreprise :

- de se concentrer sur son métier de base en renforçant sa performance grâce aux phénomènes d'apprentissage et d'expérience et d'éviter les risques liés à une dispersion des efforts ;
- de bénéficier des impacts positifs, en terme de qualité notamment, des ressources et des compétences qu'elle ne possède pas en interne ;
- de profiter des avantages de stratégies de volume (baisse des coûts) alors qu'elle n'a pas atteint la taille critique ;
- d'améliorer sa réactivité et sa flexibilité en externalisant la nécessité constante de s'adapter rapidement aux évolutions quantitatives et qualitatives du marché.

L'externalisation est néanmoins porteuse d'un certain nombre de **risques** :

- la situation de trop grande dépendance dans laquelle l'entreprise se place vis-à-vis de ses partenaires ;
- l'impact social négatif qu'un tel projet peut avoir (licenciements, dégradation du climat social...) ;
- l'augmentation des coûts de transaction liés aux multiples contrats conclus.

III Compléments

Le cloisonnement entre les différentes sources d'avantage concurrentiel est parfois artificiel. En effet, il existe des facteurs transversaux qui vont déterminer les chances de succès de l'entreprise dans sa quête d'avantage compétitif :

- la **qualité** : elle est source d'avantage par les coûts grâce à la réduction des coûts de non-qualité mais aussi de différenciation si une démarche qualité totale permet de mieux répondre aux attentes des clients ; mais c'est aussi une contrainte car, toutes choses égales par ailleurs, il faut veiller à maîtriser les coûts mais à qualité constante.
- la **réactivité** : la performance et la pérennité tirées de l'avantage par les coûts ou par différenciation dépendent de la rapidité avec laquelle l'entreprise a su construire son offre sur le marché.
- la **technologie** peut être un levier d'avantage par les coûts ou par différenciation mais elle peut aussi annihiler les efforts et les avantages d'entreprises pionnières si les nouveaux entrants maîtrisent des technologies plus performantes.

Application

Énoncé

Dans l'usine Bic de Redon, en Bretagne, deux millions de briquets sont produits chaque jour. Tous sont contrôlés, inspectés, testés une cinquantaine de fois au cours de leur fabrication. Question de sécurité. (...) Les ouvriers consacrent 25 % de leur temps à ces contrôles.

Pendant une quinzaine d'années, cette exigence de qualité suffisait à faire vivre l'activité sans grande difficulté. Mais, depuis la fin des années quatre-vingts, Bic doit composer avec des concurrents agressifs, les fabricants chinois. Particulièrement sur le marché américain. Quand ils arrivent par containers sur port de New York, les briquets chinois coûtent 5 cents l'unité. En bout de chaîne, ils sont proposés aux fumeurs à 70 cents. Les briquets Bic se vendent un dollar.

Comment les Chinois peuvent-ils casser les prix ? (...) La qualité est l'autre explication. Le combustible est souvent de second choix et les fabricants en mettent moins. Il suffit d'épaissir les parois de plastique !

Malgré les prix plus bas, les débiteurs de tabac ont souvent intérêt à vendre des briquets chinois, sur lesquels ils font davantage de marge. Les Asiatiques ont donc pris d'importantes parts de marché.

Pour riposter, il a fallu faire feu de tout bois. Premier volet de la stratégie du groupe Bic : le lobbying. Bruno et François Bich ont commencé, voici deux ans et demi, à convaincre les pouvoirs publics que les briquets chinois, de qualité médiocre, sont dangereux. Dans un premier temps, les fabricants européens de briquets se sont dotés d'une norme de sécurité volontaire ISO 9994. Restait à la rendre obligatoire sur le marché français.

À chaque fois ils [les représentants de Bic] exposent les résultats de tests réalisés entre 1999 et 2001 par des laboratoires européens indépendants (mais financés par la Fédération européenne des fabricants de briquets). Des tests édifiants : les trois quarts des briquets chinois présenteraient un danger réel pour le consommateur. (...) La norme de qualité est entrée en vigueur à l'été 2004. Leurs produits y répondent, pas ceux des concurrents chinois.

Deuxième volet, le groupe a musclé son marketing. Il s'agit de valoriser la marque Bic. Jusqu'ici gravée sur la partie métallique du briquet, elle n'était pas assez visible. Depuis peu, un logo en couleurs figure aussi sur la partie plastique du briquet. Parallèlement, le groupe a différencié son produit en lançant de nouveaux coloris de briquets, rayures, tons pastel... et en achetant des licences. Cette stratégie de défense est onéreuse. L'impression du logo Bic sur la partie plastique du briquet représente 1,5 centime d'euro par unité soit tout de même 2 à 3 % du coût de production. Mais les résultats sont là. Aux États-Unis, les ventes sont reparties à la hausse. « Depuis

un an et demi, elles ont augmenté de près de 10 % », se félicite Bruno Bich. En France, le groupe marque à nouveau des points (...) : les briquets Bic représentaient moins de la moitié des ventes [en grande distribution], ils en font désormais les trois quarts.

D'après Le Figaro Entreprise, *60 cas d'école en stratégie et marketing*, Dunod, 2004.

Après avoir réalisé un diagnostic externe rapide du secteur des briquets jetables sur lequel Bic est positionné, présenter la stratégie suivie par l'entreprise pour relever le défi auquel elle était confrontée. Souligner les modalités et les risques liés à une telle stratégie.

S o l u t i o n

Diagnostic externe : intensification de la rivalité entre les concurrents du secteur notamment menace provenant des producteurs chinois disposant d'un avantage par les coûts.

Stratégie mise en œuvre par Bic pour riposter à cette concurrence par les coûts : stratégie de différenciation axée sur la qualité et la visibilité de la marque.

Modalités :

- Politique de qualité totale chez Bic afin de garantir la sécurité des consommateurs.
- Pression sur les pouvoirs publics afin de réglementer ce secteur avec notamment la mise en place des normes de sécurité et de qualité : ISO 9994.
- Investissements marketing afin de rendre la marque plus visible (le logo) et attractive (couleurs et licences).

Risques :

- Sur-prix (lié aux surcoûts) non acceptable par les clients qui achètent des briquets jetables bon marché.
- Sur-coût difficilement maîtrisable notamment sur le prix des licences acquises.

Les voies de développement stratégique

I Principes clés

Le développement d'une entreprise est une notion complexe qui peut s'inscrire dans une logique quantitative (l'accroissement de sa taille par exemple) ou bien qualitative (l'enrichissement de ses compétences ou l'apprentissage d'un nouveau métier...). Ces deux dimensions ne sont pas exclusives et peuvent se cumuler lorsque, par exemple, l'entreprise se développe à **l'international**.

L'entreprise peut choisir de se développer soit sur la base de ses ressources et compétences propres (**croissance interne** ou organique) soit en s'appropriant celles d'autres entreprises rachetées (**croissance externe**). Elle peut aussi tisser un réseau de relations avec des entreprises partenaires dans le cadre de **stratégie d'alliance**.

Afin d'éviter les risques d'une diversification conglomerale, l'entreprise peut se développer vers de nouvelles activités liées à son métier de base parce que situées en amont ou en aval dans la filière ; on parle dans ce cas **d'intégration aval ou amont**.

II Éléments et analyse

A. Développement dans la filière : intégration amont / aval

Afin de se développer, tout en minimisant les risques liés à la diversification, les entreprises ont historiquement cherché à élargir leur activité autour de leur DAS de base par le biais d'une stratégie d'intégration verticale.

L'intégration verticale consiste à prendre en charge des opérations en amont (vers les fournisseurs) et/ou en aval (vers les clients) d'une position d'origine dans la chaîne de fabrication et de commercialisation.

Avantages / inconvénients de l'intégration verticale

Avantages	Inconvénients
<p>Avantages techniques : Maîtrise d'une technologie plus large. Politique de qualité totale possible. Exploitation de synergies et d'interconnexions entre les chaînes de valeur.</p> <p>Avantages financiers : Appropriation des marges bénéficiaires des anciens clients/fournisseurs. Économies d'échelle et de champ. Réduction des coûts de transaction.</p> <p>Avantages concurrentiels : Renforcement du pouvoir de négociation de l'entreprise. Élévation des barrières à l'entrée dans le secteur. Sécurisation des approvisionnements et des débouchés.</p>	<p>Coût de fonctionnement et rigidité de cette nouvelle structure intégrée. Barrières à la sortie importantes compte tenu de l'investissement. Risques liés au changement de métier selon le degré de maîtrise des nouveaux FCS. Crises identitaire et culturelle possibles suite à l'évolution des compétences requises.</p>

Plus généralement, lorsque l'entreprise recherche un avantage concurrentiel de l'exploitation de synergies et d'interconnexions entre des chaînes de valeur d'activités interdépendante on parlera de **stratégie de filière**.

B. L'internationalisation

La mondialisation des économies représente une opportunité mais aussi une menace pour l'entreprise et surtout pour les PME. Celles qui dépasseront le cadre national pour se développer à l'international poursuivront une **stratégie d'internationalisation**.

La menace essentielle pour les entreprises est l'élargissement de leur champ concurrentiel avec de nouveaux entrants sur le marché disposant d'avantages compétitifs plus importants ou différents et l'arrivée de produits de substitution.

La mondialisation est aussi génératrice d'opportunités pour les entreprises car elle leur permet de diversifier leurs débouchés et d'accéder à des marchés plus dynamiques ou plus solvables, de se procurer des facteurs de production (travail et matières premières) meilleur marché ou offrant un meilleur rapport qualité/coût.

La **stratégie d'internationalisation d'une PME** est en général progressive et se décompose en **plusieurs stades** :

- **Stade 1** : renforcement de son avantage concurrentiel et de son degré de maîtrise des FCS au niveau national pour préparer l'internationalisation des activités.
- **Stade 2** : pénétration de marchés étrangers par le biais de l'exportation, de la concession de licence, de l'utilisation des services d'un importateur étranger, de la création d'une filiale à l'étranger avec ou sans partenaire local... À l'issue de cette phase, l'entreprise peut soit décider de se remplir en cas d'échec soit éventuellement de passer au stade 3.

- **Stade 3** : l'intégration régionale qui consiste à aborder un marché régional comme un marché unifié (un seul système d'offre, implantation des activités du processus de production et de distribution au niveau de la région).
- **Stade 4** : la globalisation qui consiste à aborder le monde comme étant un marché unifié.

L'avantage concurrentiel qui est recherché dans ce processus d'internationalisation est un avantage par les coûts tiré principalement d'une stratégie de volume et de la division internationale du processus de production.

Une telle stratégie a notamment été facilitée par la baisse des coûts de transport et les progrès en matière de NTIC qui facilitent la maîtrise de l'entreprise géographiquement éclatée. La stratégie d'internationalisation présente néanmoins un certain nombre **d'inconvénients** :

- l'augmentation et la diversification géographique des risques politiques, sociaux et de change,
- le coût de fonctionnement important d'une entreprise internationale notamment les coûts logistiques (gestion des flux matériels et immatériels).
- la complexité organisationnelle,
- le transfert de technologies pas toujours maîtrisé générant un risque de contrefaçon ou d'appropriation par les partenaires étrangers.

C. Les modalités de croissance de l'entreprise

On distingue deux modalités différentes mais non exclusives de croissance de l'entreprise : la **croissance interne (ou organique)** et la **croissance externe**. La croissance de l'entreprise est souvent la conséquence de sa stratégie globale ou un moyen de sa stratégie de domaine lorsqu'elle recherche, par exemple, un avantage par les coûts lié au volume ou bien à se différencier sur la base de ses compétences distinctives qu'elle cherche à développer.

L'entreprise souhaite se développer afin d'atteindre la **taille critique** qui est la dimension minimum pour survivre sur un DAS.

Le développement par **croissance externe** consiste à s'approprier des ressources et des compétences à l'extérieur de l'entreprise notamment par le rachat d'entreprises. Les modalités juridiques de ce type de croissance sont : la fusion, l'absorption et l'apport partiel d'actif. Les mécanismes financiers associés à la croissance externe sont : l'OPA, l'OPE ou le contrat de gré à gré.

Avantages / inconvénients de la croissance externe

Avantages	Inconvénients
Rapidité.	Risque de conflit culturel avec les entreprises rachetées.
Accès à de nouvelles ressources, compétences et technologies.	Coût important.

A contrario, la **croissance interne** consiste pour une entreprise à se développer sur la base de ses ressources et de ses compétences propres.

Avantages / inconvénients de la croissance interne

Avantages	Inconvénients
Optimisation des ressources et des compétences. Développement mieux maîtrisé et indépendance maintenue. Unité culturelle et politique préservée.	Lenteur. Pas d'enrichissement de compétences grâce à des apports extérieurs.

D. Les alliances et les partenariats entre entreprises

Les alliances (avec des concurrents) ou les partenariats (avec des clients et/ou des fournisseurs) sont des accords de coopération entre entreprises, concurrentes ou non, qui procurent des avantages à toutes les parties.

Ces **avantages** peuvent provenir de :

- la mise en commun de ressources trop coûteuses pour être acquises et exploitées par une seule entreprise ;
- la répartition des risques (économiques, commerciaux, financiers, technologiques) ;
- l'accès facilité aux marchés auparavant difficilement accessibles ;
- l'interconnexion des chaînes de valeur afin d'augmenter la performance des partenaires par une meilleure maîtrise du couple valeur / coût ;
- l'exploitation d'effets de synergie.

Remarque

La synergie provient de la combinaison de plusieurs activités qui, exercées en commun, sont mises en œuvre plus efficacement que lorsqu'elles sont exercées séparément.

Juridiquement, les alliances sont concrétisées par les contrats de coopération qui permettent aux partenaires de conserver leur autonomie ou bien par des structures de coopération qui débouchent sur la création d'entités juridiques telles que le GIE, la co-entreprise...

III Compléments

Le développement des alliances et des partenariats, la recherche d'interconnexions entre les chaînes de valeur internes et externes (clients, fournisseurs), rendent les frontières de l'entreprise de plus en plus floues.

Dans ce contexte, la source d'avantage concurrentiel ne repose plus uniquement sur les ressources et les compétences internes mais aussi sur la qualité des relations tissées avec les partenaires externes.

Cet ensemble complexe de partenaires interdépendants a donné naissance au concept **d'entreprise en réseau**.

Un tel réseau pose de sérieux problèmes de pilotage, car les leviers d'actions de la performance sont localisés à tous les niveaux, mais aussi d'organisation (choix d'une structure et d'un mode de gouvernance).

Application

Énoncé

Mode d'expansion et voie de développement de l'entreprise Acer

Récemment, l'entreprise Acer a racheté les sociétés Gateway et Packard Bell. Ces acquisitions la placent au troisième rang aux États-Unis sur le marché des ordinateurs personnels. De tels investissements permettent à Acer de conquérir de nouvelles parts de marché (elle atteint maintenant 12 % de part de marché aux États-Unis) et de renforcer sa position concurrentielle en Europe, notamment sur le segment des ordinateurs de bureau où la firme bénéficie déjà d'une bonne image auprès des acteurs du marché.

L'investissement sur ce segment devrait contribuer à l'amélioration de la performance d'Acer car le secteur des ordinateurs de bureau connaît actuellement une croissance à deux chiffres.

De plus, ces rachats permettent à Acer de mieux négocier avec ses fournisseurs et ce, afin d'améliorer sa marge opérationnelle grâce à une stratégie basée sur le volume.

Dans le même temps, à l'image de ses concurrents, Acer a cédé ses usines de production qu'elle avait beaucoup de mal à rentabiliser du fait des faibles volumes fabriqués et de la concurrence de plus en plus vive venant d'Asie.

À l'heure actuelle, coexistent sur le marché quatre grosses usines spécialisées dans la conception et dans la production d'ordinateurs. Elles sont localisées pour l'essentiel en Chine et sont les sous-traitantes d'Acer et de ses principaux concurrents. En effet, le rapport coût/productivité de la main-d'œuvre en Chine y est favorable et les volumes de fabrication de ces sous-traitants leur permettent de réduire les coûts unitaires.

Identifier les modes d'expansion puis les voies du développement de cette entreprise en énonçant les avantages attendus. Conclure sur l'exclusivité ou non d'un mode de développement par rapport à un autre.

Solution

Modes d'expansion	Avantages attendus
Désintégration verticale (amont)	Restauration de la rentabilité : vente des usines de fabrication d'ordinateurs peu rentables car volume trop faible.
Globalisation	Renforcement de la position concurrentielle en Europe.

Voies de développement	Avantages attendus
Croissance externe (rachat de Packart Bell et Gateway)	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de la taille critique au niveau mondial. • Meilleure pénétration du marché européen. • Renforcement sur le DAS ordinateurs de bureau en Europe. • Stratégie de volume : augmentation du pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs (achat de composants) + économies d'échelles (baisse des coûts unitaires).
Alliance/externalisation : sous-traitance (Chine)	Avantage par les coûts : <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser une main-d'œuvre productive bon marché. • Recours à un sous-traitant (gros volume de production).

