

3^e édition

LES CARRÉS

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Samuel Josien
Sophie Landrieux-
Kartochian

L'essentiel
du
Management
des
entreprises

Gualino

lextenso éditions

Samuel Josien
Sophie Landrieux-Kartochian

L'essentiel
du
Management
des
entreprises

3^e édition

 *ualino*

lextenso éditions

LES CARRÉS

Cette collection de livres présente de manière **synthétique**, **rigoureuse** et **pratique** l'ensemble des connaissances que l'étudiant doit posséder sur le sujet traité. Elle couvre :

- le **Droit et la Science Politique** ;
- les **Sciences économiques** ;
- les **Sciences de gestion** ;
- les **concours de la Fonction publique**.

Retrouvez tous nos titres

Defrénois - Gualino - Joly

LGDJ - Montchrestien

sur notre site



www.lextenso-editions.fr

Retrouvez l'actualité

Gualino éditeur

sur Facebook



© Gualino éditeur, Lextenso éditions 2013
33 rue du Mail 75081 Paris cedex 02
ISBN 978 - 2 - 297 - 03173 - 8
ISSN 1288-8206

L'essentiel des connaissances nécessaires à la compréhension ***du management des entreprises*** est exposé dans cet ouvrage de façon claire, rigoureuse et synthétique.

Il se décompose en trois parties principales :

- ***le management de l'entreprise et des hommes*** : cette partie définit le management et ses objectifs. Elle décrit le management des hommes et celui de l'information dans l'entreprise. Elle traite des évolutions de l'environnement toujours plus globalisé du manager, de la prise de décision et de l'adaptation de la structure de l'entreprise ;
- ***le management des fonctions de l'entreprise*** : cette partie décrit les modalités de management des principales fonctions des entreprises, fonction de production, recherche et développement, mercatique, comptable, financière et gestion des ressources humaines ;
- ***la stratégie de l'entreprise*** : cette partie présente la démarche stratégique de l'entreprise, les principaux outils de diagnostic, les grandes options stratégiques et enfin ses modalités de déploiement afin de gérer le changement.

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui étudient ***le management des entreprises*** dans les différentes filières universitaires d'économie et de gestion, dans les écoles de commerce et d'ingénieurs et dans les IUT tertiaires. Il est aussi destiné à tous ceux qui souhaitent mieux comprendre le monde de l'entreprise, découvrir les principaux outils du management et les défis à relever pour les managers d'aujourd'hui.

Présentation**3****1****Le management de l'entreprise et des hommes****Chapitre 1 – Le management et ses objectifs 19****1 – Le management 19**■ *Définitions du management* 19■ *Fonctions des managers* 19■ *Niveaux d'exercice du management* 20**2 – Le but lucratif de l'entreprise 20**■ *La production de l'entreprise et la recherche de productivité* 20

a) Les facteurs de production 20

b) La recherche de productivité et la compétitivité 21

c) La mesure de la production 21

■ *Le but lucratif de l'entreprise* 21

a) La réalisation de bénéfices 21

b) L'objectif lucratif peut ne pas être prioritaire 21

■ <i>La création de valeur</i>	23
--------------------------------	----

3 – La mesure de la performance	23
--	-----------

■ <i>Efficacité et efficience</i>	23
■ <i>Les indicateurs de performance</i>	24
■ <i>Le tableau de bord</i>	24

Chapitre 2 – Le management des hommes	27
--	-----------

1 – Les activités des managers	27
---------------------------------------	-----------

■ <i>Les tâches principales du manager</i>	27
■ <i>Les rôles du manager</i>	28

2 – Les relations humaines dans l'entreprise	28
---	-----------

■ <i>Les apports de la théorie des relations humaines</i>	28
■ <i>L'entreprise, un lieu de socialisation</i>	29
a) <i>Les groupes et leur influence</i>	29
b) <i>La culture et le projet d'entreprise</i>	29

3 – Le pouvoir et son partage	30
--------------------------------------	-----------

■ <i>Pouvoir et autorité</i>	30
■ <i>Le pouvoir au sein des entreprises</i>	31
■ <i>L'entreprise, un lieu de coopération et de conflit</i>	31
■ <i>Le partage du pouvoir</i>	31
a) <i>La décentralisation</i>	31
b) <i>La délégation</i>	32

4 – Les théories du leadership et la motivation dans l'entreprise	32
--	-----------

■ <i>Les facteurs de motivation</i>	32
a) <i>La pyramide des besoins de A. Maslow</i>	32
b) <i>La théorie ERD de C. Alderfer</i>	33
c) <i>La théorie bi-factorielle de F. Herzberg</i>	34
d) <i>Les leviers de la motivation pour les managers</i>	34

■ <i>L'importance de la participation des salariés</i>	34
a) Les styles de commandement de Lewin	35
b) Les quatre styles de direction selon Likert	35
c) La théorie X et la théorie Y de D. Mac Gregor	36

Chapitre 3 – L'environnement du manager et de l'entreprise **37**

1 – Les composantes de l'environnement de l'entreprise **37**

■ <i>Description des composantes de l'environnement</i>	37
■ <i>Globalisation de l'environnement</i>	38

2 – Les interactions entre l'entreprise et son environnement **39**

■ <i>Influence de l'environnement sur les entreprises</i>	39
■ <i>Influence des entreprises sur leur environnement</i>	40
■ <i>Décrypter l'environnement</i>	40

3 – La responsabilité sociale des entreprises (RSE) **40**

■ <i>Définition</i>	40
■ <i>Les parties prenantes de l'entreprise et leurs attentes</i>	40
■ <i>L'adoption d'une politique de RSE</i>	41
■ <i>Enjeux de la RSE</i>	42

Chapitre 4 – Le management de l'information **43**

1 – L'information **43**

■ <i>Diversité des sources d'information dans l'entreprise</i>	43
■ <i>Acquisition de l'information</i>	44
■ <i>L'intelligence économique</i>	44
■ <i>Qualités de l'information</i>	45
■ <i>Risques liés à l'information</i>	45

2 – Le système d'information **46**

■ <i>Définition</i>	46
■ <i>Ressources utilisées par le système d'information (SI)</i>	46

■ <i>Apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)</i>	47
■ <i>Conception d'un système d'information</i>	48

Chapitre 5 – La prise de décision dans l'entreprise **49**

1 – La nature des décisions **49**

2 – La prise de décision **50**

■ <i>Processus de décision</i>	50
a) Les phases du processus de décision	50
b) Le modèle de la poubelle	50
■ <i>Aide à la décision</i>	50
a) Présentation	50
b) Aide à la décision et nature des décisions	51
c) Aide à la décision et degré d'incertitude	51

3 – Les principales théories de la décision **52**

■ <i>Modèle de la rationalité absolue</i>	52
■ <i>Modèle de la rationalité limitée</i>	52
■ <i>Le modèle organisationnel de R. Cyert et J. March (1963)</i>	53
■ <i>Le modèle politique de C. Lindblom</i>	53

4 – La mise en œuvre des décisions **53**

Chapitre 6 – La structure de l'entreprise **55**

1 – Caractérisation des structures **55**

■ <i>Les choix d'organisation</i>	55
■ <i>Les déterminants de la structure</i>	56
■ <i>L'organigramme, un reflet de la structure</i>	56

2 – Les structures-types	56
■ <i>La structure fonctionnelle</i>	57
a) Définition	57
b) Représentation	57
c) Caractéristiques	57
■ <i>La structure divisionnelle</i>	58
a) Définition	58
b) Représentation	58
c) Caractéristiques	58
■ <i>La structure matricielle</i>	59
a) Définition	59
b) Représentation	59
c) Caractéristiques	59
3 – Les configurations structurelles	60
■ <i>Les six composantes de base des organisations</i>	60
a) Le centre opérationnel	61
b) La ligne hiérarchique	61
c) Le sommet stratégique	61
d) La technostructure	61
e) Les fonctions de support	61
f) L'idéologie	61
■ <i>Les sept configurations structurelles</i>	62
a) Premières configurations	62
b) Deux nouvelles configurations structurelles	63

2

Le management des fonctions de l'entreprise**Chapitre 7 – La gestion de production, la qualité et la logistique****67****1 – Présentation de la gestion de production****67**

- *Les objectifs de la gestion de production* 67
- *Les services de la fonction de production* 68
- *L'organisation de l'activité de production* 69
- *Les modes de production* 69

2 – Le pilotage de la production**70**

- *Le pilotage par l'amont* 70
 - a) Principe des flux poussés 71
 - b) Planification de la production 71
 - c) Limites du pilotage par l'amont 72
- *Le « juste-à-temps » ou le pilotage par l'aval* 72
 - a) Présentation 72
 - b) Le système du kanban 73
- *La différenciation retardée* 73

3 – La politique de qualité**74**

- *Définition de la qualité* 74
- *Enjeux de la politique de qualité* 74
- *Outils de la qualité* 74

4 – La logistique**75**

- *Présentation* 75
 - a) Définition 75
 - b) Enjeux 76

■ <i>La politique d'approvisionnement</i>	76
a) Objectifs	76
b) Processus d'achat	76
■ <i>La gestion des stocks</i>	77
a) Nature et fonctions du stock	77
b) La gestion sélective des stocks	78
c) La gestion économique des stocks	78

Chapitre 8 – L'innovation dans l'entreprise et la fonction R&D **81**

1 – Définitions et processus	81
■ <i>La recherche et développement</i>	81
■ <i>Diversité des innovations</i>	82
■ <i>Le processus d'innovation</i>	82
2 – Les enjeux de l'innovation	83
■ <i>Enjeux pour les États et opportunités pour les entreprises</i>	83
■ <i>Enjeux pour les entreprises</i>	84
■ <i>Les risques liés à l'innovation</i>	84
a) L'incertitude d'un succès commercial	84
b) La protection du patrimoine technologique	85
c) La gestion du patrimoine technologique de l'entreprise	85
3 – Les moyens pour favoriser l'innovation	86
■ <i>R&D et stratégie de l'entreprise</i>	86
■ <i>Relier la R&D aux autres activités de l'entreprise</i>	86
■ <i>Les voies de l'innovation</i>	87
a) La R&D en interne	87
b) Les coopérations technologiques	87
c) La sous-traitance technologique	88

Chapitre 9 – La mercatique	89
1 – Présentation générale	89
■ Organisation de la fonction mercatique	89
■ Démarche mercatique	90
■ La force de vente	90
2 – La stratégie commerciale	91
■ Le marché de l'entreprise	91
■ Les études de marché	92
■ La stratégie commerciale	92
a) Segmenter le marché	93
b) Positionner les produits	93
3 – Le plan de marchéage	94
■ Politique de produit	94
■ Politique de prix	95
■ Politique de communication	96
■ Politique de distribution	97
Chapitre 10 – La fonction comptable et la fonction financière	99
1 – La comptabilité générale	99
■ Principaux documents comptables	99
a) Journal et grand livre	99
b) Le bilan comptable	99
c) Le compte de résultat	101
■ Utilité de la comptabilité générale	101
■ La normalisation comptable	102
2 – La comptabilité de gestion	102
■ Définition et utilité de la comptabilité de gestion	102
■ Principales méthodes de calcul des coûts	103

3 – La fonction financière **104**

- *Le financement des investissements* 104
 - a) Le besoin de financement lié à l'investissement 104
 - b) Le principe de l'équilibre financier 104
 - c) Les moyens de financement à moyen et long terme 105
- *Le financement du cycle d'exploitation* 105
 - a) Le besoin de financement lié au cycle d'exploitation 105
 - b) Les moyens de financement à court terme 106
- *La trésorerie de l'entreprise* 107