Ce cas souligne le fait qu'une entreprise peut combiner différentes voies de développement dans le cadre d'une stratégie d'expansion donnée. Le tableau ci-dessous synthétise les combinaisons possibles et identifie les stratégies mises en œuvre :

Modes d'expansion Voies de développement	Métier de base	Nouveau métier	Amont/aval	Expansion géographique
Croissance interne	Concentration/recentrage	Diversification	Intégration verticale Globalisation	Globalisation
Alliances				
Croissance externe				

La finalité et les typologies des structures

FICHE 16

I Principes clés

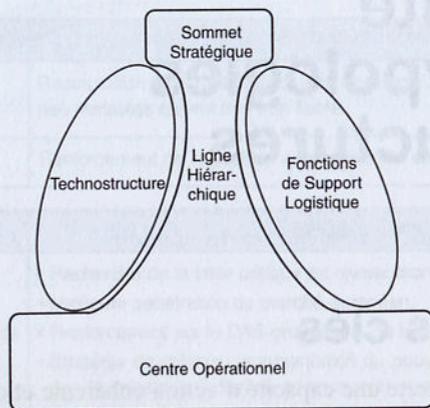
- Toute entreprise sécrète une capacité d'action cohérente et orientée dans une finalité précise (finalités économique, financière, sociétale). Son fonctionnement obéit à un certain nombre de règles et de procédures formelles et officielles ou informelles et tacites (les routines, les rites, les habitudes) qui lui permettent de fonctionner de façon cohérente. **La structure peut être définie comme une combinaison d'éléments et de mécanismes qui visent à répartir, coordonner et contrôler les activités de l'entreprise, afin que celle-ci puisse atteindre avec efficacité et efficience ses objectifs stratégiques.**
- De nombreux facteurs influencent la manière dont une entreprise se structure. À côté de la stratégie mise en œuvre, l'environnement, le système technique, la taille, l'âge et la culture, sont également à prendre en compte.
- Toute structure d'entreprise combine ainsi des principes généraux d'organisation et de contingence spécifiques à chacune d'elle. Il s'en dégage des structures-types qui ne se rencontrent que rarement dans la réalité mais plutôt sous forme hybride.

II Éléments et analyse

A. Éléments constitutifs et caractéristiques des structures

- **Structurer est une nécessité.** La structure permet de définir les tâches des différents postes et leurs liaisons. Organiser l'action collective consiste à mettre en œuvre des moyens pour atteindre des objectifs : l'organisation conditionne l'efficacité de l'entreprise. La structure d'une organisation correspond à son ossature, son armature, son squelette, elle est formalisée par l'organigramme.
- Les éléments constitutifs de la structure sont les différentes unités de décision et les modes de coordination :

- H. Mintzberg repère six unités de décision dans toute organisation :



Source : H. Mintzberg, *Le management*, Editions d'organisation, Arc, 1990

Le centre opérationnel est chargé d'assurer le travail de production de biens et services. Il est composé d'opérateurs : assembleurs, acheteurs, vendeurs, magasiniers.

Le sommet stratégique, constitué par les hauts dirigeants, définit la politique générale de l'entreprise (objectifs, stratégie).

La ligne hiérarchique assure la liaison entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel : directeurs des ventes, de la production, assurant la supervision de leurs subordonnées.

Les fonctions de support logistique ne concourent pas directement à la production mais appuient les autres fonctions (transport, administration, relations publiques, paie).

La technostructure est formée d'analystes qui planifient, organisent, contrôlent mais sans autorité formelle (juristes, financiers, spécialistes de la mercatique...).

L'idéologie est constituée des éléments culturels (croyances, valeurs, traditions, comportements) partagés par les membres de l'organisation et la distinguant des autres.

- L'ajustement mutuel, la supervision directe et la standardisation constituent les principaux modes de coordination du travail entre les composantes :

L'ajustement mutuel est la situation dans laquelle les individus se consultent et décident d'une conduite de façon informelle, en dehors des passerelles prévues par les organigrammes ou en dehors des réunions officielles. Il s'agit de relations non hiérarchisées basées sur la confiance et le respect réciproque.

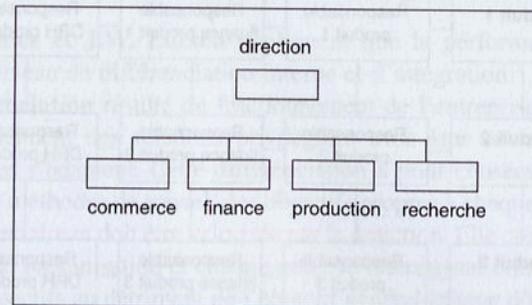
La supervision directe correspond au mode de coordination par la hiérarchie. Elle repose sur l'ordre et le contrôle de son exécution.

Pour éviter de « saturer » les responsables hiérarchiques et de les solliciter de façon plus exceptionnelle, la supervision directe est complétée par la **standardisation du travail**. Celle-ci consiste à rationaliser l'organisation en faisant reposer la coordination sur des standards. La standardisation se présente sous trois formes : la **standardisation des procédés** qui permet de normaliser la conduite des tâches et des comportements de routine, la **standardisation des résultats** et la **standardisation des qualifications**.

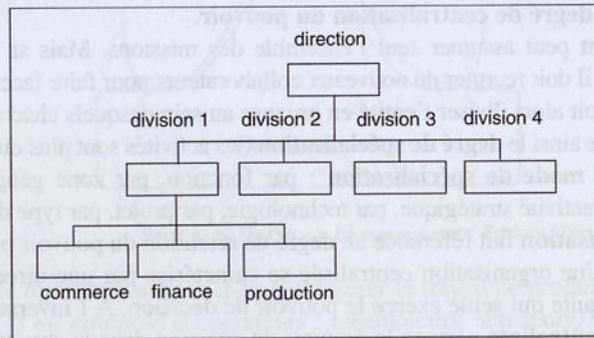
- Choisir une structure revient aussi à **déterminer le niveau de spécialisation du travail et le degré de centralisation du pouvoir**.
 - Le dirigeant peut assumer seul l'ensemble des missions. Mais si l'entreprise se développe, il doit recruter de nouveaux collaborateurs pour faire face à la charge de travail. Il doit alors diviser l'entité en organes au sein desquels chacun va travailler. Il détermine ainsi le **degré de spécialisation** (les activités sont plus ou moins découpées) et le **mode de spécialisation** : par fonction, par zone géographique, par domaine d'activité stratégique, par technologie, par projet, par type de clientèle...
 - La **centralisation** fait référence au degré de rétention du pouvoir par la direction générale. Une organisation centralisée se caractérise par une direction générale toute puissante qui seule exerce le pouvoir de décision. À l'inverse, une **organisation décentralisée** partage le pouvoir de décision dans la structure et certains organes ou certaines personnes disposent d'une responsabilité décisionnelle.

B. Les typologies de structures

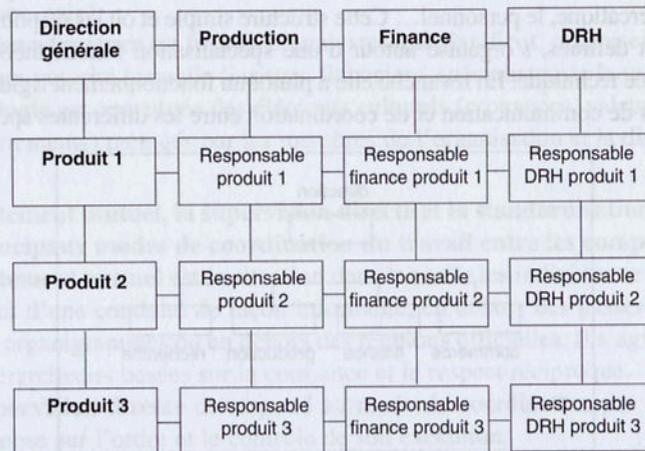
- L'entreprise peut être structurée de trois façons mais cela ne doit pas occulter une grande diversité de configurations. Dans la réalité les structures sont souvent hybrides mais se réfèrent souvent à une forme dominante.
- **La structure fonctionnelle** est organisée autour des fonctions telles que la production, la mercatique, le personnel... Cette structure simple et où les responsabilités sont clairement définies, s'organise autour d'une spécialisation fonctionnelle et favorise l'excellence technique. En revanche elle a plutôt un fonctionnement rigide et pose des problèmes de communication et de coordination entre les différentes spécialités.



- **La structure divisionnelle** est décentralisée. L'organe de référence n'est plus la fonction mais une division, c'est-à-dire, un produit, un type de clients, une zone géographique... Chaque division est dirigée par un responsable à qui la direction générale délègue des pouvoirs de décision. Ces structures sont très réactives, adaptées aux entreprises diversifiées et la compétition entre les divisions stimule et responsabilise leurs membres. Elle est cependant coûteuse car chaque division est dotée de moyens humains et techniques propres et elle comporte des risques de balkanisation.



- **La structure matricielle** est la superposition des structures fonctionnelle et divisionnelle. Elle permet de maintenir leurs avantages respectifs et de gommer leurs inconvénients : les départements assurent le développement de l'expertise et minimisent les coûts de structure, les divisions assurent l'adéquation au marché. Elle est fondée sur l'existence d'un double commandement. Outre les structures matricielles pures, on trouve les structures par projet et les structures multidimensionnelles.



C. Les déterminants de la structure

Les facteurs de contingence

- **L'âge et la taille** : plus une organisation est âgée, ou de taille importante, plus elle est formalisée et recourt aux procédures et se bureaucratise. Les tâches y sont spécialisées, les unités différenciées et la composante administrative développée.
- **Le système technique** : J. Woodward distingue différents modes de production : à l'unité, de masse, en continu auxquels correspondent des systèmes de complexité croissante et sont associés à des structures bien particulières, en termes de contrôle, de centralisation, et de standardisation. Selon **H. Mintzberg**, lorsque le système technique est régulé, la structure du centre opérationnel est bureaucratique, le travail des opérateurs qui devient dès lors très routinier, très prévisible, très contrôlable, ce qui crée les conditions d'une **bureaucratisme mécaniste**. Lorsque le système technique est complexe, les fonctions de support logistique sont élaborées et nécessitent l'intervention de spécialistes fonctionnels auxquels il faut laisser de l'autonomie et qui s'ajustent mutuellement. Plus le centre opérationnel est automatisé, plus la structure administrative évolue d'une bureaucratie mécaniste vers une structure organique. En effet le travail des opérateurs est alors peu qualifié, la standardisation des procédés de travail assure la coordination et permet le contrôle des opérateurs.
- **L'environnement** : **T. Burns et C.M. Stalker** ont repéré deux types de structures se développant chacune, dans un environnement qui lui est propre.
 - **Les structures mécanistes** (bureaucratique) se rencontrent dans un environnement stable où les tâches sont spécialisées et les procédures strictes et formelles ; le pouvoir y est centralisé et la hiérarchie très développée.
 - **Les structures organiques** se développent dans un environnement instable. La définition des tâches est floue, les échanges d'information sont fréquents, la hiérarchie est plate et souple alors que le pouvoir est décentralisé.

La dynamique différenciation/intégration

- **P.R. Lawrence et J.W. Lorsch** expliquent que la performance de la structure dépend du niveau de différenciation interne et d'intégration.
 - **La différenciation** résulte du fractionnement de l'entreprise en unités distinctes qui entretiennent des relations privilégiées avec leur environnement immédiat auquel elles s'adaptent. Cette différenciation a pour conséquence des comportements, des méthodes de travail, des objectifs propres à chaque unité. Elle est néanmoins nécessaire et doit être valorisée par la direction. Elle crée cependant des phénomènes de balkanisation et chaque unité se referme sur elle-même privilégie ses propres objectifs au détriment de l'objectif général (risque d'incohérence).

– L'entreprise devant affronter des problèmes stratégiques qui requièrent une collaboration des entités, la différenciation doit être compensée par des **mécanismes intégrateurs**. Ainsi, on rencontre dans les entreprises des individus intégrateurs qui assurent les liaisons entre les différentes unités (chef de projet). Il est également possible de constituer des groupes de travail composés de personnes issues des différentes unités, de développer la culture d'entreprise, de véhiculer des références communes par la formation des individus. La planification, le contrôle et le déploiement d'un système d'information globale favorisent aussi l'intégration. L'excès d'intégration nuit cependant à l'efficacité des unités.

La stratégie et la structure

- **A. Chandler** est le premier à étudier et formaliser la relation entre stratégie et structure. Le problème est de savoir si une entreprise est contrainte dans le choix de sa stratégie en raison de sa structure ou si au contraire elle aménage sa structure en fonction de la stratégie choisie. Son observation de l'évolution des grandes firmes américaines, l'amène à conclure la stratégie mise en œuvre par l'entreprise détermine sa structure.
- D'autres auteurs soutiennent en revanche, que c'est plutôt la structure qui détermine la stratégie notamment en raison du poids de la culture, de l'information disponible, des dirigeants et des relations de pouvoir.
- **I. Ansoff** propose une synthèse en considérant que la relation stratégie-structure fonctionne dans les deux sens suivant les cas.

III Compléments

Les configurations structurelles de H. Mintzberg

À partir des six composantes qu'il a identifiées, H. Mintzberg combine paramètres de conception, mécanismes de coordination et flux organisationnels pour définir non pas des types purs de structure mais des configurations structurelles, c'est-à-dire des assemblages vers lesquels tendent les organisations.

Dans un premier temps, il identifie cinq configurations structurelles : la structure entrepreneuriale, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, l'organisation divisionnalisée et l'organisation adhocratique. Il y ajoute par la suite deux nouvelles configurations : l'organisation missionnaire et l'organisation politisée qui permettent d'intégrer les phénomènes de « culture d'entreprise » et de « conflit de pouvoir ».

La structure J de Aoki

Aoki s'intéresse aux innovations organisationnelles de la firme japonaise et aux différences qui existent entre la firme J (japonaise) et la firme A (américaine). Chacune de

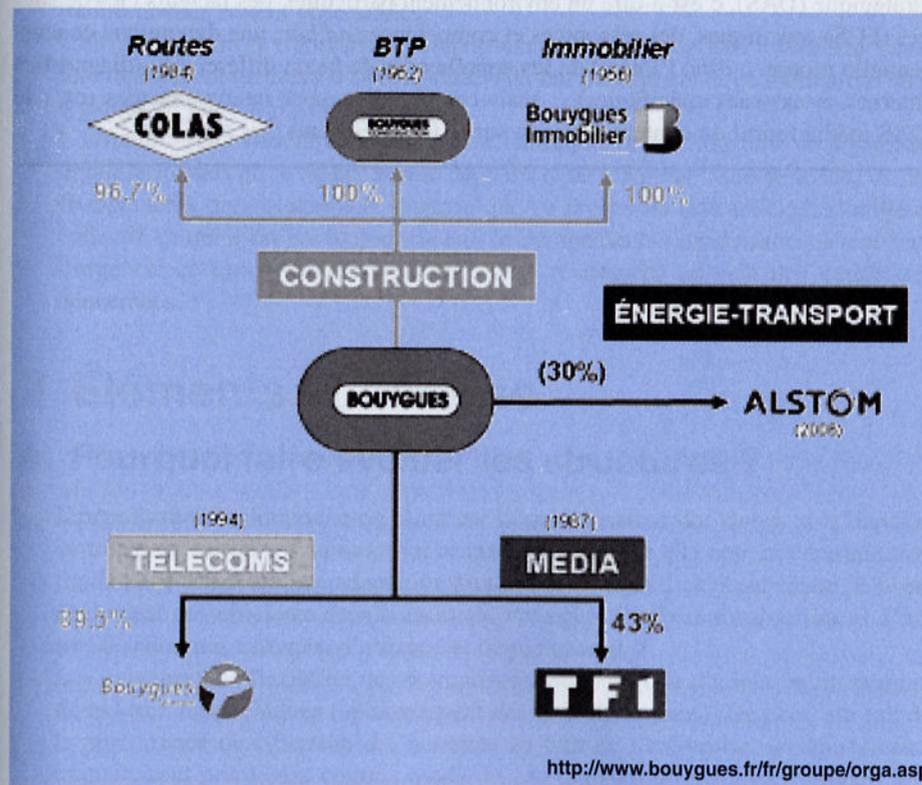
ces formes d'organisation possède des conditions d'efficacité mais dans un contexte incertain, la firme J est plus efficace.

La firme A se caractérise par une forte spécialisation et différenciation des tâches ; la centralisation de l'information est élevée car le contrôle est hiérarchique. La flexibilité est donc externe.

La firme J à l'inverse favorise la coopération horizontale entre les fonctions, le partage des informations par la redéfinition fréquente des responsabilités de chacun. Chaque problème y est traité au niveau le plus proche de son exécution. La firme J est une organisation démocratique car fondée sur la délégation de l'autorité de décision aux unités opérationnelles. La flexibilité est interne.

Application

Énoncé



Identifier la structure du groupe Bouygues. Qu'est-ce qui peut la justifier ?

Solution

Le groupe Bouygues présente une structure divisionnelle. Il est d'abord organisé autour de trois métiers : Bâtiment – Travaux publics, Communication et Energie – Transports. Ces métiers sont eux-mêmes structurés en divisions :

- Bâtiment – Travaux publics : le BTP-Bouygues (construction de bâtiments, des ponts, des barrages...) ; les routes-Colas (construction de routes et d'auto-roues) ; l'immobilier-Bouygues immobilier (location, vente, achat de biens immobiliers, appartements, bureaux, terrains).
- Communication : audiovisuel, câble et satellite-Média et télécommunications-Télécoms
- Energie – Transports : Alstom

Cette organisation s'explique notamment par la stratégie de diversification conglomerate du groupe Bouygues. En effet, une division correspond à un domaine d'activité stratégique (DAS), c'est-à-dire un environnement particulier, des facteurs clés de succès (FCS) spécifiques, des ressources et compétences *ad hoc*, une dynamique concurrentielle propre... d'où l'intérêt de les appréhender de façon différenciée (diagnostics internes et externes spécifiques)... mais ces divisions sont interconnectées (ex : le DAS média fourni du contenu revendu sur le DAS telecoms...)

La dynamique des structures

FICHE 17

I Principes clés

- Les nouveaux enjeux d'une économie globalisée imposent des organisations flexibles et organiques : organisation transversale, organisation par projet, organisation innovatrice (adhocratie), organisation en réseau. De nouvelles formes organisationnelles ont ainsi progressivement émergé même si de nombreuses structures traditionnelles restent observables,
- L'environnement se transformant en permanence, les entreprises voient leur structure rapidement menacée d'obsolescence, du fait notamment de réorientations stratégiques de plus en plus fréquentes.
- L'instabilité des structures provoque en conséquence de fréquents changements organisationnels qu'il est nécessaire de gérer et de maîtriser. Mais le succès de ces changements organisationnels suppose que ce processus soit anticipé, planifié et collectif, ce qui n'est pas toujours le cas, le changement se produisant souvent dans l'urgence, ce qui provoque de nombreuses résistances au sein des entreprises concernées.

II Éléments et analyse

A. Pourquoi faire évoluer les structures ?

- L'organisation taylorienne reposant sur la spécialisation des tâches et la division verticale du travail est aujourd'hui remise en cause car elle apparaît comme trop rigide pour permettre une adaptation rapide aux aléas de l'environnement. Elle est également peu efficiente dans le cadre de stratégies d'internationalisation, et d'externalisation des activités, d'alliance et de partenariat.
- Les exigences de flexibilité des entreprises entraînent une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques (aplatissement des organigrammes). De plus, du fait de la plus grande qualification des hommes au sein de l'entreprise, les ajustements mutuels sont privilégiés comme mode de coordination du travail par rapport à la supervision directe. On recherche en effet désormais une plus grande implication des acteurs en déléguant une partie du pouvoir de décision.

- Il s'agit encore d'intégrer l'ensemble des acteurs de l'entreprise et leur stratégie afin d'éviter qu'ils ne développent des stratégies individuelles et de favoriser la communication (M. Crozier – E. Friedberg).

B. Comment faire évoluer les structures ?

- Le changement organisationnel suppose l'inadéquation de la structure existante aux enjeux auxquels l'entreprise doit faire face. Le processus de changement comprend différentes étapes : l'analyse des dysfonctionnements, la recherche d'alternatives et l'identification de critères d'évaluation et le choix d'une solution optimale mettant fin au désajustement sous la forme d'un nouveau modèle d'organisation. On considère dans ce cas l'entreprise comme un décideur unique incarné par un dirigeant qui a la responsabilité de repérer les nécessités de changement, la légitimité pour choisir l'organisation future et l'autorité pour en obtenir la mise en œuvre. Les autres membres de l'entreprise n'ont pas leur mot à dire et doivent accepter les bouleversements qui leurs sont imposés. Bien souvent la confiance ne se manifeste pas, la résistance au changement apparaît. Le changement est douloureux et ne peut être obtenu qu'après avoir surmonté un grand nombre de difficultés.
- La résistance au changement n'est cependant pas inéluctable dans la mesure où les dirigeants instituent une véritable culture du changement en impliquant tous les acteurs de l'entreprise en les familiarisant avec l'idée que le changement et l'apprentissage sont des mécanismes naturels et nécessaires à l'adaptation de la firme.
- L'évolution des structures vers plus d'efficacité est obtenue par divers moyens : le *delayering*, l'*empowerment* et le *reengineering* :
 - « **Le delayering** » – de l'anglais *layer* (couche) – consiste à suppression des niveaux hiérarchiques entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel de façon à alléger la structure et ainsi, obtenir des gains de productivité, faciliter la circulation des informations et réduire les délais de réaction de l'entreprise.
 - « **L'empowerment** » – de l'anglais *power* (pouvoir) – a pour vocation de responsabiliser l'ensemble des salariés, après raccourcissement des lignes hiérarchiques. De cette façon, l'initiative individuelle est renforcée et les activités créatrices de valeurs sont favorisées au sein de l'entreprise. L'empowerment est mis en œuvre dans le cadre de groupes autonomes ou de groupes de projets. Il donne éventuellement lieu à un découplage de l'entreprise et à la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour assurer un meilleur service aux clients (management horizontal).
 - « **Le reengineering** » – reconfiguration – se définit comme une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels, pour réaliser des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité (Hammer et Champi).

C. Les nouvelles structures, favorisant le changement et l'adaptation

Les structures par projets

- Les structures par projet relèvent d'organisations de type matriciel. Elles réunissent autour d'un projet limité dans le temps des équipes pluridisciplinaires à savoir et expertises complémentaires. Ces structures s'appuient donc sur des compétences transversales et permettent de développer des synergies fortement créatrices de valeur.

L'organisation en réseau

- L'organisation en réseau est en rupture totale avec la forme classique d'entreprise intégrée. Le réseau est « éclaté » en différentes unités qui participent à son activité. Les unités sont reliées entre elles par des liaisons de différentes natures (procédures, liaisons économiques et financières, travail en équipes, culture partagée, liaisons informationnelles...).
- Le réseau trouve sa justification dans l'existence d'un environnement incertain et la nécessité des entreprises d'y faire face en recentrant leurs activités sur leur cœur de métier et en développant des stratégies d'impartition (recours à la sous-traitance, alliances, partenariats). Le réseau assure aux entreprises davantage de flexibilité et leur permet de s'adapter et même d'anticiper. Pour ce faire, il s'appuie sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui permettent de s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles.
- On distingue deux formes de structures en réseau : le réseau interne et le réseau externe.
 - **L'entreprise en réseau** (ou réseau interne) consiste à décomposer l'entreprise en unités plus petites qui fonctionnent de façon autonome et entretiennent avec les autres des relations de marché. Cette forme d'organisation est de nature organique avec une hiérarchie et des procédures légères. Elle permet aux unités autonomes une bonne adaptation à leur environnement local et favorise de ce fait l'innovation. Elle risque néanmoins de menacer la cohérence d'ensemble (balkanisation).
 - **Le réseau d'entreprises** (ou réseau externe) est caractérisé par l'existence de relations contractuelles récurrentes entre des entreprises qui participent à la même chaîne de valeur mais qui sont juridiquement indépendantes. Chacune est centrée sur ses compétences spécifiques et son cœur de métier et entretient avec les autres des relations client-fournisseur (sous-traitance...). Les frontières de l'entreprise sont alors assez difficiles à repérer.

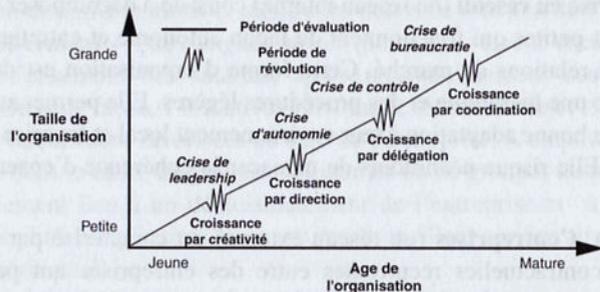
- Le réseau offre donc une plus grande réactivité aux turbulences environnementales, il permet une meilleure maîtrise des coûts et la sélection des meilleurs spécialistes à chacune des étapes de la chaîne de valeur en fédérant les différentes compétences... (avantages de la spécialisation). Il induit néanmoins des coûts de coordination et de transaction et nécessite de mettre en place un système d'intégration. De plus les différents partenaires ne sont pas toujours impliqués de la même manière dans le réseau et certains peuvent avoir des « comportements de passerager clandestins ».

III Compléments

Le modèle des phases de croissance de L.E. Greiner

Greiner établit que les entreprises vivent différentes phases de croissance qui imposent des stratégies et des structures appropriées. Ce modèle permet de comprendre pourquoi certaines structures organisationnelles connaissent des crises et ne fonctionnent plus à certaines étapes du développement des entreprises :

1. Croissance par la créativité (start-up) : la communication est informelle, le travail difficile et mal rémunéré. Cette étape prend fin par une crise de leadership.
2. Croissance par la direction : l'entreprise a adopté une organisation fonctionnelle. Cette étape prend fin par une crise d'autonomie.
3. Croissance par la délégation : l'entreprise est organisée en unités décentralisées. Cette étape prend fin par une crise de contrôle (balkanisation).
4. Croissance par la coordination : l'entreprise adopte une structure de type matriciel, elle s'appuie sur des équipes inter-fonctionnelles. Cette étape prend fin par une crise de bureaucratie.



Source : L. E. Greiner, « Evolution and revolution as organizations grow », HBR, 1972.

Greiner ajoute ensuite une autre étape, la « croissance par les solutions extra-organisationnelles » : fusions, participations financières, entreprises en réseau...

Application

Énoncé

Passer du changement ponctuel au changement intégré

[...] Les moyens modernes de communication ne rendent plus indispensable, à la concertation en temps réel, la présence physique des protagonistes en un même lieu. Il n'est pas nécessaire d'être un membre à part entière de l'entreprise pour en faire partie. La partition entre temps passé au travail et temps passé hors travail tend à s'estomper. Alors que la durée légale du travail ne fait que décroître, les entreprises ont tendance à fonctionner 24 h sur 24 h du fait de la globalisation et de la mondialisation des échanges. Le découpage conventionnel du temps en court terme, moyen terme et long terme perd en pertinence, la communication en temps réel rendant infini et immédiat le champ des perturbations auquel les organisations sont exposées. Dans ce monde où réel et virtuel se combinent, le contour des organisations devient de plus en plus flou et mouvant. Les notions de dedans et de dehors sont de moins en moins significatives. Par le jeu des alliances stratégiques, les organisations ne sont plus affectées en bloc par les mouvements stratégiques voulus par leurs dirigeants. Au sein d'une même structure, des entités très autonomes, impliquant leurs membres dans des projets risqués et captivants, en côtoient d'autres plus lourdes, mobilisant la majorité des ressources, centrées sur l'efficacité, et mettant en œuvre des routines opérationnelles éprouvées mais peu motivantes. Il résulte de cette hétérogénéité des tensions et des difficultés d'articulation difficiles à surmonter pouvant conduire à des crises graves.

Dans un tel contexte, concevoir une structure adaptée ne peut plus consister à rechercher le meilleur compromis possible entre un nombre croissant d'exigences contradictoires. Il ne s'agit plus de trouver la meilleure combinaison répondant à une configuration environnementale donnée, mais de faire en sorte que la plasticité de l'organisation soit telle qu'elle puisse, pratiquement sans inertie, se modeler pour faire face à une succession de situations plus ou moins inédites et durables. La structure ne peut plus évoluer de manière discontinue, elle doit être continuellement en construction. Ce qui importe c'est sa plasticité intrinsèque, son potentiel combinatoire autorisant une modification rapide de l'agencement de ses ressources et de ses compétences.

Source : Les Échos – HEC Paris, *L'Art du management*, Dunod, 2005.

Relever les raisons pour lesquelles la structure organisationnelle des entreprises doit désormais intégrer le changement.

Solution

- L'utilisation des NTIC permet de se libérer des contraintes de temps et d'espace. Il n'est plus nécessaire que les collaborateurs se trouvent au même endroit pour travailler ensemble. Il n'est pas non plus nécessaire d'être juridiquement membre de l'entreprise pour y participer. La frontière de l'entreprise est difficile à appréhender et se modifie sans cesse.
- L'environnement de l'entreprise est mondialisé et son fonctionnement doit se faire 24 heures sur 24.
- Au sein des entreprises, des entités fonctionnent de façon autonome.

Cet environnement en perpétuelle mouvement impose d'adopter des structures « plastiques » qui autorisent la modification rapide de l'allocation des ressources et des compétences.

Adapter les ressources humaines aux objectifs stratégiques

I Principes clés

- La mise en œuvre de la stratégie nécessite de mobiliser et de gérer efficacement les ressources humaines, afin de réaliser les objectifs que l'entreprise s'est fixés. L'homme tient une place centrale dans l'entreprise : il décide, agit, innove et produit. Les compétences collectives constituent une ressource stratégique fondamentale, génératrice d'avantages concurrentiels durables.
- Assurer l'adéquation entre les ressources et les besoins suppose la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines tant sur le plan quantitatif (les emplois) que qualitatif (les compétences). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient ainsi un support de l'action stratégique.
- Dans un environnement turbulent, la flexibilité représente un des enjeux fondamentaux de la gestion des ressources humaines : il s'agit d'ajuster les effectifs en fonction des stratégies adoptées, de l'intensité de l'activité et des contraintes liées au contexte socio-économique. Mais la flexibilité comporte des limites que l'entreprise ne peut ignorer.
- La formation et, de manière plus générale, le développement des compétences peuvent être sources d'avantages concurrentiels et contribuent à la satisfaction et à l'épanouissement des salariés.

II Éléments et analyse

A. L'évolution de la gestion des ressources humaines

- Les **mutations technologiques** rendent caduques les anciennes formes d'organisation du travail, elles ont entraîné des changements importants dans les méthodes de gestion du personnel. En particulier, le rythme rapide des évolutions techniques

exige des salariés, outre l'élévation de leur qualification, une adaptation à de nouveaux métiers et un élargissement de leurs domaines de compétence (polyvalence).

- **L'environnement économique** se caractérise aujourd'hui par une concurrence internationale forte, un contexte de croissance hésitante, un niveau élevé d'exigence des consommateurs, ce qui rend impossible le maintien des anciens modes de gestion rigides du personnel. L'entreprise recherche une souplesse d'adaptation de la main-d'œuvre qui est obtenue par **la flexibilité des effectifs et des horaires, l'individualisation des carrières et des rémunérations, le développement de la négociation d'entreprise**. La gestion des ressources humaines apparaît désormais comme un facteur clé de succès des entreprises et sa dimension stratégique se révèle de plus en plus.
- **Les facteurs psychosociaux** ont également transformé de façon considérable le rôle et la place de la « fonction personnel » : à la seule prise en compte de la dimension physiologique de l'homme au travail se sont ajoutées la reconnaissance de son appartenance à un groupe ainsi que des considérations sur ses motivations personnelles, psychologiques et intellectuelles.
- Ainsi en élargissant son horizon la fonction personnel se transforme :
 - elle **modifie sa place dans la structure** et devient, en particulier dans les grandes entreprises une fonction à part entière ;
 - elle **met en œuvre des compétences multiples** : connaissances en sciences sociales, en droit du travail, qualités de communication et aptitudes à négocier ;
 - elle **devient stratégique** et collabore étroitement avec la direction générale et elle diffuse dans toute l'entreprise pour devenir une fonction partagée.
- La gestion des ressources humaines présente ainsi une double finalité : elle doit, sous les directives de la direction générale, concilier les contraintes économiques et les besoins de développement humain et social et elle doit coordonner ses divers aspects dans une politique sociale, volet social de la stratégie et du projet de l'entreprise.

B. La politique d'emploi des ressources humaines

La gestion de l'emploi a pour objet de procurer à l'entreprise l'effectif, les qualifications et les compétences dont elle a besoin.

- **La gestion prévisionnelle du personnel**
Mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle nécessite dans un premier temps de travailler à partir de **l'effectif actuel de l'entreprise**. La diversité des situations du personnel vis-à-vis de l'entreprise conduit à distinguer plusieurs mouvements d'effectifs possibles (départs à la retraite, démissions, promotions...). L'effectif d'une entreprise, en dehors de toute décision prise par la direction, est donc affecté par des mouvements qui en modifient le nombre et la structure.

L'entreprise doit évaluer ses besoins en ressources humaines. Il est essentiel d'opérer une projection des emplois, et non plus des hommes : il ne s'agit pas de savoir de qui la firme aura besoin, mais d'identifier les emplois susceptibles d'être en activité pour un horizon donné. La comparaison entre les besoins en ressources humaines nécessaires à l'activité et les emplois et les ressources disponibles détermine les politiques d'ajustement du personnel à mettre en place :

- **les régulations internes** qui consistent à adapter les ressources disponibles aux besoins prévus, par des politiques d'aménagement de la durée du travail en cas d'écart quantitatifs, ou par des politiques de formation et de réaffectation des ressources humaines en cas d'écart qualitatifs. Le but est de faire coïncider les qualifications, les compétences et les niveaux hiérarchiques actuels avec les exigences des productions, des technologies à venir ;
- **les régulations externes** se traduisent par le recrutement de nouveaux salariés ou la réduction des effectifs actuels, par des licenciements, des mises à la retraite anticipée ou des incitations au départ volontaire, le plus souvent dans le cadre de plans sociaux.

- **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), fondée sur le concept d'emploi-type, est une méthodologie plus ambitieuse dans ses objectifs que la gestion prévisionnelle du personnel. En effet, cette démarche vise à détecter au sein de l'entreprise des emplois-types, c'est-à-dire un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée.

Un emploi-type désigne « un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu ». Il regroupe plusieurs postes, notion qui désigne, elle, une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises.

L'intérêt principal de cette méthodologie est la recherche d'une **mobilité professionnelle et géographique ainsi que d'une transversalité**. Cette approche repose sur la conception d'un salarié-acteur ayant une stratégie de carrière et faisant preuve de rationalité, c'est-à-dire de volonté et d'intelligence pour arriver à des résultats significatifs.