Chapitre 11 – La gestion des ressources humaines **109**

1 – La fonction gestion des ressources humaines **109**

- *Définition et champs de la gestion des ressources humaines* 109
- *Organisation de la fonction* 110
 - a) Place de la fonction RH dans les entreprises 110
 - b) De nouvelles attentes à l'égard de la fonction RH 111
 - c) RSE et nouveaux défis de la GRH 111

2 – La gestion de l'emploi **111**

- *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences* 111
- *Recruter* 112
- *Évaluer les salariés et gérer les carrières* 113
- *Former les salariés* 113

3 – La politique de rémunération **114**

- *La rémunération globale* 114
- *Les contraintes de la politique de rémunération* 116

4 – La gestion des relations sociales **116**

- *Améliorer les conditions de travail* 116
 - a) Définition et enjeux 116
 - b) Cadre juridique 117
 - c) Politiques d'amélioration des conditions de travail 118

■ <i>Animer le dialogue social</i>	118
a) Les institutions représentatives du personnel	118
b) La négociation collective	119
c) Prévenir et gérer les conflits en entreprise	119

3

La détermination de la stratégie de l'entreprise

Chapitre 12 – Introduction à la stratégie de l'entreprise 123

1 – La stratégie	123
■ <i>Définition</i>	123
■ <i>Niveaux de stratégie</i>	123
■ <i>Objectifs de la stratégie</i>	124
2 – Les sources de l'avantage concurrentiel	124
■ <i>Économies d'échelle</i>	125
■ <i>Synergies</i>	125
■ <i>Effet d'expérience</i>	125
■ <i>Taille critique</i>	125
■ <i>Pouvoir de négociation</i>	126
3 – La démarche stratégique	126
■ <i>Planification stratégique</i>	126
■ <i>Étapes de la démarche stratégique</i>	127

Chapitre 13 – Les outils du diagnostic stratégique 129

1 – Présentation du diagnostic stratégique	129
2 – Le diagnostic stratégique interne	130
■ <i>Diagnostic au niveau des produits de l'entreprise</i>	130

■ <i>Diagnostic du portefeuille d'activités</i>	130
a) Matrice du BCG	130
b) Matrice A. D. Little	132
■ <i>Diagnostic des ressources</i>	132
■ <i>Diagnostic des compétences</i>	133
a) Compétences technologiques	133
b) Compétences métiers et capacités organisationnelles	133
■ <i>La chaîne de valeur de M. Porter</i>	134
3 – Le diagnostic externe et les forces de M. Porter	135
■ <i>Présentation</i>	135
■ <i>Étude de l'intensité concurrentielle</i>	136
■ <i>Détermination des facteurs clés de succès</i>	137
■ <i>Analyse du cycle de vie du secteur</i>	137

Chapitre 14 – Les choix stratégiques **139**

1 – Les choix stratégiques au niveau des domaines d'activités stratégiques (DAS)	139
■ <i>Les stratégies génériques</i>	139
■ <i>Les stratégies de désengagement</i>	140
2 – Les choix stratégiques au niveau global de l'entreprise	140
■ <i>Spécialisation ou diversification</i>	140
a) Spécialisation	140
b) Diversification	141
■ <i>Croissance interne ou croissance externe</i>	142
a) Présentation	142
b) Modalités de croissance externe	143
c) Formes de croissance externe	143
■ <i>Stratégies de partenariats et de fusion</i>	144
a) Les partenariats	144
b) Comparaison des stratégies d'alliances et de fusions	144

3 – Les stratégies d'internationalisation	145
■ <i>Raisons de l'internationalisation</i>	145
■ <i>Formes d'internationalisation</i>	145
■ <i>Stratégie des Firmes Multinationales (FMN)</i>	146

Chapitre 15 – Le déploiement de la stratégie	147
---	------------

1 – La mise en œuvre de la stratégie	147
■ <i>Déployer la stratégie</i>	147
■ <i>Contrôle des résultats</i>	148
■ <i>Difficultés de mise en œuvre de la stratégie</i>	149
■ <i>Évolution de la pensée stratégique</i>	150
2 – Les stratégies émergentes	150
■ <i>Définition</i>	150
■ <i>Caractéristiques</i>	150
■ <i>Limites</i>	151

Bibliographie	153
----------------------	------------

Le management de l'entreprise et des hommes

Chapitre 1	Le management et ses objectifs	19
Chapitre 2	Le management des hommes	27
Chapitre 3	L'environnement du manager et de l'entreprise	37
Chapitre 4	Le management de l'information	43
Chapitre 5	La prise de décision dans l'entreprise	49
Chapitre 6	La structure de l'entreprise	55

Le management et ses objectifs

CHAPITRE 1

Le management consiste à diriger une organisation, à l'organiser et à gérer son évolution. Les objectifs d'une entreprise correspondent aux motivations économiques, éthiques ou bien encore sociales de ses dirigeants et propriétaires.

1 Le management

■ Définitions du management

H. Fayol, qui est reconnu comme le premier théoricien du management, estime que l'administration de l'entreprise consiste à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Pour F. Taylor, le management recouvre la direction scientifique des ateliers.

R. A. Thiétart le définit comme « l'action ou l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler ».

■ Fonctions des managers

Un manager est un individu ayant une responsabilité hiérarchique dans l'entreprise. Il est investi d'une autorité formelle. « De cette autorité formelle découle un statut qui conduit lui-même à différentes formes de relations interpersonnelles et de ces dernières s'induit l'accès à l'information. L'information qui, à son tour, permet au manager de prendre des décisions et d'élaborer des stratégies dans l'organisation dont il a la responsabilité » (Mintzberg, 1984). Le manager doit prendre des décisions stratégiques.

Les managers accomplissent de multiples fonctions qui peuvent être classées selon trois axes :

- **la gestion des ressources humaines** (chapitres 2 et 11). Cette fonction consiste principalement à animer et à motiver les hommes, fixer des objectifs aux collaborateurs, organiser et diviser le travail, coordonner les activités, recruter, assurer la sécurité des personnes ;
- **l'animation des opérations et des fonctions de l'entreprise** pour atteindre les objectifs qui ont été déterminés. Ainsi, un manager doit assurer la qualité de la production (chapitre 7), favoriser l'innovation (chapitre 8), garantir la satisfaction des clients (chapitre 9) ;
- **la détermination de la stratégie de l'entreprise** (Partie 3). C'est la direction générale qui est responsable de cette action même si chaque manager de proximité a une action sur la définition de la stratégie de son service, atelier, ou point de vente.

■ Niveaux d'exercice du management

Deux types de management peuvent être distingués selon la portée des décisions prises :

- **le management stratégique** concerne les décisions stratégiques qui impliquent l'entreprise dans le long terme ;
- **le management opérationnel** concerne les décisions internes et courantes qui ont des implications essentiellement dans le court terme.

2 Le but lucratif de l'entreprise

L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire et commercialiser des biens ou des services pour d'autres acteurs dans le but de réaliser des bénéfices. Pour ce faire, elle doit satisfaire ses clients.

■ La production de l'entreprise et la recherche de productivité

a) Les facteurs de production

Pour produire, l'entreprise utilise simultanément différents **facteurs de production**, principalement du travail et du capital. Leur association est appelée **combinaison productive**.

Le capital comprend :

- des ressources financières ;
- du capital technique (biens utilisés au cours de plusieurs cycles de production, comme les machines-outils ou les bâtiments) ;

- du capital circulant (biens détruits ou transformés au cours du processus de production, comme les matières premières).

b) La recherche de productivité et la compétitivité

La productivité est la comparaison entre une production et les moyens utilisés pour l'atteindre. Une combinaison productive est d'autant plus efficace qu'elle permet d'obtenir une production importante à partir de peu de ressources.

L'entreprise réalise des *gains de productivité* lorsqu'elle produit autant avec moins de facteurs de production, ou qu'elle produit davantage avec autant de facteurs de production. Ces gains de productivité rendent l'entreprise plus compétitive, donc plus apte à faire face à la concurrence.

c) La mesure de la production

La production vendue peut être mesurée de deux façons :

- *en volume*, c'est le nombre d'unités vendues ;
- *en valeur*, c'est le *chiffre d'affaires* (nombre d'unités vendues multiplié par le prix de vente unitaire).

■ Le but lucratif de l'entreprise

a) La réalisation de bénéfices

Pour assurer leur survie, toutes les entreprises ont un objectif lucratif, c'est-à-dire qu'elles cherchent à réaliser un bénéfice. Ce dernier se calcule de la façon suivante :

Bénéfice = chiffre d'affaires – ensemble des coûts de l'entreprise

À l'inverse, il existe d'autres organisations qui, elles, ont un but non lucratif, comme les associations et les syndicats.

b) L'objectif lucratif peut ne pas être prioritaire

La recherche d'un bénéfice est un objectif partagé par l'ensemble des entreprises. Toutefois, la primauté de cet objectif variera selon le propriétaire de l'entreprise et ses valeurs, son environnement, son histoire... *La plupart des entreprises aujourd'hui élargissent leurs objectifs* pour tenir compte des attentes de tous leurs partenaires et ont aussi des objectifs sociaux et sociétaux (le chapitre 3 traite de la responsabilité sociale des entreprises).

Pour mettre à jour d'autres objectifs, il convient alors de distinguer les entreprises du secteur privé, du secteur public ou encore du secteur coopératif :

- une **entreprise privée** est une entreprise qui est détenue et dirigée par d'autres agents économiques que l'État. Ces entreprises cherchent généralement à maximiser leur bénéfice, car les propriétaires investissent dans l'objectif de rentabiliser l'argent apporté ;
- une entreprise est **publique** si le capital est détenu en totalité ou en majorité par l'État. Leur nombre était, fin 2011, de **1 498 entreprises** (EDF, DCNS, SNCF, La Poste, Aéroports de Paris...). Ces entreprises comptent 784 500 salariés, soit **3 % de l'emploi salarié en France**. L'État exerce une influence dominante sur la gestion des entreprises publiques et peut leur donner comme mission première d'assurer un service public ou encore le maintien de l'emploi ;
- les entreprises du **secteur coopératif** sont des entreprises détenues par ceux qui en bénéficient. Elles fonctionnent sur un principe de solidarité et ont un mode de décision qui ne dépend pas des apports en capital (un homme = une voix). Leur mission principale est d'assurer la satisfaction de leurs sociétaires. Ce secteur comprend notamment :
 - **les Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (SCOP)** : ce sont des sociétés commerciales détenues en majorité par leurs salariés. Elles ont donc pour finalité principale la pérennité des emplois. Actuellement, 1 910 SCOP emploient près de 40 000 personnes (par exemple, Chèque déjeuner),
 - **les mutuelles de santé et d'assurance** qui sont possédées par les assurés sociétaires et couvrent leurs risques. Ces mutuelles ont des parts de marché importantes (elles assurent par exemple un véhicule sur deux),
 - **les banques mutualistes** qui sont détenues majoritairement par leurs clients sociétaires (Caisses d'épargne, Crédit mutuel...),
 - **les coopératives de commerçants** qui sont détenues par les commerçants et ont pour mission de leur assurer des services (achats, publicités...) et de chapeauter les points de ventes appartenant à des entrepreneurs indépendants (E. Leclerc, Système U...),
 - **les sociétés coopératives agricoles** qui regroupent des agriculteurs et facilitent leur activité économique. Elles réalisent plus de 40 % du chiffre d'affaires de l'industrie agroalimentaire française (Paysans Bretons, Maître Prunille, Florette...).