La GPEC place le concept de compétence au cœur de la démarche. En effet, les compétences sont envisagées comme un ensemble stabilisé de connaissances, de savoir-faire, de conduites-types, de procédures et de raisonnements standards que le salarié peut mobiliser dans l'action. Les emplois, les effectifs et les compétences sont ainsi appréhendés dans une vision prospective qui fournit un cadre général dans lequel s'articulent plusieurs types de décisions relatives au recrutement, à la formation ou à la définition des emplois.

C. La politique de rémunération

- La politique de rémunération se situe au carrefour de plusieurs intérêts et contraintes :
 - d’abord, **la rémunération constitue un coût important** dont le montant et l’évolution doivent être maîtrisés pour assurer la compétitivité de l’entreprise ;
 - ensuite, **la rémunération est un instrument de motivation et d’implication** du personnel et donc une source de dynamisme et de compétitivité ;
 - enfin, **la rémunération est le revenu des apporteurs du facteur travail** et doit donc correspondre à la valeur de l’effort fourni dans une perspective d’équité sociale.
- Actuellement, **la flexibilité et l’individualisation** des salaires affectent très sensiblement les politiques de rémunération. Elle a pour objectif de moduler les augmentations de salaire en fonction de l’investissement et des résultats individuels des salariés ou collectifs des groupes de salariés. Par ailleurs, des formules de participation aux résultats et d’intéressement à la performance se développent. Pour l’entreprise, l’intérêt est double : motiver le personnel et lier les coûts salariaux aux performances de l’entreprise. Se développent également nouvelles formes de rétribution : possibilité pour les salariés de souscrire à des plans d’épargne d’entreprise (PEE), stock-options dont le salarié (souvent personnel de direction) peut espérer une plus-value si le cours de l’action progresse.

D. La politique de valorisation des ressources humaines

La valorisation des ressources humaines se traduit dans les actions de l’entreprise qui participent à l’enrichissement du savoir, des savoir-faire, du confort matériel au travail et de la reconnaissance sociale des salariés. Elle s’appuie sur l’amélioration des conditions de travail et sur la politique de formation et d’évaluation du personnel.

- **L’amélioration des conditions de travail** concerne d’abord **l’aménagement du temps de travail** qui représente un axe essentiel de la gestion des ressources humaines : elle peut être considérée dans un cadre annuel (annualisation), ou hebdomadaire. **Elle a également trait à l’ergonomie** visant à garantir la santé physique et psychologique des salariés, la réduction de la fatigue professionnelle ainsi que celle des problèmes liés à l’inadaptation industrielle. Les actions de valorisation ont également pour objectif **l’amélioration de la sécurité des salariés** (réduction des accidents du travail). Ces actions d’amélioration des conditions de travail s’inscrivent dans une perspective de **gestion des risques** humains, économiques et juridiques ; elles permettent également à l’entreprise de réduire de façon notable certains coûts cachés.

- **La formation du personnel** constitue, le principal facteur de valorisation des ressources humaines. Si certains dirigeants qui la regardent comme un investissement indispensable, elle est parfois négligée par d’autres qui n’y voient qu’un supplément de coût. La formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont pourtant devenues nécessaires à la survie d’entreprises confrontées à des mutations technologiques et sociales permanentes, et à la compétition internationale :
 - **elle est indissociable de la stratégie de l’entreprise** qu’il est impossible de mettre en œuvre sans avoir programmé la formation du personnel dans un but d’adaptation à ses nouvelles missions ;
 - **elle procède du dialogue social** en faisant coïncider projets professionnels personnels et impératifs de compétitivité ;
 - elle permet à l’entreprise de **se préparer aux mutations technologiques** tout en évitant les chocs sociaux des licenciements collectifs.

La formation constitue dès lors un investissement enrichissant le capital humain de l’entreprise et que cette dernière intègre dans sa stratégie, comme la conquête d’un nouveau marché ou l’investissement dans la recherche et le développement.

III Compléments

L’appréciation des compétences individuelles et collectives

Les premières démarches d’évaluation des salariés dans l’entreprise ont pris la forme de notations, puis d’évaluations des performances avant de constituer une véritable appréciation.

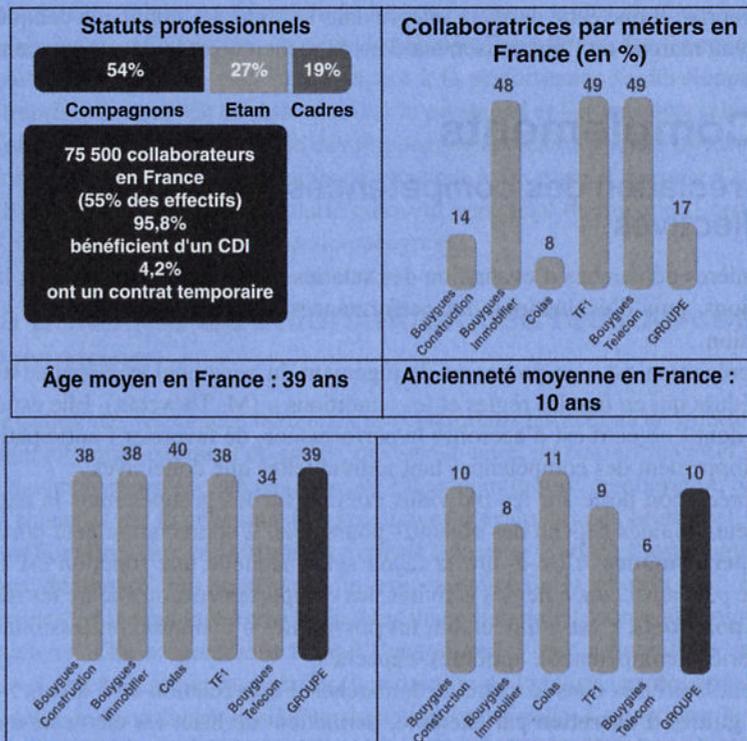
- L’appréciation est « un processus de jugement du personnel systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions » (M. Thévenet). Elle est donc un outil dont l’objectif est d’accroître la performance, de favoriser l’anticipation et le développement des compétences tant individuelles que collectives.
- L’appréciation porte sur les individus comme sur les groupes mais la nature des éléments évalués dépend des objectifs poursuivis. L’appréciation peut porter sur :
 - **la performance**, c’est-à-dire la façon selon laquelle une fonction est remplie. Elle peut ainsi concerner les activités, les comportements ou encore les résultats ;
 - **les potentiels**, c’est-à-dire établir les possibilités d’évolution professionnelle des salariés : compétences, aptitudes, capacités.
- Les outils utilisés dans le cadre de démarches d’appréciation sont divers :
 - **les guides d’entretien** par exemple, permettent de lister les éléments à aborder par l’évaluateur qui pourra également s’appuyer sur des **grilles de critères** qui assurent alors une relative objectivité à son appréciation ;
 - **le bilan de compétences** est utile pour évaluer les compétences globales et les motivations et aptitudes d’un individu et est réalisé dans la perspective d’une évolution de carrière ;

- le **bilan comportemental** vise à appréhender le comportement d'une personne dans une situation qu'il aura à affronter dans le cadre d'une future fonction ;
- enfin l'**accompagnement individuel** (coaching) consiste à aider un individu à progresser dans sa pratique professionnelle en analysant ses façons de faire au quotidien : actes, décisions ... et en l'aidant à résoudre ses problèmes.

Application

Énoncé

Les collaborateurs du Groupe BOUYGUES – Chiffres clés et indicateurs (Mise à jour : février 2008)



Source : www.bouygues.com

D'après ces informations, que peut-on dire de la politique de gestion du personnel du groupe Bouygues ?

Solution

Le personnel du groupe est composé en majorité de compagnons (c'est-à-dire d'ouvriers – 54 %).

La quasi-totalité du personnel est employé sous contrat de travail à durée indéterminée.

Les femmes ne représentent que 17 % de l'effectif du groupe, ce qui est peu. Mais cela s'explique par leur faible présence dans les métiers du bâtiment et des travaux publics. Pour les autres métiers elles représentent 49 % des effectifs ce qui s'approche de la parité.

L'âge moyen des salariés du groupe est de 39 ans, ce qui constitue un effectif relativement jeune.

L'ancienneté moyenne dans le groupe est de 10 ans, le turnover est donc raisonnable.

La motivation et l'implication des travailleurs

FICHE 19

I Principes clés

- Sous l'influence des travaux de Taylor, les théories mécanistes et scientifiques du travail s'intéressent à l'homme au travail sous le seul angle économique. Son efficacité est alors appréhendée en comparant le coût qu'il occasionne et les gains de productivité qu'il dégage. La seule source de motivation alors mise en évidence est son niveau de rémunération. Les travaux d'Elton Mayo dans les années 1930 et la création de l'École des Relations Humaines marquent l'émergence de la notion de ressource humaine. C'est la découverte de l'impact de la relation entre l'intérêt porté à l'individu et sa productivité.
- La motivation peut être définie comme le facteur conscient ou inconscient qui incite un individu ou un groupe d'individus à agir de telle ou telle façon. Dans le cadre du travail, la motivation des hommes entraîne leur plus grande implication, est source d'efficacité et contribue ainsi à optimiser la performance de l'entreprise.
- La motivation au travail se fonde essentiellement sur la satisfaction des besoins des hommes. Le mode de rémunération, la formation, la gestion de carrière, l'enrichissement des tâches sont des outils qui contribuent à la prise en compte des différents facteurs de motivation.
- La culture d'entreprise permet par ailleurs d'homogénéiser les comportements et stimule l'implication des salariés. La promotion de valeurs partagées aide les dirigeants à éviter les conflits ou à faciliter leur résolution, dans la mesure où les salariés adhèrent à des objectifs communs.

II Éléments et analyse

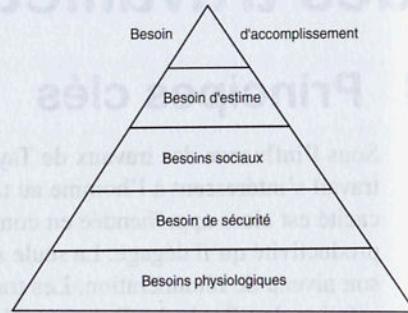
A. Les approches théoriques de la motivation et de l'implication des salariés

Les théories psychosociologiques des motivations

- **Les travaux d'E. Mayo**, à la Western Electric de 1927 à 1932, sur l'incidence des facteurs d'ambiance ont permis de montrer que ce ne sont pas des facteurs matériels qui déterminent principalement le rendement mais des éléments de nature

psychosociale, notamment : l'influence du groupe, l'importance de l'information communiquée au salarié, la nature des relations avec l'encadrement.

- **A. Maslow** définit une hiérarchisation des besoins humains, dans le but de définir les leviers de la motivation. Son raisonnement est qu'un besoin de niveau supérieur ne peut apparaître que lorsque les besoins inférieurs sont comblés. Ainsi, le travail permet en général à l'individu de combler les trois premiers niveaux. Il en résulte que, selon leur situation sociale, leur culture et leur milieu, les salariés sont caractérisés par des niveaux d'aspiration très différents : d'où des politiques sociales diversifiées et notamment des politiques spécifiques en ce qui concerne le personnel d'encadrement. De plus, les besoins physiologiques et les besoins sociaux primaires sont limités, de telle sorte qu'ils ne constituent plus des sources de motivation positive pour l'individu chez lequel ils sont satisfaits. Au contraire, les besoins « supérieurs » (sociaux et personnels) sont illimités ; ce caractère dynamique en fait une source de motivation permanente pour les individus.
- **La théorie bifactorielle d'Herzberg** montre que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation des besoins secondaires : reconnaissance, accomplissement, prise de responsabilité... alors que l'insatisfaction relève des « facteurs d'hygiène » : l'entreprise elle-même, sa politique et son administration, le style de supervision des salariés, les conditions de travail, les relations interpersonnelles, le salaire, statuts et sécurité (stabilité). Herzberg recommande de donner aux salariés de bonnes conditions « d'hygiène » puis d'enrichir leurs tâches en supprimant certains contrôles, en introduisant des tâches plus complexes, en réduisant les strates hiérarchiques et en consentant responsabilité et initiatives aux niveaux inférieurs.
- À partir d'observations empiriques, **D. Mc Gregor** formule deux théories à l'intention des dirigeants qui classent les individus en deux catégories :



Théorie X	<ul style="list-style-type: none"> - l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, l'effort, et fait tout pour l'éviter. - il faut donc contrôler, diriger, contraindre, menacer et sanctionner. - l'individu moyen préfère être dirigé, fuit les responsabilités, montre peu d'ambition, cherche la sécurité avant tout.
Théorie Y	<ul style="list-style-type: none"> - l'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs. - si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il y ait besoin de contrôle ni sanction. - l'individu moyen placé dans les conditions adéquates apprend à rechercher les responsabilités.

Ainsi, il voit dans la théorie Y un moyen d'obtenir la participation efficace des salariés qui sont aptes à s'auto-corriger et à s'auto-diriger grâce à la connaissance et la

compréhension qu'ils ont des objectifs. Le management directif selon la théorie X conduit à des attitudes minimalistes des exécutants qui de plus, ne connaissent pas totalement et donc ne comprennent pas les objectifs.

Les théories socio-techniques

- **E.L. Trist et F.E. Emery**, dans leur recherche sur l'optimisation de l'organisation sociale et de l'organisation technique du travail, analysent les modes d'organisation et les comportements au travail dans des compagnies minières de charbon en Angleterre. Ils montrent que ces sont avant tout les paramètres de fonctionnement du groupe de travail, les notions d'équipe et d'entraide qui exercent une influence déterminante sur la productivité des salariés. Ils préconisent alors une organisation en groupes semi-autonomes qui donnent la possibilité aux salariés de définir leurs objectifs et de rechercher les améliorations qui pourraient être apportées à leur travail. Leur responsabilité est ainsi accrue, et par là-même, leur motivation.

Les autres théories de la motivation

- **Le courant behavioriste** étudie les relations entre les comportements et les stimuli (salaire, mode d'exercice du pouvoir, conditions de travail...) au sein de l'entreprise. D'après Skinner « le comportement peut-être structuré par l'utilisation de conditionnements appropriés ». Par ailleurs, il repère plusieurs dysfonctionnements dans les méthodes de travail et montre notamment qu'un délai trop important entre action et correction ne permet pas l'adaptation des comportements.
- **Les théories cognitives** analysent la relation attentes/comportement. Ainsi selon Vroom la motivation repose sur trois facteurs :
 - **L'expectation** : il s'agit de la perception de lui-même qu'a l'individu et qui est déterminante dans la motivation (que puis-je attendre, quel niveau puis-je atteindre, que suis-je capable de réaliser ?) ;
 - **L'instrumentalité** : le travail représente en effet, un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort (que vais-je obtenir par ma performance ?) ;
 - **La valence** : les satisfactions retirées doivent avoir une réelle valeur aux yeux de l'individu (quelle valeur accorder aux avantages obtenus ?).

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation même si elles sont subjectives ; de ce fait, elles constituent des axes directeurs pour le management.

B. Comment mesurer et favoriser la motivation des salariés

- **La motivation est une notion difficile à mesurer** au sein de l'entreprise, il existe néanmoins des outils quantitatifs et qualitatifs qui permettent de l'apprécier.

Ainsi certains ratios sont établis régulièrement que l'on peut retrouver dans le bilan social ou dans des tableaux de bord : turn-over, absentéisme, accidents et maladies du travail... Les défauts de qualités peuvent également être le signe d'un manque de motivation du personnel. Certaines directions des ressources humaines s'attachent par ailleurs à mener des enquêtes auprès des salariés afin de déceler les sources de mécontentement et de conflits possibles et d'apprécier la satisfaction des salariés.

- Plusieurs leviers existent pour développer la motivation des salariés au sein de l'entreprise : une politique de rémunération attrayante, un style de direction stimulant, la mise en œuvre d'innovations organisationnelles qui donnent du sens au travail et favorisent la socialisation.
 - **La rémunération**, contrepartie du travail **doit être stimulante** pour les salariés et préserver la compétitivité de la firme, c'est pourquoi les politiques de rémunérations favorisent la flexibilité et s'orientent vers l'individualisation. Les directions des ressources humaines ont donc à construire et à articuler un système complexe d'évaluation des salariés. Les éléments variables s'appuyant sur les performances individuelles et/ou collectives des salariés se généralisent ainsi et les entreprises proposent également une participation aux résultats ou un intéressement.
 - **Les styles de direction participatifs** responsabilisent les salariés et contribuent à ce que ces derniers s'impliquent davantage. Les dirigeants peuvent par exemple décentraliser le pouvoir de décision, réduire le nombre de niveaux hiérarchiques ou mettre en place des modes de direction par objectifs.
 - Les **innovations organisationnelles** ont pour finalité de développer la satisfaction au travail ou de réduire les éléments d'insatisfaction.

Innovations	Modalités	Objectifs recherchés
La rotation des postes de travail	Permettre l'interchangeabilité des opérateurs sur des postes comportant des travaux différents.	Réduire la monotonie du travail et donc en accroître l'intérêt.
L'élargissement des tâches	Regrouper des tâches d'exécution auparavant partagées entre plusieurs individus.	Accroître l'intérêt du travail, lui donner du sens.
L'enrichissement des tâches	Ajouter des travaux de préparation, d'entretien et de contrôle aux tâches d'exécution.	Développer l'autonomie, l'initiative et la responsabilité.
Les équipes autonomes	Confier un ensemble de tâches à un groupe de salariés qui organisent et répartissent entre eux le travail.	Décentraliser le commandement, susciter l'esprit d'équipe.
L'automatisation	Introduire des automates dans la fabrication, l'usinage ou l'assemblage.	Substituer du capital au travail et éliminer les tâches pénibles ou monotones, développer les emplois qualifiés.
La constitution de cercles de qualité	Charger un groupe de salariés volontaires pour étudier les possibilités d'amélioration du travail.	Associer le personnel sur le terrain et ainsi modifier les rapports sociaux.

III Compléments

Le rôle de la culture et du projet d'entreprise dans la motivation des salariés

« La culture d'entreprise correspond à l'ensemble des valeurs partagées, rites, mythes et symboles et histoire de l'organisation » (M. Thévenet). Les valeurs sont des codes comportementaux qui ont ancré l'histoire de l'entreprise et orienté ses pratiques managériales. Il s'agit par exemple d'éthique, d'esprit d'équipe, de simplicité, d'orientation client, de professionnalisme... Les rites sont des comportements spécifiques provenant de coutumes développées dans l'entreprise. Les mythes sont les histoires et anecdotes qui circulent au sein de l'entreprise. Les symboles sont des signes porteurs d'information et liés aux valeurs : tenue vestimentaire, logo...

La culture d'entreprise s'incarne parfois dans un projet d'entreprise qui a pour vocation de motiver le personnel et de le fédérer autour d'un objectif commun et clairement défini.

La culture d'entreprise est donc un facteur de socialisation dans le sens où elle réunit le personnel, c'est aussi un facteur de motivation qui contribue à la performance de la firme.

Application

Énoncé

- (1) « La rémunération est importante pour moi qui suis en bas de l'échelle, être le meilleur c'est bon pour les cadres ! »
- (2) « Travailler dans une entreprise qui est leader sur son marché est motivant. »
- (3) « J'ai été trahi par un membre de mon équipe, il n'y a rien de pire. Il faut cultiver une ambiance de confiance. »
- (4) « Je suis dégoûté, le projet est abandonné, le responsable de l'atelier ne l'a pas du tout défendu. »
- (5) « Chaque salarié, à tous les niveaux hiérarchiques, doit pouvoir se dire qu'il peut prendre des décisions. »
- (6) « Cultiver de manière excessive l'esprit de compétition, est contreproductif et nuit à la motivation du groupe. Dans mon entreprise, nous avons un vendeur qui a des résultats fabuleux mais qui est incapable de travailler en équipe et qui fait violemment ressentir sa position dominante vis à vis des autres salariés. »
- (7) « Lorsque Joël a découvert que son nom avait changé de place dans l'annuaire, il a commencé à s'absenter plus souvent. »

L'organisation de la production

(8) « Les collaborateurs peuvent suggérer une idée dans la boîte à idée et elle sera appliquée ou réalisée si elle s'avère bénéfique. »

(9) « La reconnaissance, cela commence déjà par un simple compliment ou un salut amical. Mais il faut savoir s'adapter à chaque personne. Certains salariés ont besoin de recevoir des compliments avec tambour et trompette pour être motivés. D'autres, au contraire, sont embarrassés par des compliments trop marqués. »

(10) « Quand on me demande dans quelle entreprise je travaille et que je dis LVMH, en général on me répond "Waouh !!!". Cela rend fier... »

(11) « Le chef doit inciter à prendre des décisions communes, partager les objectifs et les succès, montrer clairement à chaque membre de l'équipe sa contribution dans la réussite. »

(12) « Je dois travailler parce que j'ai besoin d'argent. »

Repérer les différents leviers de la motivation dans les cas ci-dessus.

Solution

Ces situations mettent en évidence différents facteurs de motivation :

Rémunération	1, 12	Style de direction	4, 5
Image de l'entreprise	2, 10	Reconnaissance	7, 9
Ambiance de travail	3, 6	Responsabilisation	8, 11

I Principes clés

- En matière d'organisation de la production, l'entreprise doit réaliser des choix stratégiques différents selon sa taille, ses ressources, la nature de son activité, son environnement et sa stratégie.
- Les enjeux de la fonction production sont de concilier les faibles coûts et la polyvalence. Au-delà des techniques, des méthodes particulières, l'organisation des processus de production est à présent profondément marquée par : la recherche de la **flexibilité** (partir de la demande des clients pour bien les satisfaire et adapter les produits et l'organisation aux évolutions du marché), la recherche de la **qualité** (produits, services, processus et organisation doivent intégrer cette dimension), **prise en compte de la dimension technologique** qui permet aux entreprises de faire face à l'incertitude et à l'instabilité des marchés (raccourcissement de la durée de vie des produits, de celle des procédés et techniques) et la maîtrise du temps.
- La recherche du coût le plus bas à qualité constante reste une préoccupation primordiale pour les entreprises conduisant une stratégie de domination par les coûts, mais dans les autres cas de configuration, la maîtrise des coûts n'est que la conséquence de préoccupations devenues plus fondamentales : la recherche de la **spécialisation croissante des unités de production, l'intégration de la conception du produit et de son processus de fabrication.**

II Éléments et analyse

A. Définition et rôle de la fonction de production

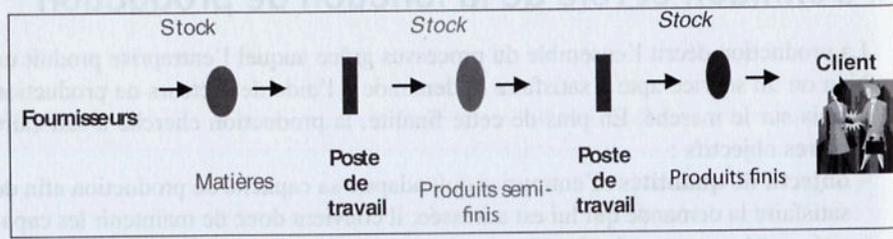
- La production décrit l'ensemble du processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire la demande à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché. En plus de cette finalité, la production cherche à satisfaire d'autres objectifs :
 - **objectif de quantités** : l'entreprise doit adapter sa capacité de production afin de satisfaire la demande qui lui est adressée, il convient donc de maintenir les capacités productives ou de planifier des investissements de capacité ;

- **objectif de qualité** : non seulement les biens produits doivent répondre à un objectif de qualité, tout comme le processus de production qui doit économiser les ressources afin de respecter le critère d'efficacité ;
 - **objectif de coût** : le système de production doit proposer les coûts plus faibles possibles pour assurer la compétitivité prix de l'entreprise, ce qui se traduit par la recherche permanente de gains de productivité ;
 - **objectif de délai/ réactivité** : il convient de mettre en place un mode de production réactif, réduisant les temps de fabrication et permettant de produire dans des délais raisonnables et ainsi d'éviter de surstocker ou de faire face à des goulets d'étranglement ;
 - **objectif de flexibilité** : la production doit pouvoir s'adapter aux variations de la demande. Il doit prendre en compte des évolutions de l'environnement productif de l'entreprise (innovations technologiques...), et éventuellement permettre une production simultanée de plusieurs produits différents.
- Bien que ces objectifs soient poursuivis conjointement par l'entreprise, elle leur donne parfois un ordre de priorité selon le mode de production retenu. Ainsi, une organisation « taylorienne » recherche principalement les gains de productivité, ce qui se fait souvent au détriment de la flexibilité. Le choix d'un mode de production répond donc aux caractéristiques du marché dans lequel évolue l'entreprise. Par exemple, dans un marché de consommation de masse les produits sont standardisés et la compétitivité est centrée sur les coûts de production, la production sera donc organisée autour d'un objectif prioritaire de gains de productivité.

B. La gestion de la production

La gestion de la production assure la combinaison des facteurs de production pour réaliser les objectifs qui ont été fixés au système de production en de termes de quantité, qualité et coût. On peut ainsi envisager deux modes d'organisation : l'organisation traditionnelle pilotée par l'amont et le juste à temps piloté par l'aval.

• Le pilotage par l'amont



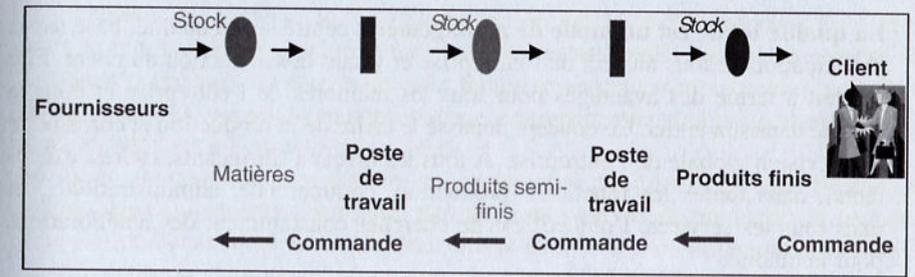
Cette organisation repose sur des prévisions de la demande finale à partir desquelles on détermine de l'amont vers l'aval, les ressources en matières premières, en machines, en main-d'œuvre pour constituer le stock correspondant à la production prévue. **On parle de production à flux poussés.**

Le pilotage par l'amont présente un risque majeur de surstockage des matières premières et des produits et donc celui d'un surcoût pour l'entreprise.

Le pilotage par l'amont présente aussi des avantages : il permet la planification de la production, évite les ruptures de stock, et les décisions d'ajustement temporaires des capacités de production. Ce type d'organisation optimise l'utilisation des capacités de production, ce qui est parfaitement adapté dans le cadre de **stratégie de volume** et permet la **domination globale par les coûts** de la firme.

• Le pilotage par l'aval : le juste-à-temps

Dans ce mode de gestion, c'est la demande qui déclenche les opérations de fabrication :



Il s'agit d'une **gestion à flux tendus**. L'objectif est donc de produire pour satisfaire la demande juste au moment où elle se manifeste, dans la quantité demandée et la qualité attendue.

Dans cette organisation, la fabrication d'un composant ou d'un produit n'est jamais anticipée ni planifiée. Elle est déclenchée par une demande initiale du client qui souhaite le produit puis par les centres qui utilisent les composants (pilotage de la production par l'aval).

Cette démarche vise à réduire les coûts et les délais en réduisant notamment au maximum le niveau des stocks, voire en évitant tout stock. Mais elle va au-delà. La double problématique « productivité-flexibilité » trouve ainsi concrètement une application au sein de l'entreprise par la mise en pratique des principes des « cinq zéros » : zéro défaut, zéro panne, zéro délai, zéro stock et zéro papier. La gestion à flux tendus s'appuie souvent sur la méthode du Kanban (« étiquette » en japonais), qui utilise une étiquette permettant d'assurer le pilotage du poste amont par le poste aval.

L'objectif zéro stock s'explique par le fait que les stocks sont onéreux à financer, que leur élimination permet de gagner de la place et de visualiser et de corriger le moindre dysfonctionnement du processus de production.

Ce type d'organisation de la production permet de mieux répondre aux attentes des clients : **elle est bien adaptée dans le cadre d'une stratégie de différenciation.**

C. La gestion de la qualité

- **La qualité** se définit comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées (clients internes, personnel, associés, environnement).
L'objectif en matière de qualité consiste à « bien faire du premier coup ». La non-qualité génère en effet des coûts importants (rebuts). Face à cela, les contrôles en fin de chaîne sont souvent inefficaces alors que les contrôles successifs en cours de fabrication et l'autocontrôle des opérateurs minimisent les coûts de non-qualité.
Ce type de contrôle tend vers l'objectif du « zéro défaut ».
- **La qualité totale est un mode de management**, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous au sein de l'entreprise et visant la satisfaction du client. Elle produit à terme des avantages pour tous les membres de l'entreprise et pour la société dans son entier. Ce concept dépasse le cadre de la production et correspond à une vision globale de l'entreprise. À tous les niveaux (dirigeants, cadres, exécutants), dans toutes les fonctions (production, commerciale, administration...) et dans tous les services, l'objectif est de chercher constamment des améliorations pour la qualité.

III Compléments

La production de services

P. Eiglier et E. Langeard nomment le processus de création d'un service : la SERVUC-TION, néologisme contractant les mots : service et production.

La production de services présente certaines spécificités par rapport à la production des biens. D'abord, le client participe à la production d'un service alors que pour la production d'un bien le client est rarement présent. Ensuite les services sont des biens immatériels et donc non stockables. Enfin, il faut veiller à bien distinguer l'offre de service et le support de l'offre. L'offre est le service proposé par le prestataire (la réservation d'une place d'avion, par exemple) et le support de l'offre est l'ensemble des éléments contrôlés et gérés par le prestataire et qui permettent cette offre (service de réservation sur Internet, protection des virements cartes bancaires, par exemple).

La servuction distingue les opérations de front-office pour lesquelles l'opérateur est en contact avec le client et les opérations de back-office pour lesquelles il travaille hors de la présence du client et où l'application de méthodes de production industrielles est

possible. Ainsi, et notamment grâce aux NTIC, une entreprise de service peut mettre en place un mode d'organisation taylorien avec des procédures extrêmement standardisées (centres de télé-opérateurs).

Application

Énoncé

La chaîne de fast-food Love Burger est organisée de la façon suivante : chaque restaurant, est dirigé par un « *Big chief* » secondé par cinq « *Managers* » qui se relaient pendant toute la durée d'ouverture du restaurant de 6h00 à 1h00 le lendemain matin et ce, 7 jours sur 7. Les équipements fonctionnent en permanence.

En descendant la hiérarchie, on trouve ensuite les « *Assistants* » qui doivent former les jeunes recrues en effectuant le travail d'un opérateur de base en salle, à la caisse ou en cuisine. Un système de récompense permet de classer chaque mois les opérateurs en fonction de leur performance (nombre de hamburgers vendus, ou nombre de hamburgers préparés ou encore moindre temps passé pour mettre la salle en état) et de leur attribuer une prime en conséquence. Les opérateurs sont polyvalents et peuvent être affectés à l'ensemble des tâches.

En caisse, les cadences sont définies par la demande des clients, mais en cuisine, la plupart des équipements, identiques partout, sont pourvus de minuteurs et sonnent pour déterminer le moment où l'opérateur doit intervenir. Les différentes opérations de préparation des différents menus sont strictement définies dans des guides de procédures. Menus et méthodes d'élaboration de ceux-ci sont les mêmes pour tous les restaurants. Leur préparation est réalisée en juste à temps, avec un petit stock à l'arrière des caisses afin de servir dès la demande. L'alimentation de ce stock relève de la responsabilité de « l'Assistant », chargé des caisses.

Montrer ce qui relève de l'organisation taylorienne dans d'organisation de Love Burger.

Solution

- L'organisation des restaurants est très hiérarchisée et les tâches de conception, d'organisation et de contrôle sont distinctes (division verticale du travail).
- Il s'agit d'un travail prescrit dont les modalités sont établies avec précision dans un manuel de procédures.
- Les temps de réalisation des menus (conceptions et service du client) sont strictement déterminés par les procédures.
- Les opérateurs sont pour partie rémunérés au rendement : des primes sont accordées en fonction des performances de chacun.

Il s'agit ici d'un exemple d'organisation taylorienne dans les services.

I Principes clés

- L'innovation est la traduction industrielle et commerciale d'une invention. L'innovation est donc l'introduction d'une nouveauté commercialisable sur le marché mais aussi le résultat de cette introduction.
- Pour s'assurer un avantage concurrentiel, l'entreprise doit optimiser la gestion de son patrimoine technologique et réduire la durée du processus d'innovation. Cette politique intègre notamment la recherche-développement et la gestion des brevets. On parle alors de **management de l'innovation**.

II Éléments et analyse

A. Les différents types d'innovations

- Les entreprises favorisent les innovations sous toutes leurs formes : de **produit**, de **procédé** ou encore d'**organisation** dans un objectif de différenciation ou de réduction de leurs coûts.
- J. Schumpeter montre que le progrès technique est au cœur de l'économie et que **les innovations apparaissent par « grappes »** : après une innovation majeure (de rupture) due au progrès technique ou scientifique, d'autres innovations naissent de ces découvertes. Il distingue ainsi cinq formes d'innovations : la fabrication de biens nouveaux, la satisfaction d'un besoin nouveau, l'amélioration de la qualité d'un produit, l'ouverture de nouveaux débouchés et la mise en place d'une nouvelle organisation du travail.
- L'innovation peut être plus ou moins radicale. Lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation d'un bien par l'utilisateur ou s'accompagne d'un bouleversement technologique, on parle d'**innovation de rupture**. En revanche, si elle ne bouleverse ni les conditions d'usage du bien ni l'état de la technique et y apporte une amélioration sensible, il s'agit d'une **innovation incrémentale**. Les innovations incrémentales sont souvent le reflet de la volonté de l'entreprise de conserver une avance technologie par rapport à ses concurrents.