■ La création de valeur

Les entreprises créent de la richesse ou de la valeur ajoutée. La valeur ajoutée se mesure de la façon suivante :

Valeur ajoutée = chiffre d'affaires – consommations intermédiaires

Les consommations intermédiaires sont les biens et services achetés par l'entreprise qui sont détruits ou incorporés lors du processus de production.

La production n'est possible que grâce à la contribution de divers acteurs économiques (salariés, propriétaires, État...). Leur contribution à la production est rétribuée par une partie de la valeur ajoutée créée. L'entreprise joue donc un *rôle de répartition*.

Bénéficiaires de la valeur ajoutée	Contreparties versées par l'entreprise
Les salariés	Salaire
L'État	Impôts, taxes et cotisations sociales
Les créanciers de l'entreprise	Intérêts
Les propriétaires de l'entreprise	Fraction des bénéfices qui est distribuée (dividendes)
L'entreprise elle-même	Partie des bénéfices (appelée réserves) qui sert notamment à financer de nouveaux investissements (autofinancement)

Le partage de la valeur ajoutée au sein des entreprises crée des rivalités : chacun souhaite accroître sa part au détriment des autres. En 2011, les salariés se sont partagé près de 60 % de la valeur ajoutée produite, contre 30 % pour les détenteurs de capital, c'est-à-dire les propriétaires et les créanciers.

3 La mesure de la performance

■ Efficacité et efficience

L'efficacité correspond au niveau de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'efficacité est évaluée en comparant le résultat obtenu avec l'objectif visé indépendamment des ressources utilisées ou des coûts engagés.

La comparaison du résultat atteint avec les moyens utilisés pour l'obtenir, mesure *l'efficience*. La productivité, qui compare les unités produites à un facteur de production mis en œuvre, est un indicateur d'efficience. Par exemple, un manager est efficace s'il atteint ses objectifs. Toutefois, un autre manager sera plus efficace s'il parvient aux mêmes résultats, mais plus rapidement et à un coût moindre.

■ Les indicateurs de performance

De nombreux indicateurs permettent d'apprécier la performance d'une entreprise, leur pertinence variant selon le type de performance évaluée.

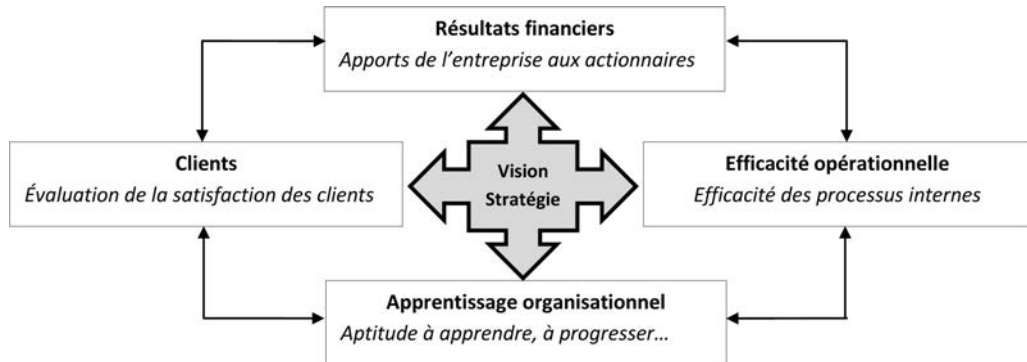
Types de performance	Indicateurs de mesure
Performance commerciale	Chiffre d'affaires, degré de satisfaction des clients...
Performance économique et financière	– Indicateurs de résultats de l'activité de l'entreprise : valeur ajoutée, résultat, <i>Economic Value Added</i> , trésorerie... – Indicateurs de moyens qui mesurent les consommations nécessaires à l'activité de l'entreprise (achats de matières premières, frais de personnel, nombre d'heures de production...).
Performance sociale	Taux de démission, taux d'absentéisme, rémunération moyenne, budget consacré à la formation, pourcentage de contrats précaires, sentiment des salariés sur leurs conditions de travail...
Performance environnementale	Quantités de matière et d'énergie consommées, rejets polluants dans l'eau et dans l'air (tonnes/an), quantité et dangerosité des déchets...

■ Le tableau de bord

Afin de mesurer la performance, le système d'information doit pouvoir recueillir de nombreuses informations auprès des différentes fonctions de l'entreprise. Pour faciliter leur lecture et utilisation, ces informations sont généralement présentées au sein de tableaux de bord.

Un tableau de bord compare les résultats obtenus avec les prévisions et avec les données historiques. Il permet ainsi de prendre des décisions correctives. Les tableaux de bord se sont imposés grâce au développement de l'informatique qui facilite la diffusion et le traitement des informations rapidement et à faible coût.

R. Kaplan et D. Norton ont développé le concept de « *Balanced scorecard* » (tableau de bord équilibré, appelé également tableau de bord prospectif) dans lequel les indicateurs sont organisés en quatre axes reliés à la stratégie. Ces économistes remettent en question une évaluation des performances de l'entreprise basée uniquement sur les résultats financiers. En effet, selon eux, les axes d'analyse sont interdépendants : des salariés compétents et motivés, des processus efficaces assurent la satisfaction des clients et permettent d'obtenir de bons résultats financiers.



Le management des hommes

CHAPITRE 2

Une entreprise rassemble des hommes et des femmes d'horizons différents, qui ont des attentes variables, mais dont la coopération est nécessaire pour lui permettre d'atteindre ses buts. La vision classique des organisations ne tient pas compte de cette diversité et pense, à la suite des travaux de F. Taylor, qu'il est possible de motiver uniquement par le stimulus financier et d'assurer une convergence des intérêts (chapitre 7).

À l'inverse de Taylor, l'école des relations humaines a montré l'importance des relations interpersonnelles et des groupes dans l'entreprise. À sa suite, les besoins des individus au travail, les sources de la motivation et les styles de leadership ont été étudiés afin de les intégrer aux pratiques de management.

1 Les activités des managers

■ Les tâches principales du manager

Drucker (1974) propose une analyse de l'activité du manager. Il estime que **le travail du manager** peut se définir au travers de cinq opérations principales :

- la fixation d'objectifs ;
- l'organisation ;
- la motivation et la communication ;
- la mesure par des normes ;
- le développement des individus, y compris de soi.

■ **Les rôles du manager**

Mintzberg (1984) remet en question l'idée que le manager est un planificateur systématique. Il représente son activité au travers de rôles.

Trois catégories de rôles sont distinguées :

- **les rôles interpersonnels** qui découlent de l'autorité formelle, le manager est vu comme symbole, leader et agent de liaison ;
- **les rôles liés à l'information**, le manager est un observateur actif, un diffuseur et un porte-parole ;
- **les rôles décisionnels** afin d'initier le changement et de répartir les ressources ; le manager est un entrepreneur, un régulateur, un répartiteur de ressources et un négociateur.

2 **Les relations humaines dans l'entreprise**

■ **Les apports de la théorie des relations humaines**

Associées à **E. Mayo**, les expériences de l'usine de Hawthorne de la Compagnie Western Electric réalisées à partir de 1924 constituent le point de départ de la théorie des Relations Humaines.

Elles ont mis à jour des **résultats novateurs ou « effets »** :

- la productivité des ouvrières augmente du fait de l'intérêt que la direction leur porte (et non pas du fait de l'évolution des conditions matérielles de la production) ;
- la productivité est influencée par la qualité des relations interpersonnelles au sein du groupe de travail et avec le superviseur ;
- il existe, au sein d'un groupe, des relations, des leaders et des règles qui sont informels.

Ces résultats démontrent que l'organisation scientifique du travail de F. Taylor (voir chapitre 9) ne suffit pas à expliquer la productivité des salariés et que la motivation des individus n'est pas purement financière. Il existe des **facteurs sociaux**, en plus de ces facteurs techniques à prendre en compte dans les entreprises.

La théorie des relations humaines montre que :

- l'entente interne et les relations interpersonnelles au sein du groupe de travail expliquent la productivité ;
- les systèmes de supervision ont intérêt à être souples afin de tenir compte des facteurs émotionnels ;
- des leaders informels émergent au sein des groupes, ce qui complexifie la notion de pouvoir.

De nouvelles théories sur la dynamique de groupe, les styles de leadership et la motivation se sont développées pour intégrer ces apports.

■ *L'entreprise, un lieu de socialisation*

L'entreprise, tout comme la famille ou l'école, est un lieu de socialisation qui contribue à *la formation de la personnalité et de l'identité des individus*. L'intégration des individus à cette communauté se fait par le biais des groupes de travail et de la culture d'entreprise.

a) Les groupes et leur influence

Un groupe est un *ensemble d'individus en interaction directe* qui s'influencent mutuellement et qui éprouvent un sentiment d'appartenance au groupe (un groupe d'amis, les ouvriers d'un atelier, un groupe de projet, le comité de direction...). Un groupe a une vie propre ; il est plus que la simple juxtaposition des individus qui le composent. Un groupe se caractérise par son *degré de cohésion*, c'est-à-dire que ses membres sont plus ou moins unis.

Un groupe peut être :

- *formel*, s'il est issu d'un acte de volonté pour l'accomplissement d'une tâche commune et précise pour une durée prédéterminée et si sa structure est stable ;
- *informel*, si l'appartenance est volontaire, qu'il n'y a pas d'objectif précis, ni de tâche déterminée, que la durée est indéterminée et la structure changeante.

Les groupes ont une influence sur les attitudes et les comportements de leurs membres. Il existe *une dynamique de groupe*. Les formes d'influence des groupes sont les suivantes :

- *la normalisation* : la pression exercée sur les membres du groupe pour adopter une position acceptable pour tous entraîne une convergence des opinions et la recherche collective de normes communes ;
- *le conformisme* : les règles et normes de la majorité sont intégrées par les individus minoritaires, ce qui réduit les conflits.

Dans l'entreprise, l'appartenance des individus à des groupes doit être prise en compte. *Le changement* peut, dans certaines conditions, être favorisé par l'existence de ces groupes ou à l'inverse être freiné.

b) La culture et le projet d'entreprise

Les dirigeants comparent souvent l'entreprise à *une famille, une maison ou encore à une équipe sportive*, ce qui renvoie à l'idée de communauté. Les salariés d'une entreprise auraient

la même vision du monde, la même « culture », ce qui favorise leur intégration. La culture se caractérise par :

- le partage de valeurs, normes et croyances ;
- l'utilisation d'un langage commun et de symboles ;
- l'existence de mythes fondateurs, de héros, ainsi que de tabous et d'interdits.

La culture d'entreprise est perçue comme ***favorable à la performance***, car elle assure la convergence des efforts du personnel vers la réalisation des objectifs communs. ***Le projet d'entreprise*** a pour objet de « gérer » la culture dans ce sens.

Le projet d'entreprise offre :

- un moyen concret pour exprimer les valeurs de l'entreprise, en énonçant les principes à respecter dans les relations vis-à-vis de l'environnement ;
- une présentation de l'activité, du devenir et de la raison d'être de l'entreprise.

3 Le pouvoir et son partage

■ Pouvoir et autorité

Les entreprises donnent à des individus, les managers, la responsabilité de diriger d'autres individus.