B. Le management de l'innovation au sein de l'entreprise

- L'entreprise doit s'efforcer de stimuler l'innovation qui constitue pour elle un avantage concurrentiel. Pour cela il convient de **favoriser les transversalités existantes et la communication entre les fonctions** de production, commerciales et recherche développement. Cela peut être obtenu notamment par une **organisation par projets** et un **style de direction participatif** qui favorise l'implication des salariés.
- La recherche et développement (R&D) est un processus qui assure la faisabilité industrielle d'une invention. C'est donc dans l'entreprise, une fonction qui « élabore » de l'innovation. Il est donc fondamental d'organiser la fonction R&D pour la rendre efficace : **elle est ainsi plus ou moins centralisée**. Lorsqu'une entreprise a une stratégie de pionnier sur le plan technologique, elle a intérêt à centraliser ses activités de recherche ce qui lui permettra de développer des technologies clés et de partager ensuite son savoir faire avec les différents services ou divisions. En revanche le développement mérite d'être décentralisé car il met en œuvre des compétences différenciées.
- La direction de l'entreprise doit donc créer un climat propice à l'innovation. Ainsi, la gestion de l'innovation apparaît comme un processus stratégique qui impose une culture d'entreprise particulière et s'appuie sur le management de la qualité dont elle reprend différents principes : institutionnalisation de bonnes pratiques d'innovation, transparence dans la gestion des projets, mise en place d'un système d'amélioration continue de l'organisation, intégration des partenaires (clients, fournisseurs...).

C. Le management de l'innovation et l'environnement de l'entreprise

- Pour être innovante une entreprise doit être en prise avec son environnement. Pour cela elle doit surveiller les évolutions technologiques et mettre en place un système de **veille technologique**, c'est-à-dire un système d'information qui l'aide à recueillir et à analyser tout signe d'évolution technologique pour anticiper ses effets. Elle pourra associer au processus de veille le « benchmarking » (étalonnage), technique qui consiste à étudier et analyser les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. Il s'agit donc d'un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques permettant d'améliorer la performance des processus d'innovation.
- Le processus de R&D constitue pour l'entreprise **un investissement qu'il est nécessaire de préserver de la concurrence**, et en particulier des « imitateurs ». Ainsi doit-elle déposer **des brevets** qui impliquent l'interdiction temporaire, pour d'autres que leurs détenteurs d'exploiter l'invention ou l'innovation, sans autorisa-

tion. Le brevet peut être exploité par son détenteur, mais ce dernier peut aussi le céder ou concéder son droit d'usage moyennant une redevance.

- Les dépenses de R&D sont souvent très importantes et une entreprise seule, peut avoir des difficultés à les supporter. Aussi, le partage de tels frais est-il assez fréquent : les entreprises nouent alors des **alliances technologiques** soit entre firmes concurrentes soit entre firmes ayants des relations de type client/fournisseur. Ces alliances peuvent prendre différentes formes : échange de technologies, échanges d'informations, collaboration sur des technologies complémentaires ou encore recherches menées en commun... Par ailleurs, les entreprises peuvent utiliser des brevets qui existent déjà dans le cadre de licences d'exploitation.

III Compléments

Pionnier ou suiveur quelle « stratégie » d'entreprise adopter ?

- Le pionnier est le premier, l'inventeur, l'innovateur, celui qui accepte un niveau de risque élevé, mais en contrepartie, cherche à maximiser ses gains. Le pionnier doit en général disposer de ressources rares (compétences, brevets...), pour être perçu comme tel, il doit aussi être en mesure de supporter un éventuel échec.
- Le suiveur quant à lui repère les innovations des autres (produits, technologies, organisations...) et les imite en les adaptant. Il entend ainsi risquer moins que les premiers en tenant compte des difficultés de ces derniers. Les suiveurs sont des entreprises à l'écoute de leur environnement et tournées vers la nouveauté, elles sont flexibles. Le suiveur doit pouvoir apporter des différenciations à l'offre du pionnier, et s'allier avec lui ou éventuellement le racheter.

Les avantages et les inconvénients de la position de pionnier ou de suiveur sont les suivants :

	Avantages	Inconvénients
Pionnier	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéfice du monopole du premier entrant sur un marché → image de marque valorisée → rente de situation (il peut pratiquer des marges élevées) - Avantage concurrentiel - Évitement de la concurrence - Différenciation des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de risque limitée → erreurs du pionnier évitées - Apprentissage par rapport au pionnier - Possibilité de cibler les segments non investis par le pionnier
Suiveur	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de risque importante → de disparition, par exemple → synergies négatives pour les autres activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Impossibilité de « suivre » : → barrières à l'entrée → rigidités liées à l'organisation

Énoncé

James Dyson est l'inventeur de l'aspirateur sans sac. Cette invention est le fruit de son expérience et de son observation de la vie quotidienne. Il a l'habitude de passer l'aspirateur chez lui et il observe qu'à la longue, les pores du sac de l'aspirateur se bouchent et que son appareil perd ainsi de sa puissance et de son efficacité. Fort de ses compétences d'ingénieur, il met au point la « technologie cyclonique » qui sépare la poussière dans un cyclone extérieur et permet de supprimer le sac de l'aspirateur. Ce travail lui aura pris cinq années : la technologie est révolutionnaire ! Et, dès 1984, l'inventeur est sûr de s'imposer sur le marché de l'aspirateur.

Mais les industriels de l'électroménager refusent en bloc cette nouvelle technologie qui, en effet, bouleverserait le marché de l'aspirateur. Cette technologie implique la fin des sacs d'aspirateur ; les acteurs du marché traditionnel de l'aspirateur refusent donc d'exploiter cette technologie qui impliquerait de sacrifier un marché de 150 millions d'euros (celui des sacs d'aspirateurs).

C'est par un « autre chemin » que James Dyson va commencer à commercialiser son invention. Par le biais d'une licence d'exploitation, il lance le G-Force sur marché japonais en 1986. C'est un succès ! Les ventes se développent au Japon et l'aspirateur sans sac est enfin commercialisé en Grande-Bretagne.

Le succès se poursuit et, en dix ans, l'aspirateur est diffusé partout dans le monde. La marque Dyson a maintenant un poids conséquent dans le marché de l'aspirateur : 50 % du marché des aspirateurs en Grande-Bretagne et un peu plus de 20 % du marché en Europe de l'Ouest. Entre 1993 et 2001, le chiffre d'affaires de Dyson est passé de 3,61 à 571 millions d'euros.

1. Comment peut-on qualifier James Dyson ?
2. À quels obstacles James Dyson a-t-il dû se heurter ?
3. Comment cette difficulté a-t-elle été levée ? Quel en est le résultat ?

Solution

1. James Dyson est un « pionnier » : c'est un inventeur. À partir d'observations quotidiennes, il met au point une innovation technologique « la technologie cyclonique » qui permet la fabrication d'un aspirateur sans sac.
2. James Dyson ne peut pas commercialiser son aspirateur en Europe car il se heurte aux industriels de l'électroménager. Son produit condamnerait le marché des sacs d'aspirateur. Il rencontre donc des « barrières à l'entrée » insurmontables, mises en place par des industriels puissants.
3. Il contourne cet obstacle en investissant le marché japonais, où il réussit à s'implanter en concédant une licence d'exploitation : il y connaît une ascension fulgurante. Grâce à ce succès, le marché européen lui est enfin ouvert et il s'y développe rapidement, d'abord en Grande-Bretagne puis dans l'ensemble de l'Europe de l'Ouest.

L'apprentissage organisationnel et le management des connaissances

I Principes clés

- Le management des connaissances répond à la nécessité de conserver, d'enrichir le **capital de connaissances et de compétences** de l'entreprise afin de les mettre à disposition des salariés dans le but d'accroître leur efficacité.
- La conservation des connaissances et des compétences, leur collecte et leur diffusion sont un défi technique et managérial pour les entreprises. La localisation des différents experts dans l'entreprise, le partage des savoirs et des compétences visent à constituer une mémoire de l'entreprise contribuant durablement à sa compétitivité.
- La démarche du management des connaissances ne se réduit pas à une simple question technique, mais induit un changement culturel au sein de l'entreprise pour conduire à un meilleur partage des savoirs.

II Éléments et analyse

A. Les enjeux d'une politique de management des compétences

- Pour avoir une réponse adaptée aux évolutions de son environnement, l'entreprise doit gérer au mieux son système d'information mais aussi accumuler et analyser des connaissances et des expériences pour pouvoir les réutiliser.
- On distingue deux types de connaissances au sein de l'entreprise : les connaissances explicites et les connaissances tacites.
 - **les connaissances explicites** sont identifiées et clairement articulées dans un document écrit ou un système informatique, par exemple. Elles sont transférables physiquement et peuvent donc être facilement partagées au sein de l'entreprise ;

- **les connaissances tacites** sont des représentations mentales, elles permettent notamment de trouver une solution à un problème spécifique. Elles regroupent les compétences, savoir-faire, expériences... Elles sont difficiles à formaliser et donc à transmettre.
- La performance de l'entreprise est liée à sa capacité à **gérer un capital de connaissances**, pour cela elle doit mettre en œuvre un **processus d'apprentissage organisationnel**. L'apprentissage organisationnel consiste à l'acquisition et la construction de compétences et de connaissances collectives qui permettent à la firme de s'adapter dans un environnement complexe et incertain. L'apprentissage individuel est à la base de l'apprentissage collectif, mais le dernier garantit l'entreprise contre le risque de perte de compétences lié aux mutations, départs à la retraite, démissions, licenciements...
- La connaissance étant une variable clé de création de valeur pour l'entreprise, le **management des connaissances** qui consiste à procurer au bon moment les connaissances appropriées aux personnes qui en ont besoin dans l'entreprise, pour les aider à agir et à décider est devenu incontournable.
- On observe alors l'émergence **d'entreprises « apprenantes »** aptes à utiliser les expériences et les compétences individuelles pour nourrir des projets collectifs. Ces entreprises constituent des formes de réseaux sociaux qui peuvent s'adapter grâce à leur capacité d'apprentissage.

B. Les modalités d'une politique de management des connaissances

- Le management des connaissances a trois principaux points d'ancrage : l'organisation, les objectifs, le système d'information.
 - **la gestion des connaissances** doit être pilotée par la direction générale et intégrée à la culture de l'ensemble des membres de l'entreprise qui doivent y prendre part en collectant les connaissances stratégiques et en les exploitant et en les protégeant. Dans cette optique, la structure de l'entreprise pourra être transformée et adaptée (structures par projet par exemple) ;
 - les connaissances à développer doivent être déterminées à partir de la **finalité de l'entreprise et des objectifs** qu'elle s'est fixés et qu'il convient donc d'analyser en conséquence.
 - enfin, **le système d'information** doit être ajusté à ce mode d'organisation. L'organisation du système d'information dépendra en particulier de l'activité de l'entreprise et de ses objectifs et il s'appuiera sur un support informatique plus ou moins sophistiqué (ERP, intranet, extranet...).
- Le management des connaissances revêt différentes dimensions : l'identification des connaissances nécessaires, sa création, sa capitalisation, sa diffusion entre les membres de l'entreprise et son utilisation.

- **l'identification des connaissances** : chacun dans l'entreprise a consciences des connaissances et de l'expertise qui sous-tendent la stratégie mise en œuvre et sait retrouver la connaissance disponible en s'adressant à la bonne personne.
- **la création de la connaissance** : les procédures de développement et d'acquisition des connaissances sont clairement définies (recherche & développement, partenariats...).
- **la capitalisation des connaissances** : des procédures de « stockage » des connaissances ont été établies, les dirigeants encouragent les salariés à développer leurs expériences et à les rendre accessibles aux autres.
- **la diffusion des connaissances** : chacun dans l'entreprise doit être convaincu de la nécessité de partager les connaissances. L'organisation de l'entreprise doit ainsi favoriser ce partage de connaissances (temps de réunion, mise en place de bases de données...).
- **l'utilisation des connaissances** : les salariés doivent être encouragés à utiliser les connaissances disponibles dans leur travail et savoir les relier aux différentes activités de l'entreprise.
- Les outils du management des connaissances sont diversifiés : ainsi, il est possible de constituer un annuaire d'expert avec des modalités de prises de contact faciles, de développer l'*e-learning* (apprentissage en ligne), de mettre au point des moteurs de recherche qui permettent d'interroger la base de données de l'entreprise, d'institutionnaliser une veille technologique et concurrentielle... En tout état de cause, il convient de favoriser le développement de la capacité à apprendre de la part des individus et de l'entreprise par le travail en groupe, le débat d'idées, la diffusion et la mémorisation des savoirs.

III Compléments

En 1992, Robert S. Kaplan et David Norton ont mis au point un tableau de bord prospectif (*Balanced Score Card*), méthode visant à évaluer les activités d'une entreprise en termes de stratégies menées, afin de donner aux managers une vision globale de la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif est conçu autour de deux préoccupations : atteindre la cible et créer de la valeur.

Il analyse l'entreprise sous quatre angles :

- financier : comment les actionnaires apprécient-ils l'entreprise ?
- impact client : qu'attendent les clients (consommateurs) ?
- processus interne : quels processus apportent le plus de valeur ?
- apprentissage organisationnel : quelle est l'implication des ressources humaines, de l'organisation ?

L'élément original de ce tableau de bord est surtout qu'il se préoccupe en plus des résultats financiers, des questions humaines : il propose ainsi des indicateurs de qualité et d'apprentissage organisationnel. En effet, le point le plus sensible est celui de l'apprentissage qui entend adapter l'organisation, pour la rendre apprenante, afin qu'elle s'enrichisse de nouvelles connaissances par des effets d'interaction entre les décideurs, les opérationnels, les clients, et les autres parties prenantes.

Le Tableau de bord prospectif devient dès lors un des outils privilégiés du management des connaissances et un instrument de changement de l'organisation.

Application

Énoncé

Une co-entreprise (*joint-venture*) INDU-ALL a été créée en 2000 entre INDU-ONE et INDU-TWO deux entreprises anciennement concurrentes. La nouvelle entité commune avait pour objectif de produire des standards décrivant des règles de conception sous formes de procédures très complètes à l'aide d'une méthode d'analyse, d'organisation et de présentation de l'information, la méthode KM proposée par un cabinet de conseil en management. Les documents réalisés à cette occasion, « des livres de connaissances », se sont de ce fait révélés très structurés et donc facilement lisibles et utilisables par tous les acteurs. Des experts ont été identifiés dans les deux entreprises d'origine en fonction des sujets retenus et ont été formés à la méthode KM, de manière à pouvoir produire eux-mêmes les « livres de connaissances ». En parallèle un Intranet a été mis en place dans l'entreprise et a permis de disposer d'un outil de diffusion et de consultation des « livres de connaissances ».

Depuis 2004, la production et l'utilisation des connaissances existantes dans l'entreprise font partie des objectifs des directions opérationnelles ce qui entraîne une bonne dynamique de contribution : les « livres de connaissances » sont produits et mis à jour en continu par tout le personnel de l'entreprise qui s'est approprié la méthode KM, à tous les niveaux hiérarchiques.

L'entreprise étant implanté dans différents pays deux langues de communications ont été choisies, le français et l'anglais, les articles des « livres de connaissances » étant indifféremment rédigés dans l'une ou l'autre des deux langues. Des besoins de traductions sont alors apparus et il a fallu produire un glossaire technique diffusé à tous les salariés à travers le monde ce qui a renforcé la culture technique commune.

Les réactions aux « livres de connaissances » ont généré des réactions au sein des sites de production ont amené les experts à mettre en place une gestion des retours d'expérience qui révèlent les apprentissages de terrain par rapport aux directives initiales. En revanche, certaines questions des sites de production ont conduit à la définition de principes obligatoires et communs à tous les sites auxquels il est interdit de déroger.

22

1. Repérer les différentes dimensions du management des connaissances dans cette entreprise.

2. Montrer que le management des connaissances dans cette entreprise est un processus d'apprentissage continu.

Solution

1. Identification des connaissances : le cabinet de conseil en management a aidé la direction à définir une méthode de repérage et de traitement des connaissances et compétences au sein de la nouvelle entité INDU-ALL. Des experts ont été formés dans ce sens.

Création de la connaissance : les experts repérés vont produire des « livres de connaissances » base de travail et procédure initiales pour toutes les entités opérationnelles de l'entreprise (sites de production).

Capitalisation de la connaissance : les connaissances sont stockées dans les « livres de connaissances » (ces derniers sont dématérialisés au sein du système informatique).

Diffusion des connaissances : les « livres de connaissances » sont diffusés et consultés *via* l'Intranet de l'entreprise à tous les sites de production.

Utilisation des connaissances : les acteurs des différents sites de production ont été formés non seulement à l'utilisation des « livres de connaissances », qu'ils amendent. Ils produisent donc eux-mêmes de la connaissance.

2. Les salariés de l'entreprise à tous les niveaux de l'entreprise utilisent les « livres de connaissances », ils réagissent aux directives et permettent l'adaptation des procédures aux réalités du terrain. Leurs réponses sont traitées et les expériences qu'elles contiennent sont également capitalisées et diffusées à tous. On remarque ici le développement d'un processus d'apprentissage organisationnel. Par ailleurs, les besoins de communication et d'harmonisation entre des salariés de langues différentes ont nécessité la mise au point d'un glossaire et contribué ainsi à la construction d'une culture technique commune.

Stratégies et besoin de financement

I Principes clés

La mise en œuvre d'une stratégie peut générer deux types de besoin de financement : l'un lié aux **investissements** et l'autre au **cycle d'exploitation**.

La nature et l'importance du besoin de financement dépendent principalement de la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve chaque DAS mais aussi de la position concurrentielle de l'entreprise au regard du dynamisme d'un DAS donné.

En fait, dans une entreprise multi-activités, les besoins de financement sont appréhendés au niveau de chaque DAS mais aussi dans une perspective globale (le portefeuille de DAS) car là aussi l'entreprise va rechercher un équilibre entre les DAS dégageant des ressources de financement et ceux générant des besoins de financement.

Ainsi, il existe un **lien étroit entre la stratégie et les flux financiers** d'une entreprise soit parce que certaines stratégies induisent un mode de financement particulier (croissances interne/externe) soit parce qu'afin d'optimiser les flux de trésorerie et de limiter les risques, les entreprises mettent en œuvre des stratégies spécifiques (externalisation, délocalisation...).

II Éléments et analyse

A. Identification des besoins de financement

En amont du cycle d'exploitation, l'entreprise fait face à un besoin de **financement stable ou de long terme : l'investissement**. La quête de l'avantage concurrentiel incite les entreprises à engager des ressources dans des projets de recherche et développement, à investir dans de nouvelles technologies (machines, ordinateurs...). De plus, l'introduction d'une nouvelle technologie ainsi que l'acquisition de nouvelles capacités de production impliquent des **coûts de formation** du personnel qui l'utilisera afin d'enrichir les compétences. Enfin, le lancement d'un nouveau produit ou service implique un lourd investissement dans une campagne de communication.

Remarque

Ces investissements matériels et immatériels génèrent d'importantes charges fixes qui augmentent le risque d'exploitation de l'entreprise. Pour réduire ce risque, les entreprises pratiquent l'externalisation (par exemple, la sous-traitance) ou mettent en place des stratégies d'alliance afin de le partager.

Grâce aux investissements réalisés, l'entreprise peut démarrer son cycle d'exploitation qui se traduit par des flux réels (achat de matières premières, production puis vente de produits finis) qui ont comme contrepartie des flux financiers de décaissement (paiement des fournisseurs, des salariés, de l'État...) et d'encaissement (paiements reçus des clients). Le **besoin de financement lié à l'exploitation** provient du décalage entre les décaissements et les encaissements, les premiers précédant bien souvent les seconds. Pour évaluer ce **besoin de financement de court terme**, les entreprises calculent le Besoin en Fonds de Roulement.

B. Besoins de financement et cycle de vie des DAS

Le besoin de financement évolue tout au long du cycle de vie d'un DAS en fonction :

- du **volume** produit et vendu : plus le volume augmente, plus les économies d'échelle permettent de réduire les coûts de revient unitaire ;
- du **temps** : avec le temps, l'entreprise acquiert de l'expérience et bénéficie des effets d'apprentissage qui améliorent l'efficacité de sa combinaison productive,
- l'**intensité concurrentielle** : plus la rivalité est importante entre concurrents, plus le prix de vente aura tendance à diminuer,
- le **rythme de croissance** du marché : il détermine l'attractivité du DAS et a un impact important sur le volume.

On peut combiner ces variables dans le tableau suivant afin d'évaluer les besoins de financement liés à chaque phase du cycle de vie d'un DAS :

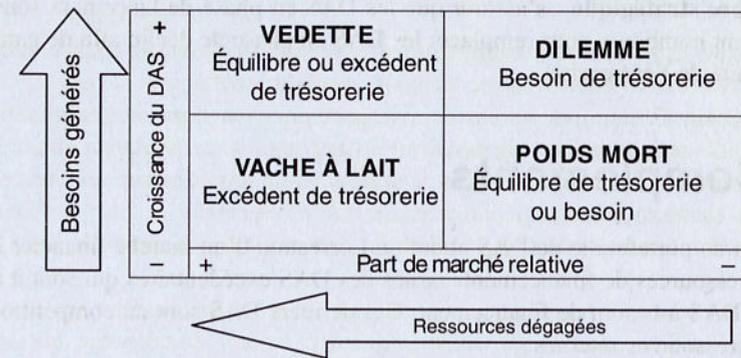
Phases du cycle de vie	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance du DAS	Forte	Exponentielle	Faible	Négative
Prix de vente	Élevé	En diminution	En diminution	En hausse
Coût de revient unitaire	Élevé	En diminution	Faible	En hausse
Marge unitaire	Négative	Positive	Positive	En diminution
Besoin de financement	Fort	Équilibre entre besoins et ressources	Excédent de ressources	Équilibre

Afin d'améliorer sa trésorerie, l'entreprise va chercher à allonger la phase de maturité grâce à sa stratégie marketing et à maîtriser au plus tôt les coûts. Notons que le progrès technique peut modifier le rythme d'évolution du coût de revient unitaire.

C. La recherche d'équilibre du portefeuille de DAS

Les matrices de portefeuille de DAS permettent de représenter l'ensemble des DAS en fonction des atouts de l'entreprise et des attraits de chaque segment stratégique. La **matrice du BCG** est particulièrement appropriée à la recherche d'un équilibre financier entre les excédents de trésorerie dégagés sur certains DAS et les besoins de trésorerie générés par d'autres.

Les atouts de l'entreprise sont synthétisés dans cette matrice en tenant compte de sa part de marché relative et les attraits des DAS par leurs taux de croissance. Ces derniers sont à rapprocher de l'analyse précédente en terme de cycle de vie des DAS. La matrice du BCG peut être schématisée ainsi :



Dans ce modèle, chaque DAS est classé en fonction des besoins ou des excédents de trésorerie qu'il génère. De la recherche de l'équilibre financier découle des stratégies appropriées dans chaque cas.

Catégories de DAS	Caractéristiques	Stratégies appropriées
Vaches à lait	Excédent de trésorerie car position de leader et faible besoin de financement.	Se maintenir sans investir
Vedettes	Équilibre de trésorerie car position de leader mais besoins de financement important.	Se renforcer et investir.
Poids morts	Équilibre ou léger déficit de trésorerie : phase de déclin et position concurrentielle faible.	Désinvestir voire se maintenir sans investir.
Dilemmes	Besoin de financement car phase de croissance et position concurrentielle défavorable.	Désinvestir/Investir. Se focaliser/se concentrer.

La recherche de l'équilibre du portefeuille de DAS est double :

- **équilibre financier** : s'assurer que les besoins de financement de certains DAS à besoin de financement sont couverts par les excédents de ressources générés par d'autres.
- **équilibre stratégique** : s'assurer que les DAS en phase de lancement sont suffisamment nombreux pour remplacer les DAS en phase de déclin afin de garantir la pérennité de l'entreprise.

III Compléments

La gestion du portefeuille de DAS aboutit à la création d'un marché financier interne avec des ressources de financements issues des DAS excédentaires qui sont à allouer entre des DAS à besoin de financement. Ces derniers DAS sont en compétition pour capter les ressources internes.

Les managers doivent donc réaliser des arbitrages entre les différents DAS à financer ce qui peut déboucher sur des stratégies de désinvestissement.

Dans ce type d'entreprise, le management opère un **contrôle** de type **financier** puisque l'arbitrage entre les DAS se fait sur la base de critères financiers (rentabilité, excédent de trésorerie...).

Le danger d'un tel système de pilotage est d'oublier la recherche de l'équilibre stratégique de long terme, seule source de création de valeur pérenne.

Application

Énoncé

(...) Comme le marché français arrive à maturité, la Fnac doit se trouver des relais de croissance. En 2002, la Fnac a réalisé 23 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, où les ventes ont gagné 13,3 % à périmètre comparable (au lieu de 3 % en France). Reste qu'il y a encore des difficultés. À Taïwan, la Fnac a dû s'associer à un partenaire. « Nous avons prévu d'investir entre 20 et 25 millions d'euros par an pour financer l'ouverture de nouveaux magasins à l'étranger », chiffre Denis Olivennes, le PDG. [La Fnac] a respecté une démarche stricte, aussi bien en marketing qu'en organisation.

Premier axe : le respect de la culture. Internationaliser un concept comme la Fnac n'est pas évident. (...) L'offre de livres et de disques doit être adaptée à chaque pays. (...)

Quant à la direction générale de chaque filiale, elle a les mains très libres. « Les directeurs de pays sont de véritables patrons », assure un directeur international. « Le siège se préoccupe beaucoup de nous, confirme le patron du Brésil, mais il nous laisse fixer la stratégie. » (...)

S'implanter dans un pays représente un investissement lourd. (...) Cet élément dicte le choix des pays visés. « Nous n'allons que dans des pays où nous avons la certitude que nous pourrions implanter cinq magasins au moins, explique Denis Olivennes. Plus il y a de magasins, plus nous dégageons de marge. » Chaque pays doit être rentable au bout de quatre à cinq ans, explique le même directeur international.

Le deuxième volet (...) consiste en une traque minutieuse des économies d'échelle. C'est le but ultime de l'opération, car une taille supérieure permet d'acheter moins cher. (...)

La chasse aux coûts est plus fructueuse dans l'aménagement des magasins. Mêmes meubles de présentation, même éclairage, même signalétique, même enseigne... D'où d'importantes économies réalisées à l'ouverture des magasins. Or chacun coûte 4 à 5 millions d'euros !

(...)

D'après Le Figaro Entreprises, 60 cas d'école en stratégie et marketing, Dunod, 2004.

Après avoir identifié la stratégie menée par la Fnac et les voies de développement choisies, expliquer comment la Fnac tente de maîtriser les coûts de cette stratégie. Quel type de contrôle le siège français exerce-t-il sur les filiales étrangères ?

Solution

Stratégie menée : stratégie d'internationalisation pour trouver de nouveaux débouchés alors que le marché d'origine connaît une faible croissance voire entre en décroissance (phase de maturité).

Voies du développement : généralement, croissance interne. Parfois une stratégie d'alliance est utilisée lorsque la pénétration d'un marché étranger est difficile comme à Taïwan et que les compétences et ressources d'un partenaire local sont nécessaires.

Coût de cette stratégie : budget annuel d'investissement : 20 et 25 millions € ; coût de l'ouverture d'un magasin : 4 à 5 millions € soit 5 ouvertures par an. Pour maîtriser ces coûts, la Fnac poursuit une stratégie de volume qui lui permet d'augmenter son pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs, de réaliser des économies d'échelle et de bénéficier d'effets d'expérience et d'apprentissage lors de l'ouverture d'un magasin identique à tous les autres.

Type de contrôle exercé par le siège sur ses filiales étrangères : contrôle financier car les filiales sont libres de formuler leur stratégie en fonction de leur environnement local ; en revanche, elles ont un objectif de rentabilité à 5 ans. L'atteinte ou non de cet objectif permet au siège d'évaluer les performances des filiales.

Le choix des modes de financement

FICHE 24

I Principes clés

Le choix d'un mode de financement dépend tout d'abord de la nature du besoin à financer : on distingue les besoins stables ou de long terme (besoins de financement lié à un investissement) des besoins de court terme (besoins de financement d'exploitation). Le respect de l'**équilibre financier** implique l'adéquation entre les horizons temporels des besoins à financer et des modes de financement choisis.

La stratégie contraint aussi fortement le mode de financement. Ainsi, un développement basé sur les compétences et les ressources propres de l'entreprise incite les managers à privilégier un financement interne qui préservera l'indépendance de l'entreprise.

In fine, plusieurs critères interviendront dans le choix du ou des modes de financement nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie dont notamment : les risques et les coûts associés.

L'arbitrage et la combinaison de différents financements possibles sont un **levier de performance financière** important car, même s'il ne crée pas intrinsèquement de la valeur, l'endettement permet dans certains cas d'améliorer la rentabilité des capitaux propres tout en exposant l'entreprise à un risque.

II Éléments et analyse

A. Le financement des besoins stables

Un besoin stable représente l'entrée dans le pool de ressources de l'entreprise d'un élément qui va générer des avantages sur un horizon de long terme et qui est destiné à rester durablement dans l'entreprise. On qualifie souvent ce type de besoin stable **d'investissement**.

L'entreprise peut soit décider de produire cet élément en interne, si elle possède les ressources et les compétences nécessaires, ou bien de l'acquérir sur le marché.

1. Financement et croissance interne

Le développement par **croissance organique** gagne à s'appuyer sur les richesses propres à l'entreprise car elles préservent son indépendance. C'est pourquoi un autofinancement semble plus approprié dans ce cas. L'**autofinancement** représente les ressources secrétées par l'activité de l'entreprise qu'elle a conservé pour elle-même. On le calcule en soustrayant à la capacité d'autofinancement les dividendes distribués. En apparence gratuite, cette ressource a un coût estimé au taux de rentabilité minimum exigé par les actionnaires. Le recours à l'autofinancement n'augmente pas les charges de l'entreprise et ne diminue pas sa capacité d'endettement.

2. Financement et croissance externe

Lorsqu'elle se développe par **croissance externe** en rachetant d'autres entreprises, la firme peut recourir à deux modalités juridiques lorsque la société cible est cotée : l'offre publique d'achat (OPA) ou l'offre publique d'échange (OPE). L'objectif est ici de devenir propriétaire d'un volume d'actions minimal qui assure le contrôle de l'entreprise cible. Pour ce faire, l'entreprise propose aux actionnaires de la société cible soit d'acheter leurs actions pour un prix fixé à l'avance (OPA) soit de les échanger contre des actions de la société acheteuse (OPE). L'opération ne sera dénouée que si ce volume minimal déterminé à l'avance est atteint.

Il existe deux principaux modes de financement de la croissance externe : l'emprunt et l'augmentation de capital.

L'**augmentation de capital** présente pour avantage principal la maîtrise de la rémunération des actionnaires, sous forme de dividende, par l'entreprise. En effet, la politique de distribution de dividendes peut être modulée en fonction des résultats de l'entreprise. En revanche, ce mode de financement présente des inconvénients. Il est tout d'abord plus coûteux qu'un financement par emprunt compte tenu du risque plus important pris par les actionnaires. Il entraîne une dilution du pouvoir notamment en cas d'entrée de nouveaux actionnaires dans le capital qui peut représenter une réelle menace pour les managers en poste. Enfin, l'augmentation de capital entraîne à court terme une dilution des dividendes entre un nombre d'actions plus important ; ce que les actionnaires anciens apprécient peu.

A contrario, le coût des **emprunts** est inférieur à la rémunération exigée par les apporteurs de capitaux. Leur rémunération, les intérêts, constitue une charge déductible qui diminue le résultat et l'impôt sur les bénéfices. De plus, l'emprunt n'entraîne pas de modification de la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise. Toutefois, l'intérêt est une charge fixe qui accroît le risque de faillite lorsque l'activité de l'entreprise est en baisse notamment si elle ne secrète plus suffisamment de liquidité pour honorer le paiement de ses annuités d'emprunt. L'emprunt se décline sous deux formes : l'**emprunt indivis** où l'entreprise ne s'adresse qu'à un seul prêteur et l'**emprunt obligataire**

lorsque l'entreprise passe par l'intermédiaire du marché financier pour lever des fonds importants auprès d'un grand nombre de prêteurs qui souscrivent des obligations.

Lorsque l'investissement porte sur une immobilisation corporelle (comme une machine par exemple), l'entreprise peut soit décider de l'acquérir en recourant à l'un des modes de financement évoqués plus haut, soit opter pour un financement par **crédit-bail**. Le crédit-bail est un contrat de location de longue durée avec une option d'achat. D'un coût souvent plus élevé que l'emprunt, le crédit-bail présente l'intérêt pour le preneur de ne pas subir les éventuelles pertes liées au désinvestissement car en fin de contrat l'entreprise peut restituer le bien à son propriétaire (crédit-bailleur). Le crédit-bail permet à l'entreprise de renouveler relativement facilement son parc d'immobilisations ce qui est pertinent lorsque le rythme du progrès technique rend l'outil de production obsolète très rapidement. Dans ce cas, l'entreprise tire un avantage concurrentiel du renouvellement régulier de son outil de production.

3. Risque stratégique et mode de financement

Ainsi, lorsque la stratégie à financer est risquée (pénétration d'un DAS en phase de lancement sans grande visibilité, investissement dans un secteur d'activité très risqué par nature...) le mode de financement à privilégier est le capital. À l'inverse, si la stratégie est peu risquée (DAS en phase de maturité, maîtrise par l'entreprise des ressources et des compétences clés...) alors le financement par emprunt devient pertinent. La frontière entre les modes de financement liés aux types de croissance (interne et externe) n'est pas imperméable. En effet, nombre d'entreprises choisissent de financer leur stratégie de diversification par acquisition en réinvestissant les ressources secrétées en interne par les DAS actuels alors que d'autres firmes financent leur croissance interne par endettement.

B. Le financement du cycle d'exploitation

Le financement du besoin en fonds de roulement d'exploitation est en principe réalisé par :

- les concours bancaires qui sont des crédits de trésorerie généraux (facilités de caisse, découverts...) ou spécialisés (crédits de préfinancement...);
- les crédits interentreprises qui résultent des délais de paiement octroyés par les fournisseurs ;
- la mobilisation de créances commerciales (escomptes, bordereaux Dailly, lettre de change relevé...) qui permet à l'entreprise d'encaisser le montant des créances avant leur échéance sous déduction de la rémunération du prêteur ;
- l'affacturage qui permet de transférer la propriété des créances afin d'en percevoir immédiatement le montant sous déduction de la rémunération de l'affactureur et de lui en confier leur gestion.

III Compléments

Le risque d'insolvabilité et, *in fine*, de faillite est au cœur du processus d'arbitrage entre les différents modes de financement des besoins stables. Pourtant, les managers peuvent prendre des décisions en apparence rationnelles qui augmentent les risques de l'entreprise.