L'autorité est la capacité à se faire obéir de façon volontaire. Dans ce cas, la domination est considérée comme légitime. Max Weber (1864-1920) distingue trois sources principales d'autorité dans les organisations :

- ***l'autorité traditionnelle*** : l'autorité tient à la tradition, à la coutume (les enfants obéissent à leurs parents, dans certaines entreprises les salariés respectent le fondateur de l'entreprise et ses héritiers) ;
- ***l'autorité charismatique*** : l'autorité tient à la personne, au charisme du leader. Cette autorité ne peut pas se transmettre (par exemple, lorsque la personne part). L'influence est ici affective et obéit à la logique des sentiments ;
- ***l'autorité rationnelle légale*** : l'autorité tient à la fonction de la personne (un responsable hiérarchique a de l'autorité). Cette autorité se maintient lorsque la personne change.

La détention d'une autorité légitime aux yeux des individus les conduit à se soumettre à cette autorité.

■ *Le pouvoir au sein des entreprises*

Le pouvoir est la capacité d'une personne à modifier le comportement d'autres individus. Il n'y a pas de pouvoir sans système de sanctions.

Le droit du travail place le salarié sous l'autorité de son employeur. De par ce lien de subordination, l'employeur a le droit de donner des ordres à ses salariés, de définir le travail à accomplir, de contrôler sa réalisation et éventuellement de sanctionner ses salariés.

Toutefois, le pouvoir n'est pas toujours lié à la position hiérarchique. En effet, les sociologues, **M. Crozier et E. Friedberg**, ont montré que la source principale du pouvoir est la maîtrise par un individu d'une « *zone d'incertitude* ». Un individu a du pouvoir sur les personnes pour lesquelles la zone d'incertitude qu'il maîtrise est importante. Le pouvoir est issu du contrôle d'une ressource essentielle (maîtrise d'une information particulière, possession d'une compétence spécifique...) ce qui crée de l'incertitude quant à un comportement futur.

Chaque individu au sein d'une organisation développe une stratégie personnelle pour détenir plus de pouvoir, en maîtrisant une plus grande zone d'incertitude. Pour comprendre les organisations, il faut donc rechercher les stratégies personnelles des différents acteurs ou groupes d'acteurs et comprendre les relations de pouvoir entre eux. Les intérêts divergents des acteurs expliquent l'existence de ces conflits.

■ *L'entreprise, un lieu de coopération et de conflit*

L'entreprise met en relation et fait coopérer des individus qui ont des intérêts souvent divergents. Le conflit, qu'il se manifeste expressément ou non, est donc omniprésent. Les managers ont pour rôle de favoriser la coopération et de limiter les conflits.

■ *Le partage du pouvoir*

La décentralisation et la délégation sont les principales modalités de partage du pouvoir dans l'entreprise.

a) La décentralisation

Une entreprise est centralisée lorsque les décisions sont prises, en quasi-totalité, par une seule personne ou par un seul service. Ceci permet une coordination efficace des décisions dans l'entreprise, mais ne répond pas au mieux aux spécificités locales. **La décentralisation vise à rapprocher la prise de décision du terrain**, c'est-à-dire du lieu où la décision est appliquée. Elle rend les

acteurs autonomes, ce qui favorise leur motivation. Ce mode de fonctionnement nécessite un contrôle *a posteriori* des décisions prises.

Décentralisation	
Décentralisation verticale : – transfert du pouvoir formel du haut vers le bas de la hiérarchie ; – décisions prises au niveau le plus bas possible de la hiérarchie.	Décentralisation horizontale : – transfert du pouvoir à des groupes fonctionnels ou opérationnels ; – responsabilisation des différents sous-ensembles de l'entreprise (ex. : centres de profit).

b) La délégation

La décentralisation verticale du pouvoir aboutit à déléguer des tâches aux subordonnés. ***La délégation consiste à confier à un collaborateur une mission dont le manager garde la responsabilité.*** La délégation aboutit à une co-responsabilité entre le supérieur et son collaborateur.

4 Les théories du leadership et la motivation dans l'entreprise

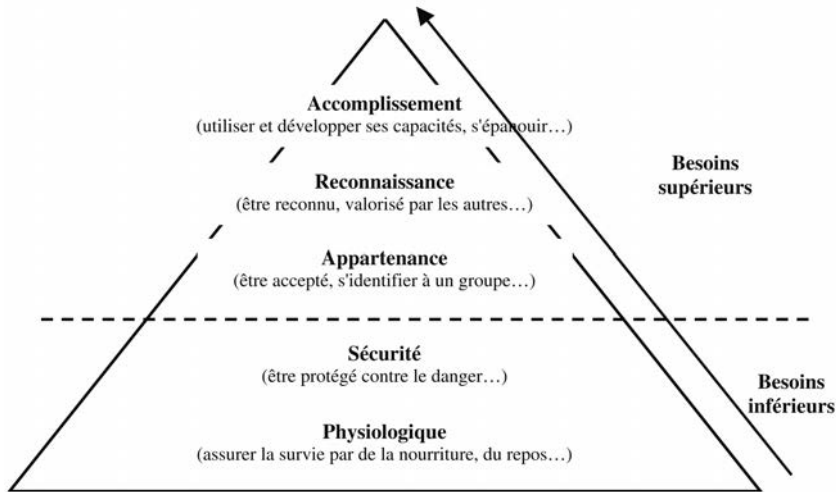
Dans l'entreprise, les managers doivent diriger des équipes. Le leadership correspond à la capacité à mobiliser des hommes, à les entraîner derrière soi. Il existe différents styles de leadership qui se situent sur un continuum entre les styles autoritaire et participatif. Ces styles ont un impact sur la motivation des salariés.

■ Les facteurs de motivation

La motivation est comparée à un moteur pour l'action. Les entreprises recherchent la motivation de leurs salariés pour qu'ils atteignent les buts qui leur sont donnés. Différentes théories permettent de comprendre les sources et le processus de motivation.

a) La pyramide des besoins de A. Maslow

La théorie des besoins de A. Maslow repose sur l'idée que c'est la nécessité de satisfaire des besoins fondamentaux qui pousse les individus à agir. Ces besoins, regroupés en besoins inférieurs et supérieurs, sont souvent représentés au travers de la fameuse ***pyramide des besoins***.



D'après A. Maslow, *ces besoins sont hiérarchisés* et un individu tente de les satisfaire successivement. Ainsi, quand un besoin est satisfait, le besoin suivant dans la pyramide apparaît et la recherche de sa satisfaction est source de motivation.

b) La théorie ERD de C. Alderfer

La théorie de C. Alderfer explique que la source de la motivation des individus réside dans leur désir de satisfaire des besoins. La motivation est d'autant plus élevée que *l'intensité perçue d'un besoin* est forte.

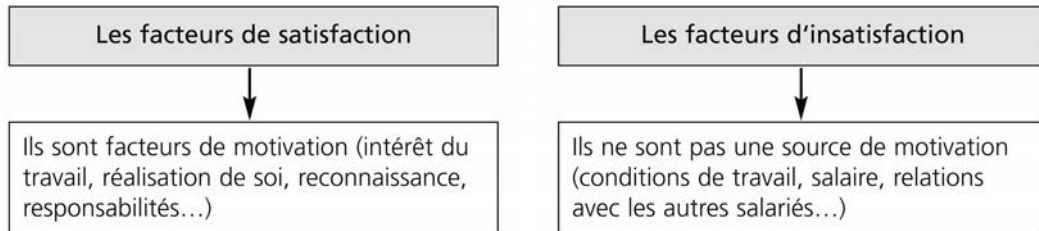
Trois catégories de besoins chez C. Alderfer (ERD) sont distinguées :

- **E – Les besoins d'existence** : besoins d'ordre physiologique et matériel (amélioration des conditions de travail, du salaire...);
- **R – Les besoins de rapports sociaux** : besoins de relations avec d'autres personnes (intégrer une équipe de travail, avoir des échanges amicaux avec ses collègues...);
- **D – les besoins de développement personnel** : besoins de créativité (participer à des activités enrichissantes, faire face à des situations de défi...).

c) La théorie bi-factorielle de F. Herzberg

La théorie bi-factorielle de F. Herzberg s'interroge sur les facteurs générateurs de motivation pour les individus. Son originalité est de constater que les facteurs qui suscitent des réactions positives de l'individu par rapport à son travail sont différents de ceux qui génèrent des attitudes négatives.

La théorie dite bi-factorielle distingue :



d) Les leviers de la motivation pour les managers

Les managers ont pour rôle de mobiliser les salariés. Les théories dites de processus de la motivation permettent de comprendre les ressorts de la motivation :

- **la théorie de l'équité** d'Adams montre que les salariés comparent ce qu'ils apportent à une organisation et ce qu'ils en retirent et se comparent aux autres salariés (équité interne), mais aussi à ceux d'autres organisations (équité externe) ;
- **la théorie des attentes** de Vroom montre que les salariés sont d'autant plus motivés qu'ils ont le sentiment de pouvoir réaliser la performance voulue et qu'ils savent qu'ils en seront récompensés ;
- **la théorie des buts** de Locke montre que les individus sont plus motivés si les buts fixés sont difficiles, mais demeurent atteignables.

Ces différentes théories montrent que les managers peuvent s'appuyer sur la politique de rémunération (part variable individualisée en fonction de la performance) pour motiver les salariés, mais aussi sur l'organisation du travail, les opportunités de développement, la communication et surtout le mode de management plus ou moins participatif.

■ L'importance de la participation des salariés

Dans l'entreprise, les managers doivent diriger des équipes. Il existe différents styles de leadership.

a) Les styles de commandement de Lewin

Kurt Lewin (1939) distingue trois styles de commandement :

- le **mode de commandement autoritaire** : le leader décide seul et donne des ordres. Ce mode de commandement aboutit à des rendements élevés à court terme mais crée une mauvaise ambiance, n'entraîne pas l'adhésion et suscite des comportements agressifs ;
- le **mode de commandement démocratique** : le manager encourage la participation des membres du groupe à la définition des objectifs et aux moyens de les atteindre. Le manager décide ensuite. Les collaborateurs disposent d'autonomie dans leur travail et font preuve de beaucoup de créativité ;
- le **mode de commandement du laisser-faire** : le leader ne participe pas aux activités du groupe, il ne prend pas de décision et ne s'implique pas. Ce mode de leadership aboutit à des rendements faibles et crée beaucoup d'insatisfaction pour les membres du groupe.

Les études de Lewin ont montré **la supériorité du style de commandement démocratique** au niveau du climat social et de l'efficacité.

b) Les quatre styles de direction selon Likert

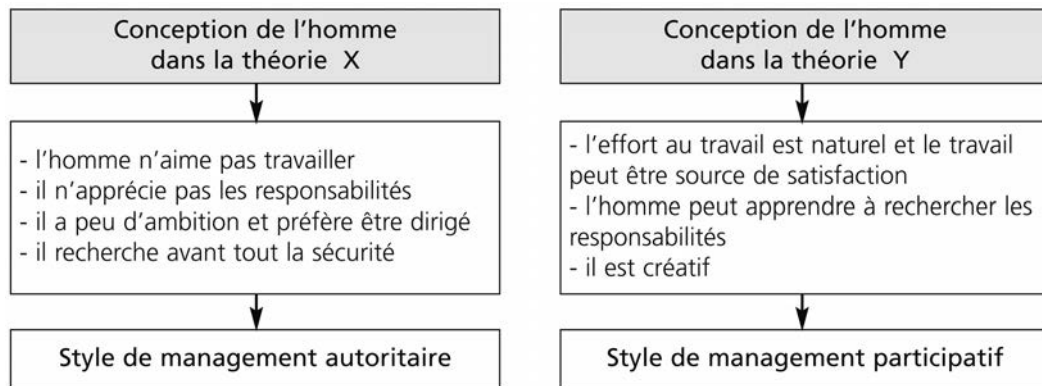
Rensis Likert (1961) distingue quatre styles de management :

- le **style autoritaire-exploiteur** : le manager utilise la crainte et la sanction pour inciter les subordonnés à travailler. La communication est uniquement descendante, les décisions sont prises et imposées par le niveau supérieur de la hiérarchie ;
- le **style autoritaire-paternaliste** : l'incitation est réalisée grâce à des menaces et des récompenses. La communication est descendante, peu de décisions sont déléguées ;
- le **style consultatif** : la communication s'effectue dans les deux sens, mais les salariés n'ont pas d'influence véritable : les décisions importantes sont prises au sommet ;
- le **style participatif** : la direction fixe des objectifs à atteindre à des groupes d'individus qui ont une autonomie importante. Ce mode de commandement développe une coopération et un esprit d'équipe important.

Les différentes recherches de Likert ont démontré **la supériorité d'un style de management « participatif »**, caractérisé par l'association des salariés à la définition des objectifs, ainsi que par une grande autonomie dans le travail et une communication ascendante et descendante, afin d'obtenir un meilleur climat social et une plus grande efficacité.

c) La théorie X et la théorie Y de D. Mac Gregor

Pour D. Mac Gregor, il existe deux conceptions de l'homme au travail (théorie X et théorie Y) qui se traduisent par deux styles de management distincts.



D. Mac Gregor prône l'adoption de la théorie Y, car la théorie X, propre au management traditionnel, ne répond pas aux besoins des individus et ne leur permet pas de développer leur potentiel au sein des entreprises.

Il existe ainsi différents styles de leadership plus ou moins participatifs. **Le management participatif** est généralement prôné et reconnu, surtout compte tenu de la rapidité de l'évolution de l'environnement et de la population active qui est plus éduquée et a plus d'attentes. La plupart des entreprises peinent néanmoins souvent à le mettre en place du fait de réticences à partager l'information et le pouvoir avec tous les salariés.

L'environnement du manager et de l'entreprise

CHAPITRE 3

*L'environnement d'une entreprise se définit comme le **contexte externe susceptible d'avoir une influence sur son action**. Respectivement, l'entreprise influe également sur son environnement. La connaissance de ces interactions l'invite à se montrer responsable et à jouer un rôle sociétal. Le manager doit être à l'écoute des évolutions de l'environnement pour y adapter l'entreprise.*

1 Les composantes de l'environnement de l'entreprise

■ Description des composantes de l'environnement

L'environnement est constitué de l'ensemble des éléments caractérisant le milieu de vie de l'entreprise. Ces éléments reflètent la situation actuelle d'exercice de l'activité de l'entreprise et conditionnent ses possibilités de développement stratégique.

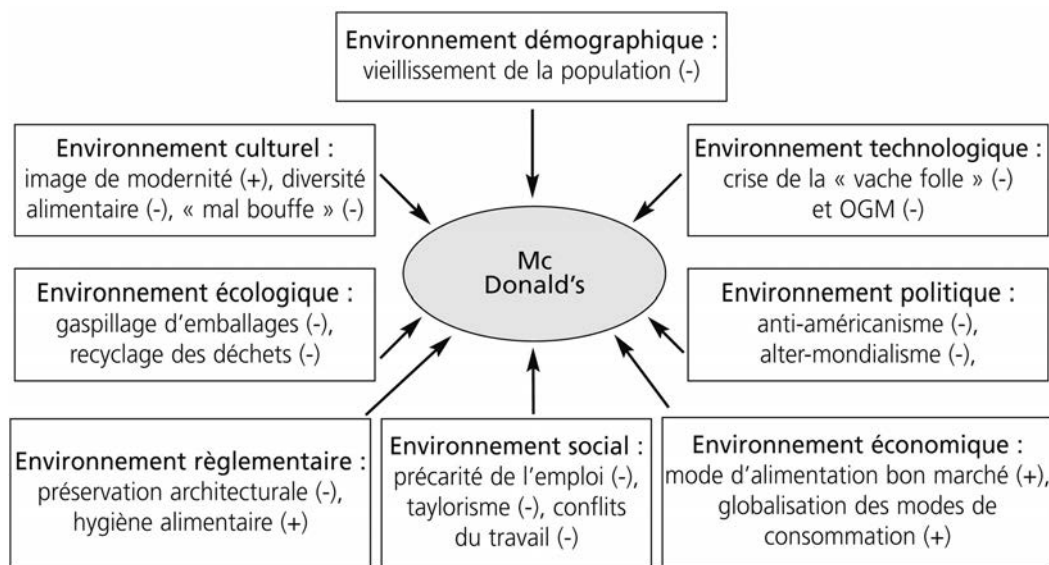
Les composantes de l'environnement sont :

- **l'environnement démographique** (structure de la population) ;
- **l'environnement social** (situation de l'emploi, climat social...) ;
- **l'environnement économique** (croissance nationale et internationale, degré de concurrence, taux d'intérêt...) ;
- **l'environnement technologique** (évolution des techniques, nouveaux processus de fabrication...) ;
- **l'environnement culturel** (valeurs, normes, styles de vie...) ;
- **l'environnement politique et juridique** (réglementations, fiscalité, stabilité politique...) ;

- *l'environnement écologique* (état et nature des ressources naturelles, contraintes liées au respect de l'environnement) ;
- *l'environnement international* (situation politique internationale, rôle des organisations internationales...).

L'analyse SPECTRED (Social, Politique, Économique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Écologique, Démographique) permet de déterminer l'influence positive ou négative des différentes facettes de l'environnement sur l'entreprise.

Analyse SPECTRED du groupe McDonald's France



Source : d'après Helfer et al., *Management*, Vuibert, 2006, p. 82.

■ Globalisation de l'environnement

Du fait de l'ouverture des frontières, de l'abaissement des coûts de transport et de communication, les échanges commerciaux entre pays se développent.

Il existe des *phases dans l'internationalisation* des entreprises :

- la première phase est celle de *l'exportation* ;
- la seconde est celle de *l'internationalisation* (le marché national reste le marché principal, mais l'entreprise délocalise une partie de sa production et crée des filiales à l'étranger) ;
- la phase la plus avancée est celle de *la globalisation* (il n'y a plus qu'un marché mondial intégré dont le marché national n'est qu'une partie).

Les entreprises ont de plus en plus souvent des clients et des fournisseurs dans le monde entier. Les principaux fournisseurs de la France (importations) en 2011 sont l'Allemagne, la Chine et la Belgique. Les trois principaux clients (exportations) sont l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne.

Parallèlement, les échanges financiers ont également pris de l'importance. Ainsi, en 2011, les flux d'investissements directs étrangers en France représentent plus de 26 milliards d'euros et les investissements français directs à l'étranger se montent à près de 62 milliards d'euros, faisant de la France le quatrième investisseur mondial.

Les entreprises sont donc confrontées à un nouvel environnement. Leur stratégie (voir partie 3) n'est plus que rarement à l'échelle d'un seul pays.

2 Les interactions entre l'entreprise et son environnement

■ Influence de l'environnement sur les entreprises

Les entreprises se doivent d'adapter leur stratégie en fonction de l'évolution des composantes de l'environnement. Elles identifient les menaces que les évolutions de l'environnement font peser sur elles, mais également les opportunités qui peuvent en naître. Les entreprises tentent de s'adapter au mieux à ces évolutions.

Environnement	Exemples d'influence de l'environnement
Démographique	Le vieillissement de la population mondiale crée de nouveaux marchés.
Social	Le niveau élevé du chômage freine la mobilité des salariés.
Économique	Un niveau de concurrence élevé stimule l'innovation.
Écologique	Le cours des matières premières influe sur les coûts de production.

■ Influence des entreprises sur leur environnement

Par leur stratégie et le développement de leurs activités, les entreprises modifient leur environnement.

Environnement	Exemples d'influence de l'entreprise sur son environnement
Politique et juridique	Les lobbies des entreprises pèsent sur la rédaction des projets de loi.
Culturel	L'utilisation d'internet modifie les modes de communication.
Écologique	Certaines productions induisent de la pollution.

■ Décrypter l'environnement

Les entreprises ont besoin d'information sur leur environnement. Elles pratiquent de la **veille informationnelle** qui sert à capter les évolutions de l'environnement (voir Chapitre 4). Elle se décline en fonction des différentes composantes de l'environnement : veille technologique, veille juridique, veille concurrentielle...

3 La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

■ Définition

Le thème de la responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) offre un cadre pour étudier les relations entre l'entreprise et son environnement. En plus de son objectif lucratif (voir chapitre 1), l'entreprise a en effet des responsabilités vis-à-vis de ses salariés et de l'ensemble de la société.

La responsabilité sociale amène les entreprises à tenir compte de l'impact de leurs activités sur tous leurs partenaires économiques et sociaux qui ont un intérêt plus ou moins direct dans la vie d'une entreprise.

■ Les parties prenantes de l'entreprise et leurs attentes

Différents acteurs sont concernés, directement ou non, par le fonctionnement de l'entreprise et ont des attentes particulières vis-à-vis de l'entreprise : ce sont les **parties prenantes** (ou *stakeholders*).

Exemples de parties prenantes	Exemples d'attentes vis-à-vis de l'entreprise
Salariés	Maintien des emplois, conditions de travail satisfaisantes, salaires élevés, reconnaissance, possibilités de promotion...
Propriétaires	Rentabilité élevée du capital investi dans l'entreprise.
Clients	Produits et services répondant à leurs besoins, garantissant un niveau élevé de sécurité et de fiabilité.
Riverains, Associations	Production sans nuisance environnementale (bruit, pollution...), protection des consommateurs...
État	Paiement des impôts et des taxes, création d'emplois, respect de l'environnement...
Créanciers (banques...)	Remboursement des sommes dues.

■ L'adoption d'une politique de RSE

Une entreprise applique une politique de RSE lorsqu'elle cherche à répondre aux attentes des différents acteurs qui la composent (parties prenantes internes) et des acteurs avec qui elle est en relation (parties prenantes externes).

Pour une entreprise qui tient compte de ses parties prenantes, il est possible d'identifier des :

- **objectifs sociaux** : préserver l'emploi, les revenus et l'employabilité des salariés, satisfaire les clients (délais de livraison respectés, refus de vendre des biens nocifs...), respecter les fournisseurs... ;
- **objectifs environnementaux** : préservation de l'environnement (limitation du bruit, économie d'énergie, recyclage...).

Les entreprises ne tiennent pas toujours compte des conséquences de leurs activités sur leurs parties prenantes. Or, celles-ci peuvent être défavorables. Les économistes parlent d'**externalités négatives**.

Parties prenantes	Exemples d'externalités négatives
Salariés	Conditions de travail dangereuses
Clients	Vente de produits nocifs ou défectueux
ONG, société et générations futures	Épuisement et contamination des ressources naturelles

■ Enjeux de la RSE

Prendre conscience de l'existence des répercussions de leurs activités est un premier pas pour inciter les entreprises à devenir socialement responsables. Les entreprises cotées ont l'obligation de publier tous les ans **un rapport dit de développement durable** décrivant les impacts sociaux et environnementaux de leur activité. Ce rapport favorise la prise de conscience des divers enjeux de la RSE.

Diversité des enjeux	Exemples
Enjeux commerciaux	– Risque de boycott ou perte de confiance si une entreprise a des pratiques non éthiques (travail des enfants...). – Nouveaux marchés liés au développement de la consommation éthique (produits équitables).
Enjeux de gestion des ressources humaines	– Attirer plus de candidats grâce à une image sociale. – Fidéliser les salariés par de bonnes conditions de travail.
Enjeux financiers	– Facilités de financement grâce au développement de l'investissement socialement responsable. – Économies financières (non-gaspillage des ressources naturelles...).

Les entreprises soucieuses de leur responsabilité sociale cherchent à améliorer leurs relations avec leurs parties prenantes. C'est aussi un moyen pour elles d'améliorer leur image et leur notoriété grâce à la communication sur leurs initiatives.

Pour assurer la viabilité de l'entreprise à long terme, le manager doit savoir maintenir la cohésion entre les parties prenantes, notamment lorsque leurs attentes divergent.

Le management de l'information

CHAPITRE 4

L'ensemble des fonctions de l'entreprise (voir partie 2) utilisent et génèrent des informations. Mintzberg évoque le rôle des flux d'information au sein des organisations pour en lier les différentes composantes. Les informations doivent être collectées, stockées pour être utilisées, d'où l'importance de la conception d'un système d'information.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont démultiplié les quantités d'informations existantes et augmenté leur vitesse de circulation.

1 L'information

L'information augmente la connaissance des individus et réduit l'incertitude. Une donnée se transforme en information lorsqu'un utilisateur lui donne du sens.

Les informations peuvent être de nature stratégique, tactique ou opérationnelle (voir chapitre 5) et concerner tous les domaines intéressant l'entreprise et notamment la comptabilité, la finance, la mercatique, la production...

■ Diversité des sources d'information dans l'entreprise

Les sources de l'information sont à la fois internes et externes :

- **internes** : issues de l'entreprise elle-même. Exemples : documents administratifs (comptes rendus, notes de service), documents comptables (bons de commandes, factures, bilans)... ;
- **externes** : proviennent de l'extérieur de l'entreprise (issues des clients, des fournisseurs, des syndicats professionnels, de la presse, d'Internet, de prestataires externes fournisseurs d'informations...). Exemples : nouvelle réglementation, étude sur les tendances dans la consommation, achat d'un listing de prospects...

■ Acquisition de l'information

L'entreprise a intérêt à connaître l'environnement dans lequel elle évolue. Elle peut ainsi mettre en place une **veille** avec pour objectif de récolter des données sur son environnement. Les domaines de la veille sont multiples ; ils concernent les domaines technologique, commercial, financier, stratégique, mais aussi social. La veille peut s'effectuer par le biais d'une cellule dédiée à cette mission ou bien par le recours à un prestataire externe de services. Tous les salariés sont des veilleurs potentiels.

Les informations stratégiques pour l'entreprise sont **plus ou moins accessibles**, d'où la distinction suivante :



■ L'intelligence économique

L'intelligence économique consiste en un ensemble d'actions de recherche, de traitement et de protection d'informations. Par exemple, un manager peut mettre en place les actions suivantes :

- repérer, puis sécuriser les informations sensibles de l'entreprise ;
- sensibiliser les collaborateurs à la protection des données importantes ;
- réaliser une veille concurrentielle et technologique (par exemple en utilisant les flux RSS pour connaître les nouveautés publiées sur Internet ou en automatisant la recherche d'informations grâce à des alertes à partir de mots-clés) ;
- utiliser des outils d'archivage pertinents (gestion électronique de documents, Intranet...).

La mise en place d'une démarche d'intelligence économique permet aux entreprises une meilleure anticipation des opportunités, par de l'innovation notamment, mais également des menaces potentielles qui l'entourent.

■ **Qualités de l'information**

Pour être utile, l'information doit être :

- **fidèle**, en rendant compte de la réalité ;
- **précise et pertinente**, à savoir suffisamment détaillée pour répondre aux attentes des utilisateurs ;
- **actualisée** car l'information se périmite vite, il faut assurer sa mise à jour ;
- **accessible** rapidement et à un coût compatible avec les moyens de l'entreprise et la valeur de l'information ;
- **intelligible**, donc compréhensible pour l'utilisateur et si possible présentée de façon conviviale pour en faciliter la prise de connaissance.

■ **Risques liés à l'information**

Il existe cependant de nombreux risques associés à l'information :

Déformation	Lors de la circulation de l'information de l'émetteur au destinataire et lors de son stockage, l'information peut être déformée.
Perte	Les pannes et les virus informatiques peuvent entraîner la disparition de données. Le départ d'un salarié peut entraîner une perte d'informations.
Vol de données	Le piratage, le vol de données, l'espionnage industriel sont préjudiciables à l'entreprise. Outre les solutions techniques de protection des réseaux informatiques, certaines mesures de prudence sont élémentaires (changement des mots de passe, fermeture à clé des bureaux contenant des documents sensibles...).
Non-respect de la vie privée	Les NTIC présentent des risques de dérives vis-à-vis du respect de la vie privée. Elles facilitent la surveillance des salariés et l'augmentation des informations détenues sur les clients. L'entreprise a des obligations à respecter par rapport aux fichiers contenant des données personnelles (notamment émises par la CNIL), sous peine de sanctions.

2 Le système d'information

■ Définition

Comme tout système, le système d'informations (SI) est un ensemble d'éléments en interaction. Selon R. Reix, le SI est « **un ensemble organisé de ressources permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations dans les organisations** ».

Le système d'information remplit donc **quatre fonctions** :

- **collecter des données** : grâce à la mise en place de capteurs d'informations ;
- **traiter les données** : à savoir transformer les données en informations utiles à l'entreprise ;
- **stocker les données** dans des fichiers ou des bases de données ;
- **communiquer les données** en sélectionnant des réseaux de transmission et des bénéficiaires.

Ces fonctions ont pour finalité **d'aider les membres de l'entreprise à prendre des décisions**.

Par exemple, le SI doit pouvoir collecter les réclamations des clients, les traiter (déterminer le nombre de réclamations, notamment en fonction de leur objet, du profil du client...), conserver les réclamations, répondre aux clients et transmettre les informations aux personnes concernées qui devront agir afin d'éviter de nouvelles réclamations.

Le système d'information de l'entreprise peut se décomposer en :

- **système d'information comptable et financière** focalisé sur les données du même nom (voir notamment le chapitre 10) ;
- **système d'information mercatique et commercial** qui collecte et traite les données du marché et des ventes (voir le chapitre 9) ;
- **système d'information des ressources humaines** qui concerne les données sur le personnel de l'entreprise (voir le chapitre 11).

Toutefois, ces sous-systèmes sont en interaction permanente.

■ Ressources utilisées par le système d'information (SI)

Les ressources mobilisées par le SI comprennent :

- des **ressources humaines** c'est-à-dire le personnel de l'entreprise (par exemple le contrôleur de gestion qui produit et utilise de l'information ou encore les salariés en relation avec les clients qui peuvent faire remonter des informations et en fournir aux clients), les informaticiens qui créent et exploitent le SI ou encore des personnes extérieures qui fournissent des informations ;

- des **ressources matérielles**, à savoir les machines d'une part (ordinateurs...) et les différents supports physiques d'autre part (papier, clés USB...);
- des **logiciels et procédures** qui formalisent les connaissances et regroupent les instructions de collecte, de traitement et d'exploitation des informations.

■ **Apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)**

Les NTIC désignent des services, des applications et des technologies faisant appel au traitement et à la transmission des informations (télécommunications, informatique, Internet...).

Les NTIC se répandent dans toutes les entreprises et ont de nombreux avantages :

- augmentation des **vitesse de traitement** de l'information ;
- amélioration des **capacités de stockage** grâce aux nouveaux supports qui stockent plus d'informations dans un volume réduit ;
- **compression de l'espace**, car la transmission des données dans le monde entier peut se faire instantanément grâce aux réseaux ;
- **multiplication des usages de l'information** car la numérisation des données leur donne une grande flexibilité (possibilité de traitements nombreux et de possibilités de restitution sous des formes et supports variés).

Il est notable que de plus en plus d'entreprises utilisent aujourd'hui un **progiciel de gestion intégrée** (PGI ou encore Enterprise Resource Planning, ERP). Un PGI est une application informatique unique pour l'ensemble de l'entreprise, permettant le partage automatique d'informations entre les principales fonctions de l'entreprise. Leur paramétrage permet de les adapter aux besoins précis de l'entreprise. Ainsi, une enquête Insee de mars 2013 indique qu'un tiers des sociétés d'au moins 10 personnes utilise un PGI.

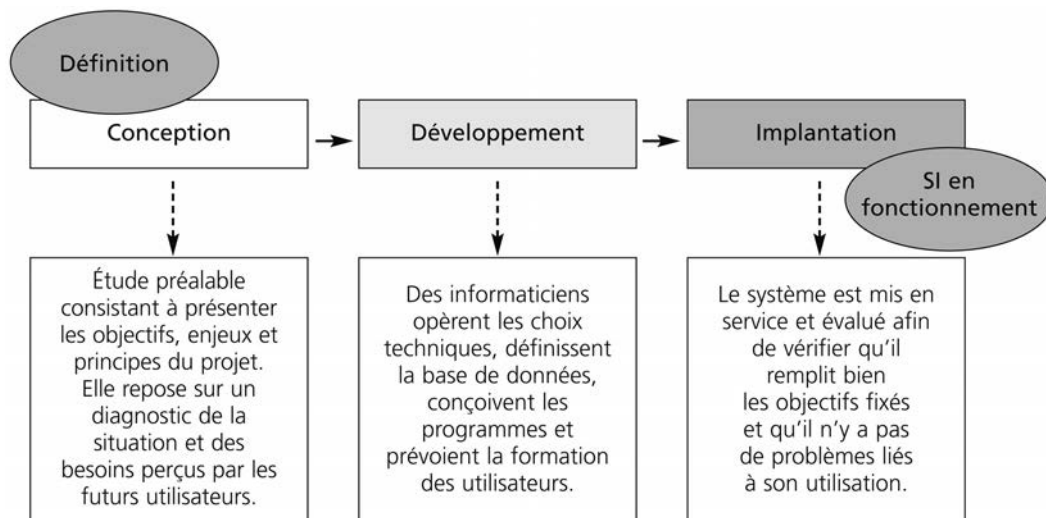
De la même façon, grâce aux NTIC, il est possible de relier le SI de l'entreprise à celui de ses principaux partenaires. Ainsi, **l'échange de données informatisées** (ou EDI) permet le transfert de données entre deux SI ce qui évite de ressaisir les données, fait gagner du temps et limite les erreurs.

Par exemple, la grande distribution utilise l'EDI avec ses principaux fournisseurs pour faciliter les approvisionnements. De la même façon, l'EDI se développe pour envoyer des instructions de paiement à des institutions financières ou pour échanger des données avec les administrations sociales et fiscales (utilisés respectivement par 50 % et 45 % des sociétés d'au moins 10 personnes).

■ Conception d'un système d'information

La mise en place d'un système d'information est complexe et suppose de définir précisément ses caractéristiques et fonctionnalités en fonction des attentes des futurs utilisateurs.

À la suite de R. Reix, il est possible de représenter ainsi les grandes étapes de conception d'un système d'information :



La prise de décision dans l'entreprise

CHAPITRE 5

À tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les services de l'entreprise, des décisions sont prises quotidiennement. Il apparaît ainsi indispensable de les caractériser, d'étudier le processus de décision et de s'interroger sur la mise en œuvre et le suivi des décisions.

1 La nature des décisions

Décider, c'est être placé dans une situation de choix et choisir la solution qui paraît être la meilleure.

I. Ansoff (1965) distingue **trois catégories de décision**, selon leur nature :

Décisions stratégiques	– Engagent toute l'entreprise et ont des effets à long terme. – Sont prises au niveau de la direction générale. – Portent sur les relations entre l'entreprise et son environnement. – Ne sont pas programmables, ne se répètent jamais et sont très difficilement réversibles et corrigéables. Exemple : acquérir une entreprise concurrente.
Décisions tactiques	– Touchent la gestion et l'affectation des ressources. – Concernent une fonction de l'entreprise (commerciale, production...) et ont des effets à moyen terme. – Sont semi-programmables, peuvent se répéter et éventuellement être corrigées. Exemples : recrutement d'un cadre, choix d'équipements de production...
Décisions opérationnelles	– Concernent l'exploitation quotidienne (décisions de régulation). – Ont des effets qui se font sentir à très court terme et leur portée reste locale (un poste de travail, un atelier...). – Sont des décisions courantes, programmables, répétitives et facilement corrigibles. Exemples : approvisionnements courants, gestion de l'agenda des commerciaux...

2 La prise de décision

■ Processus de décision

a) Les phases du processus de décision

Les trois étapes du processus de décision sont :

- le recensement des stratégies possibles ;
- la détermination des conséquences de chacune des stratégies envisagées ;
- la comparaison des conséquences des différentes stratégies et le choix.

Le modèle IMC de H. Simon (1960) retrace ces trois étapes :

Étape	Description
Intelligence (I)	<i>Phase de compréhension de la situation</i> qui permet la délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération et également la recherche d'informations.
Modélisation (M)	<i>Phase de représentation de la situation</i> qui consiste à traiter les informations recueillies afin d'identifier les solutions possibles et leurs conséquences.
Choix (C)	<i>Phase de sélection</i> qui consiste à hiérarchiser les solutions envisagées en fonction de critères et à choisir entre elles.

b) Le modèle de la poubelle

M. Cohen, J. March et J. Olsen (1972) comparent la prise de décision à une poubelle dans laquelle les participants jettent des problèmes et des solutions possibles.

Une décision est alors considérée comme le résultat de la rencontre fortuite entre des problèmes, des solutions (c'est-à-dire des réponses toutes prêtes qui ne répondent pas à un problème spécifique) et des décideurs.

L'intérêt de cette modélisation est de souligner la part de hasard et de nécessité qui accompagne la prise de décision dans les entreprises. Ce modèle s'inscrit dans le cadre de la rationalité limitée (voir la partie 3 de ce chapitre).

■ Aide à la décision

a) Présentation

Les outils d'aide à la décision ont pour *rôle d'éclairer et de faciliter la prise de décision* en permettant au décideur de mieux tenir compte de l'ensemble des informations. Ils utilisent des

outils mathématiques ou statistiques et ont généralement un support informatique (système interactif d'aide à la décision, progiciels de gestion, systèmes experts).

Ces outils concernent toutes les fonctions de l'entreprise :

Fonction concernée	Exemples d'outils d'aide à la décision
Production	Méthodes d'ordonnancement (comme le réseau PERT) qui permettent de déterminer l'ordre des tâches à réaliser.
Commerciale	Outils statistiques facilitant la gestion des files d'attente.
Logistique	Méthode de réapprovisionnement en fonction des ventes.
Marketing	Traitements des études de marché afin de décider ou non de lancer un nouveau produit.
Financière	Établissement de tableaux de trésorerie utiles à la mise en œuvre d'actions garantissant la solvabilité de l'entreprise.
Ressources humaines	Tableaux de bord des ressources humaines facilitant l'anticipation des besoins en compétences.

b) Aide à la décision et nature des décisions

Les décisions programmables sont des décisions qui se répètent, qui reposent sur peu de paramètres et pour lesquelles existent des méthodes de résolution formalisées (gestion des stocks, méthodes de réapprovisionnement, détermination de ristournes accordées aux clients...). Pour ces décisions, il est possible de créer un programme d'aide à la décision.

Les décisions non programmables sont des décisions moins courantes, pour lesquelles l'incertitude est élevée et qui reposent sur de nombreux paramètres (implantation dans un nouveau pays, modification de l'organisation du travail...). Ces décisions ne peuvent pas totalement être automatisées, mais des outils (comme des algorithmes ou des tableaux de bords) peuvent faciliter la prise de décisions.

c) Aide à la décision et degré d'incertitude

Les outils d'aide à la décision dépendent du degré d'incertitude sur les variables impliquées dans la décision.

Degré d'incertitude	Description	Exemple d'outils d'aide à la décision
Univers certain	Connaissance des actions possibles et de leurs conséquences	Méthodes d'ordonnancement (réseau PERT), programmation linéaire, méthodes d'actualisation (valeur actuelle nette...)
Univers aléatoire	Une probabilité est affectée aux différentes alternatives	Calculs statistiques, calculs de probabilité...
Univers incertain	Les variables en jeu ne sont ni maîtrisées, ni probabilisables	Théorie des jeux, méthodes de comparaison (maximin, maximax...), méthode du regret maximum le plus faible...

3 Les principales théories de la décision

Les théories de la décision traitent de la nature des décisions et du comportement des décideurs.

■ *Modèle de la rationalité absolue*

Ce modèle considère que le décideur est unique, qu'il a un système de préférences ordonnées et stables dans le temps, qu'il connaît toutes les alternatives possibles et leurs conséquences et qu'il poursuit les mêmes objectifs que ceux de l'entreprise.

Le décideur prend alors la meilleure décision possible (on parle de *maximisation de la satisfaction* des objectifs).

■ *Modèle de la rationalité limitée*

Ce modèle décrit de façon plus réaliste les situations de choix dans les entreprises. En effet, il considère que les capacités physiques et intellectuelles des individus sont limitées, que l'information est imparfaite, que les individus ont des représentations simplifiées de la réalité et qu'ils sont influençables.

J. March et H. Simon (1958) soulignent que *chacune des étapes* du processus de décision connaît des limites, ce qui induit que la décision dans la réalité se situe dans le modèle de rationalité limitée et non absolue. Par exemple, il n'est pas possible de connaître toutes les possibilités de choix dans une situation, ni toutes leurs conséquences. De plus, il n'est pas possible non plus de toutes les évaluer en même temps et selon le même système de préférences.

Dès lors, le décideur s'attache à trouver *une solution satisfaisante* à son problème (et non la meilleure possible). Il ne cherchera d'autres solutions que si aucune ne répond à son critère minimal de satisfaction.

■ *Le modèle organisationnel de R. Cyert et J. March (1963)*

Ce modèle fait ressortir le fait que dans les entreprises, seuls les individus ont des objectifs, et des objectifs souvent particuliers. Dès lors, les objectifs de l'organisation sont le résultat de négociations et de compromis de la part des différentes *coalitions*.

Les individus attendent un retour (ou incitations) en échange de leur participation (ou contributions) à la coalition. Il existe dans les organisations *un surplus* (dit *slack*) qui est attribué à certains membres de la coalition qui par conséquent perçoivent des incitations d'un montant supérieur à celui qui aurait suffi à les faire adhérer à la coalition.

■ *Le modèle politique de C. Lindblom*

Le modèle politique développé par C. Lindblom (1959) envisage les entreprises comme un *ensemble de joueurs* qui ont leurs propres intérêts, objectifs, stratégies et ressources. L'entreprise n'a donc pas d'objectifs clairement définis.

Dans ce modèle, la prise de décision n'est pas le résultat de la spécification préalable des objectifs poursuivis mais du *degré d'accord* que suscitent les solutions. Le choix entre les actions ne suppose pas de recenser toutes les actions possibles, elles sont envisagées successivement et ne sont pas toutes évaluées de façon globale. Les ajustements sont donc réalisés à la marge, par « grignotage ». Les décisions se suivent sans que la cohérence globale soit assurée.

4 La mise en œuvre des décisions

Une fois qu'une décision a été prise, l'entreprise doit :

- s'assurer de la *mise en place effective* de celle-ci ;
- *mesurer ses effets* afin d'éclairer les décisions à prendre dans le futur.

Pour s'assurer de la mise en œuvre des décisions, l'entreprise peut développer des *outils de suivi* et mettre en place un tableau de bord qui guide les managers. Le système d'information devra éventuellement être modifié pour répondre à cet objectif spécifique (collecte de nouvelles données).

La structure de l'entreprise

CHAPITRE 6

Les entreprises réunissent de nombreux salariés qui exercent des missions différentes, ne travaillent pas toujours sur les mêmes sites ou à la fabrication de produits identiques. Cette multiplicité d'hommes, de lieux, de biens produits, amène à se poser la question quant à la façon dont ces entreprises sont organisées, c'est-à-dire leur mode de structuration. Le manager doit assurer l'adaptation permanente de la structure de l'entreprise pour atteindre ses objectifs en tenant compte de l'évolution de l'environnement.

« La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches » (Mintzberg).

1 Caractérisation des structures

■ Les choix d'organisation

Les structures reflètent des choix fondamentaux en matière d'organisation de l'entreprise.

La spécialisation	– Induit la répartition des tâches à accomplir (division du travail). – Concerne les choix de découpage de l'entreprise autour de ses fonctions, de ses produits ou de ses implantations géographiques. – Permet d'augmenter l'expertise des unités.
La coordination	– Assure la cohérence de l'ensemble des éléments de l'entreprise, comme une « colle ». – Les mécanismes formels de coordination sont : la hiérarchie, les réunions, les comités ou encore les chefs de projet.
La formalisation	– Renvoie à la standardisation des processus de travail. – Spécifie les postes de travail, les flux de travail et les procédures. – Permet la programmation des comportements des individus dans l'entreprise et les rend plus faciles à prédire et à contrôler.

Ces choix d'organisation renvoient à la recherche d'un **équilibre entre la différenciation et l'intégration** de l'entreprise, la différenciation devant être compensée par des mécanismes d'intégration pour maintenir l'unité de l'entreprise :

- **la différenciation** correspond à l'état de segmentation de l'entreprise en sous-unités, dont chacune tend à développer des caractéristiques propres. Les objectifs, les caractéristiques de l'environnement ou encore la nature de l'activité de chaque service expliquent que l'organisation des services et les comportements des individus qui en font partie diffèrent d'un service à l'autre. La spécialisation des tâches est une source importante de différenciation ;
- **l'intégration** est le processus qui instaure une convergence des activités des sous-unités de l'entreprise et une cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise. L'intégration ne renvoie pas seulement aux mécanismes de coordination, mais aussi à d'autres mécanismes comme la culture, les procédures, le réseau intranet...

■ **Les déterminants de la structure**

Les choix organisationnels reflètent aussi l'existence de facteurs influençant les structures organisationnelles (la technologie, la taille ou l'environnement de l'entreprise).

Ces facteurs ont été étudiés par **les théoriciens de la contingence structurelle**. Ces théoriciens ont montré que des structures différentes peuvent être efficaces et que les différences structurelles entre entreprises s'expliquent par les caractéristiques de leurs facteurs de contingence qui les contraignent dans leur choix d'organisation. Dès lors, il n'existe pas une forme de structure préférable de façon systématique à toutes les autres. La structure des entreprises dépend de leurs facteurs de contingence.

Ainsi, si l'environnement de l'entreprise est stable, la structure la plus adaptée est formalisée et rigide (dite « mécaniste »), tandis que si l'environnement est très changeant, la structure la plus adaptée est une structure plus fluide et souple (dite « organique »).

■ **L'organigramme, un reflet de la structure**

Fayol est le théoricien qui a introduit la notion d'organigramme. L'organigramme est une représentation sous la forme d'un schéma de la structure formelle de l'entreprise. Il en décrit le fonctionnement. Il permet de distinguer les fonctions et/ou les activités principales de l'entreprise et de connaître les noms des responsables, ainsi que les liens de subordination.

2 Les structures-types

Il s'agit d'une **approche formelle** de l'organisation qui s'appuie sur l'organigramme. Il existe trois principaux modes de structuration des entreprises.

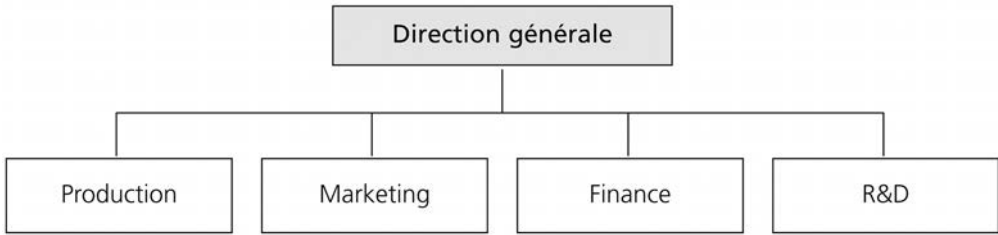
■ La structure fonctionnelle

a) Définition

La structure fonctionnelle repose sur le découpage de l'organisation par grandes fonctions (la production, le commercial...). Le nombre de fonctions différentes dépend des besoins de l'entreprise. *Fayol* est le premier théoricien à avoir préconisé une organisation fonctionnelle, car il a identifié dès 1916 l'existence de six grandes activités au sein des entreprises (activités technique, commerciale, financière, comptable, de direction et de sécurité).

b) Représentation

Le schéma suivant donne un exemple de structure fonctionnelle :



c) Caractéristiques

Avantages	– fonctionnement simple ; – concentration des ressources et économies d'échelle ; – expertise des fonctions.
Limites	– centralisation excessive ; – coordination difficile entre fonctions ; – cheminement lent de l'information ; – inertie.
Structure adaptée	– environnement stable ; – entreprise de taille limitée ; – entreprise peu diversifiée.

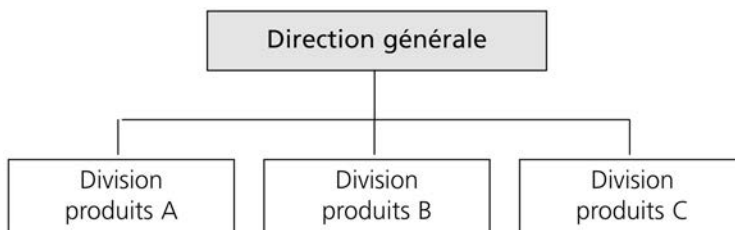
■ La structure divisionnelle

a) Définition

La structure divisionnelle opère un découpage de l'entreprise en *unités autonomes spécialisées en fonction des domaines d'activités stratégiques*. Elle repose en général sur la distinction d'activités, de familles de produits, ou encore de marchés.

b) Représentation

Le schéma suivant donne un exemple de structure divisionnelle par famille de produits :



c) Caractéristiques

Avantages	– structure adaptable ; – coordination interfonctionnelle facilitée ; – décentralisation des responsabilités ; – visibilité des résultats et possibilité de stratégies de portefeuille.
Limites	– existence de doublons (par exemple, un DRH par division), structure coûteuse ; – difficulté de coordination entre divisions ; – concurrence interne et transmission des compétences limitée entre divisions ; – difficulté de développement de compétences spécialisées.
Structure adaptée	– quand les activités, les produits ou des marchés sont diversifiées.

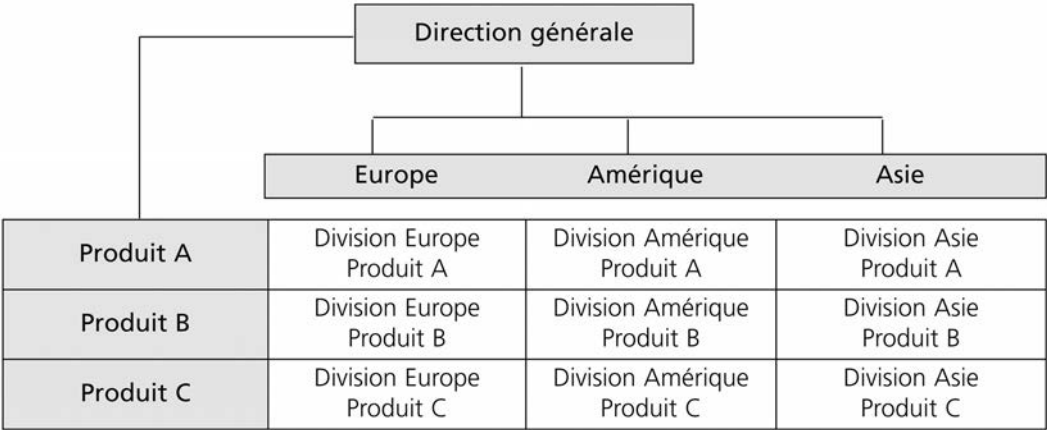
■ **La structure matricielle**

a) Définition

La structure matricielle est une structure plus complexe. Elle repose sur deux critères conjoints de segmentation des activités de type fonctions/produits, ou produits/régions, par exemple. La structure matricielle induit une double, voire une triple, hiérarchie pour les subordonnés.

b) Représentation

Le schéma suivant donne un exemple de structure matricielle combinant les dimensions géographiques et produits :



c) Caractéristiques

Avantages	– découplonnement interne ; – grande flexibilité ; – source d'innovation.
Limites	– communications multiples ; – complexité de l'organisation et absence d'unité de commandement ; – source de conflit et de stress.

Structure adaptée aux entreprises

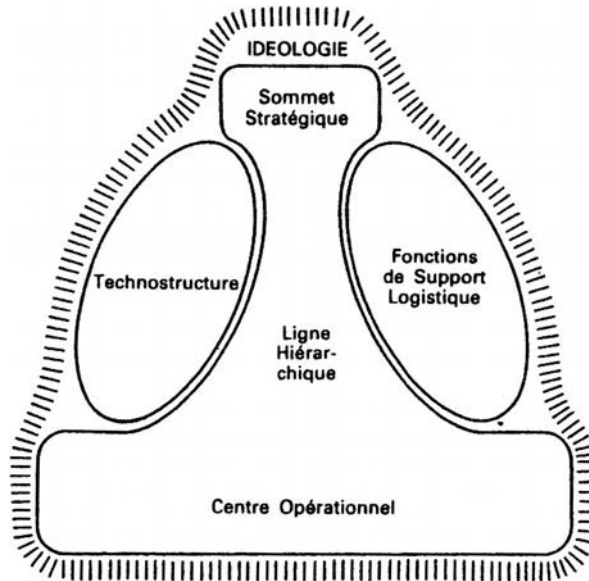
- dans lesquelles le changement organisationnel est fréquent ;
- fonctionnant par projets ;
- de grande taille où, au découpage fonctionnel, s'ajoute un découpage par métier ou zones géographiques.

3 Les configurations structurelles

Mintzberg (1990) propose de classer les organisations à partir des caractéristiques de leur structure.

■ Les six composantes de base des organisations

Selon Mintzberg, toutes les organisations sont composées de six parties de base :



Source : Mintzberg, *Le management, voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation, 1990.

a) Le centre opérationnel

Il regroupe les opérateurs directement en charge de la production des biens et services. Ceux-ci s'occupent de l'approvisionnement, de la fabrication en elle-même, de la distribution et enfin des fonctions de support direct à la production, comme la maintenance.

Il est formé des acheteurs, opérateurs, assembleurs, vendeurs, expéditeurs...

b) La ligne hiérarchique

Elle établit la jonction entre le centre opérationnel et le sommet stratégique. Elle assure des missions de supervision directe.

Il s'agit des directeurs d'usine, des responsables des ventes ou du marketing, des chefs d'atelier...

c) Le sommet stratégique

Il regroupe ceux qui ont les responsabilités les plus larges. En plus de ses missions de supervision, il est en charge de la stratégie de l'entreprise et gère également les relations avec l'environnement.

Il est composé du conseil d'administration, du Président, du comité directeur et du personnel rattaché au président.

d) La technostructure

Elle rassemble les analystes en charge de la conception et de la planification du travail, ainsi que de la formation des opérateurs.

Il s'agit donc de la planification stratégique, de la comptabilité, du contrôle, de la formation, de l'ordonnancement et des méthodes de production.

e) Les fonctions de support

Ces unités spécialisées sont en dehors du flux de travail, mais ont dans l'organisation un rôle de soutien logistique ; elles rendent un service particulier à l'organisation.

Il s'agit par exemple du conseil juridique, des relations publiques, des relations sociales, de la recherche et développement, de la paye, du restaurant d'entreprise, du service courrier...

f) L'idéologie

Elle se caractérise par les traditions et croyances d'une organisation. Cette composante (qui n'est pas de nature administrative comme les précédentes) insuffle la vie à une organisation et contribue à sa spécificité.

L'idéologie conduit les individus à « tirer ensemble », c'est-à-dire à joindre leurs efforts dans le même sens.

■ Les sept configurations structurelles

Mintzberg (1990) distingue sept configurations structurelles types.

a) Premières configurations

Configuration structurelle	Mécanisme de coordination et partie clef	Caractéristiques
Organisation entrepreneuriale	Supervision directe (lien hiérarchique) Sommet stratégique	– structure simple, flexible et centralisée – environnement simple et dynamique – petite entreprise
Organisation mécaniste	Standardisation des procédés de travail (spécification du travail) Technostructure	– structure bureaucratique centralisée marquée par une forte division du travail et des mécanismes de contrôle – environnement simple et stable – organisation de grande taille et âgée
Organisation divisionnalisée	Standardisation des résultats (spécification des finalités de l'activité) Ligne hiérarchique	– autonomie des divisions soumises à un contrôle des performances – marchés diversifiés – organisation de grande taille et anciennes
Organisation professionnelle	Standardisation des qualifications (spécification de la formation des exécutants) Centre opérationnel	– structure bureaucratique décentralisée – environnement complexe, mais stable – système technique simple
Organisation innovatrice ou adhocratie	Ajustement mutuel (communication informelle) Fonctions de support	– structure souple à décentralisation limitée – organisation jeune de petite taille – environnement complexe et dynamique – technologies de pointe

b) Deux nouvelles configurations structurelles

Par la suite, Mintzberg a ajouté deux nouvelles configurations structurelles :

Configuration structurelle	Mécanisme de coordination et partie clef	