En effet, afin de préserver leur mandat, les managers sont incités à recourir à l'endettement plutôt qu'à l'augmentation de capital qui pourrait se traduire par l'entrée de nouveaux actionnaires susceptibles de renverser l'ancienne majorité qui a porté les dirigeants actuels au pouvoir. Ainsi, le choix des modalités de financement est parfois dicté par la volonté de stabiliser la structure de gouvernance afin de pouvoir se maintenir à la direction de l'entreprise.

La satisfaction des actionnaires pousse les dirigeants à augmenter leur rémunération mesurée par la rentabilité financière (ou rentabilité des capitaux propres). Pour ce faire, outre l'investissement dans des projets économiquement rentables, le choix d'un financement par endettement permet d'améliorer encore la rentabilité financière. Ce phénomène est connu sous le nom **d'effet de levier**. L'augmentation de la rentabilité financière n'est possible ici que parce que la rentabilité économique est supérieure au coût de l'emprunt (le taux d'intérêt). Toutefois, le recours excessif à l'endettement, dans une perspective d'amélioration de la rentabilité financière, expose l'entreprise à un risque de faillite de plus en plus important notamment en cas de contraction de l'activité si l'entreprise devient insolvable.

Application

Énoncé

(...) avec son activité conserves, le groupe gagnait plutôt bien sa vie. Même en 1994, une année où la conjoncture était pourtant difficile, elle avait réussi à préserver un profit de 5 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 614 millions d'euros. Seulement, la poule aux œufs d'or menaçait de ne plus pondre. Le marché de la conserve de légumes, sur lequel Bonduelle était le leader européen incontesté, avait un encéphalogramme plat : à peine 1 % de croissance par an en Europe occidentale. Pour ne pas mourir à petit feu, le groupe a choisi de vendre aussi sa marchandise avec des technologies comme le surgelé ou le frais préemballé, que les consommateurs plébiscitent de plus en plus.

Tout n'a pas été facile. Finalement, nous avons opté pour la croissance externe afin de gagner du temps, explique le directeur financier, Paul Dumont.

Le prix de tous ces deals ? Secret. Seule certitude, ces acquisitions ont été rendues possibles en partie grâce au magot constitué avec les bénéfices réguliers de l'activité conserves.

Et le groupe investit chaque année en France 6 millions d'euros en pub télé pour faire connaître sa présence sur les salades préemballées et autres barquettes. « En moyenne, Bonduelle dépense environ 4 % de son chiffre d'affaires en pub, affirme Giampaolo Schiratti. Comme nous avons une notoriété plus faible dans le frais, nous y investissons plus que dans les autres secteurs : 6 % du chiffre d'affaires. » D'ailleurs, globalement, Bonduelle consacre la majorité de ses investissements au secteur des légumes frais. « Sur les 40 millions d'euros d'investissements lors de l'exercice 2001-2002, 60 % ont concerné le secteur frais », résume Paul Dumont. C'est qu'en plus des opérations de croissance externe, il faut financer l'ouverture de nouvelles usines spécialisées dans les salades prêtes à l'emploi : le site italien de Battipaglia, opérationnel depuis juin, aura coûté 10 millions d'euros, celui de Strahlen en Allemagne 20 à 30 millions d'euros.

« Compte tenu de ces investissements, nous ne gagnons pas encore d'argent avec le frais, souligne Paul Dumont. Mais dans cinq ans, cette filiale aura des marges équivalentes, voire supérieures aux autres. » En attendant ? On peut compter sur la conserve et les surgelés pour continuer à jouer leur rôle de vache à lait...

D'après Le Figaro Entreprise, *60 cas d'école en stratégie et marketing*, Dunod, 2004.

1. Identifier et chiffrer les besoins de financement liés la stratégie de diversification dans les « produits frais » de l'entreprise Bonduelle.

2. Décrire la stratégie de financement mise en place.

3. Quels autres modes de financement l'entreprise aurait-elle pu utiliser ?

Solution

1. Rachat d'entreprises (entre 10 et 30 M€ par entreprise rachetée) : investissement matériel.

Campagne de communication (6 M€ / an soit 6 % du CA) : investissement immatériel.

2. Bonduelle finance cette diversification en redéployant les excédents de liquidités dégagés par le DAS « conserves » (vache à lait) sur le nouveau DAS « produits frais » afin d'autofinancer sa croissance externe. Ainsi on peut observer qu'il est possible de coupler une croissance externe avec un financement interne.

3. Afin de respecter l'équilibre financier, Bonduelle aurait pu financer ces besoins stables ou de long terme par des ressources durables comme une augmentation de capital ou l'emprunt.

Index

A

- absorption, 83
- accompagnement individuel, 106
- Ackoff, 48
- affacturage, 139
- ajustement mutuel, 88
- alliances, 84
- alliances technologiques, 123
- aménagement du temps de travail, 104
- Ansoff I., 41, 92
- Aoki, 92
- apport partiel d'actif, 83
- appréciation, 105
 - des compétences individuelles et collectives, 105
- apprenante, 128
- apprentissage organisationnel, 125, 126
- Archer E.A., 44
- asymétrie d'information, 11
- augmentation de capital, 138
- autofinancement, 138
- autogestion, 37
- autorité, 33
 - charismatique, 34
 - rationnelle légale, 34
 - traditionnelle, 34
- avantage concurrentiel, 15, 29, 30, 47, 54, 55, 60, 61, 65, 66, 67, 75, 77, 82, 83, 121, 122, 139

B

- balkanisation, 91
- barrières à l'entrée, 55
- BCG, 76
- benchmarking, 66, 122
- besoin de financement, 131
 - lié à l'exploitation, 132
- besoin en fonds de roulement d'exploitation 139

- bilan
 - comportemental, 106
 - de compétences, 105
 - social, 112
- brevets, 122
- Burns T., 91

C

- capital humain, 21
- carrières, 102
- centralisation, 28, 37, 89
- cercles de qualité, 37
- chaîne(s) de valeur, 65, 66, 67, 76, 82, 84
- Champi, 96
- Chandler A., 47, 92
- changements organisationnels, 95
- coaching, 106
- cogestion, 37
- Cohen, 43
- compétence(s), 11, 22, 29, 34, 37, 53, 65, 83, 103
 - clés, 55
 - de base, 65
 - distinctives, 65
 - émergentes, 65
- concours bancaires, 139
- configurations structurelles, 92
- connaissances
 - explicites, 125
 - tacites, 126
- contrat de gré à gré, 83
- contrats de coopération, 84
- contrôle, 49
 - d'exécution, 50
 - de gestion, 50
 - stratégique, 50
- courant behaviouriste, 111
- corporate stratégies, 28
- crédit-bail, 139

crédits interentreprises, 139

croissance

externe, 81, 83, 138

interne, 81, 83, 84, 138

organique, 81, 83, 138

Crozier M., 43, 96

culture d'entreprise, 2, 3, 113

cycle d'exploitation, 131

cycle de vie, 55, 59

cycle de vie d'un DAS, 132

Cyert, 43

D

DAS, 60, 69, 131

décentralisation, 6, 35, 37

décideur rationnel, 42

décision(s), 28, 41

à court terme, 42

à long terme, 42

non programmables, 42

opérationnelles, 42

programmables, 42

stratégiques, 41

tactiques, 41

degré de maîtrise des FCS, 66

delaying, 96

délégation, 6, 11

démarche stratégique, 47

développement durable, 21, 22, 23, 24

diagnostic(s), 27, 28, 47, 53

externe, 65

interne, 65

différenciation, 75, 76, 91

direction, 7

centralisée, 37

décentralisée, 37

par objectifs, 17, 36, 37

participative par objectifs 17, 36, 38

diversification, 70, 81

domaines d'activité stratégique, 7, 53

domination globale par les coûts, 75, 76, 117

Drucker Peter, 9

dynamique

concurrentielle, 69

technologique, 59

E

e-learning, 127

École des Relations Humaines, 109

économies d'échelle, 55, 76, 132

effet(s)

d'apprentissage, 76

d'expérience, 71, 76, 77

de levier, 140

d'apprentissage, 71, 77, 132

efficacité, 1, 87

efficience, 1, 41, 45, 87, 116

Emery F.E., 111

emploi-type, 103

empowerment, 96

emprunt(s), 138

indivis, 138

obligataire, 138

entreprenariat, 9

entreprise(s), 1, 2, 9

« citoyenne », 23

en réseau, 85, 97

socialement responsable, 23

« apprenantes », 126

environnement(s), 3

concurrentiel(s), 75, 76

équilibre financier, 137

ergonomie, 104

étalonnage, 66

éthique, 23

externalisation, 132

externalités, 3, 21

F

facteurs

clés de succès, 7, 15, 53

d'hygiène, 110

de satisfaction, 110

FCS, 17, 54, 60, 65

finalisation, 7

finalité, 3, 5, 15, 21

firme A, 93

(américaine), 92

firme J, 93

(japonaise), 92

flexibilité, 116

flexibilité des effectifs, 102

focalisation, 75, 76

fonction(s), 6

de direction, 33

de production, 115

formation, 105

Friedberg E., 43, 96

fusion, 83

G

gains de productivité, 116

gestion

à flux tendus, 117

des ressources humaines, 101

prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), 101, 103

prévisionnelle du personnel, 102

gouvernance, 12, 23, 140

gouvernement d'entreprise, 11

Greiner L.E., 98

grille managériale de Blake et Mouton, 35

H

Hammer, 96

Herzberg, 110

horaires, 102

I

implication, 95

indicateurs de résultat, 17

individualisation, 102, 112

individualisation des salaires, 104

information, 11

innovation(s), 121

de rupture, 121

incrémentale, 121

organisationnelles, 112

intégration

amont, 81

aval, 81

verticale, 81

intention stratégique, 49

investissement(s), 131, 137

socialement responsable, 23

J

Jensen M., 10

juste-à-temps, 117

L

Langeard E., 118

Lawrence P.R., 91

leviers d'action, 17

Likert R., 34

Lorsch J.W., 91

M

Mac Gregor D., 35, 110

macro-environnement, 56

management, 5, 15, 16, 17, 27

des connaissances, 125

de l'innovation, 122

de la qualité, 122

des connaissances, 126

opérationnel, 27, 28, 29

organisationnel, 28

par les activités, 67

par les compétences, 29, 30

stratégique, 27, 28

March, 43

Maslow A., 110

matrice(s), 70

BCG2, 77

BCG, 133

de portefeuille de DAS, 133

stratégiques, 69

Mayo Elton, 109

Mc Kinsey, 70

Meckling W., 10

menace de substitution, 60

métier, 65, 67, 70, 78

Mintzberg H., 88, 91, 92

mobilisation de créances commerciales, 139

mobilité

géographique, 103

professionnelle, 103

mode de financement, 137

modèle

de la poubelle, 43

empirique, 44

IMC, 43

modes de direction, 37
motivation, 7, 109

N

niveaux hiérarchiques, 95
Norton David, 127

O

objectif(s), 2, 15, 17
offre publique
d'achat (OPA), 83, 138
d'échange (OPE), 83, 138
Olsen, 43
organisation, 128
de la production, 115
en réseau, 97
par projets, 122
taylorienne, 95

P

partenariats, 84
parties prenantes, 11, 15, 16, 49
patrimoine technologique, 60, 61
performance(s), 6, 11, 15, 17, 29, 59, 109
financière, 137
organisationnelle, 16
Pestel, 56
pilotage, 15, 16, 17, 30
par l'amont, 116
par l'aval, 117
pionnier, 123
planification 7, 37, 48
plans d'épargne d'entreprise (PEE), 104
politique de rémunération, 104
polyvalence, 102
portefeuille d'activités stratégiques, 69
Porter, 54, 75, 76
position concurrentielle, 59, 70
pouvoir(s), 33
de décision, 37, 89
managérial, 34
de décision, 90
prise de décision, 41
processus d'innovation, 121
production à flux poussés, 117

productivité, 2, 16
produits de substitution, 82
profitabilité, 2
projet d'entreprise, 113

Q

qualification, 102
qualité, 78, 116, 118
qualité totale, 118

R

rationalité adaptative, 43
rationalité limitée, 43
réactivité, 78
recherche et développement (R&D), 122
reengineering, 96
relation d'agence, 10
rémunérations, 102
rentabilité, 2, 16, 23
réseau
d'entreprises, 97
externe, 97
interne, 97
responsabilité
des entreprises, 24
sociale, 23
sociale de l'entreprise, 21, 29
sociale et sociétale, 11
ressource(s) humaine, 55, 65, 83, 101, 109
Robert S. Kaplan, 127

S

Schmidt, 36
Schumpeter J., 9, 121
segmentation, 59
mercatique, 54
stratégique, 53, 60
servuction, 118
Simon H., 43
Skinner, 111
solvabilité, 2
spécialisation, 70, 89
Stalker C.M., 91
standardisation, 88

stratégie(s), 10, 15, 16, 27, 47, 49, 59, 92
concurrentielles, 28
d'alliance, 55, 81, 132
d'externalisation, 77
d'imitateur, 62
d'impartition, 97
d'intégration verticale, 81
d'internalisation, 77
d'internationalisation, 82
de concentration, 76
de croissance, 55
de croissance externe, 55
de déploiement, 28
de différenciation, 55, 118
de diversification, 71
de domaine, 75
de domination par les coûts, 55, 115
de filière, 82
de focalisation, 55
de groupe, 28
de l'acteur, 43
de pionnier, 61
de recentrage, 71
de spécialisation, 70
de suiveur, 59
de volume, 117
des acteurs 6
entrepreneuriales, 10
globale(s), 56, 69
structure(s), 7, 10, 28, 87, 95, 126
divisionnelle(s), 45, 90
en réseau, 97
fonctionnelle, 89
J, 92
matricielle, 90
mécanistes, 91
organiques, 91
par projet, 97
style(s)
autoritaire, 35
consultatif, 35
de commandement, 7, 34
de direction participatif, 122

participatif, 35
paternaliste, 35
suiveur, 123
supervision, 88
synergie(s), 49, 54, 70, 84
système, 3, 27
d'information, 29, 125, 126
de veille, 59

T

tableau(x)
de bord, 15, 17, 24, 112, 128
de bord équilibré, 17
de bord prospectif, 127
taille critique, 71, 83
Tannenbaum, 36
Tarondeau, 60
Taylor, 36, 109
technologie, 59, 77, 78
théorie bifactorielle, 110
théorie(s)
cognitives, 111
X, 35
Y, 35
Thévenet M., 113
Trist E.L., 111

V

valeur, 67
actionnaire, 12
ajoutée, 1
partenariale, 12
veille
technologique, 122
technologique et concurrentielle, 127
Vroom, 111

W

Woodward J., 91

Glossaire des sigles

AC :	Avantage concurrentiel.	MPM :	Méthode des potentiels métra.
BCG :	Boston Consulting Group.	MVA :	Market Value Added.
BTP :	Bâtiment et travaux publics.	NTIC :	Nouvelles Technologies de l'information et de la communication.
CA :	Chiffre d'affaires.	OPA :	Offre publique d'achat.
CDI :	Contrat à durée indéterminée.	OPE :	Offre publique d'échange.
DAS :	Domaine d'activité stratégique.	OST :	Organisation scientifique du travail.
DPO :	Direction par objectifs.	PDG :	Président-directeur général.
DPPO :	Direction participative par objectifs.	PED :	Pays en développement.
DRH :	Direction des ressources humaines.	PEE :	Plan d'épargne entreprise.
ERP :	Entreprise Ressource Planning.	PERT :	Program Evaluation and Review Technic.
Étam :	Employés, techniciens et agents de maîtrise.	PGI :	Progiciel de gestion intégré.
EVA :	Economic Value Added.	PIB :	Produit intérieur brut.
FCS :	Facteurs clés de succès.	PME :	Petites et moyennes entreprises.
GIE :	Groupement d'intérêt économique.	R & D :	Recherche et développement.
GPEC :	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	RSE :	Responsabilité sociale de l'entreprise.
GRI :	Global Reporting Initiative.	SA :	Société anonyme.
HBR :	Havard Business Review.	SA 8000 :	Standard international de responsabilité sociale.
INSEE :	Institut national de la statistique et de l'économie.	SARL :	Société à responsabilité limitée.
ISO 14001 :	Norme internationale de management environnemental.	SIAD :	Système informatique d'aide à la décision.
ISO 9994 :	Norme internationale de sécurité des briquets.	SSII :	Société de service en ingénierie informatique.
KM :	Knoweldge Management.	TB :	Tableau de bord.
		VA :	Valeur ajoutée.



Stéphane BALLAND
Anne-Marie BOUVIER

Management des entreprises

Comment aller à l'essentiel, comprendre les méthodes et les démarches avant de les mettre en application ?

Conçue pour faciliter aussi bien l'apprentissage que l'entraînement, la collection « **EXPRESS** » vous propose ici une présentation simple et concise du Management des entreprises en **24 fiches pédagogiques**.

Chaque fiche comporte quatre rubriques :

- **Principes clés, les trois ou quatre idées essentielles ;**
- **Méthode, précise les démarches fondamentales ;**
- **Compléments, pour aborder les cas particuliers ;**
- **Application, un exercice et son corrigé.**

Sommaire :

- ➔ L'entreprise et son environnement ;
- ➔ La gestion des activités ;
- ➔ La mise en place et l'animation de la structure ;
- ➔ L'entreprise et la stratégie.

- **BTS et IUT tertiaires**
- **Facultés de sciences économiques, AES**
- **IEP, Écoles de commerce et de gestion**



9 782100 521456

6664593

ISBN 978-2-10-052145-6

www.dunod.com

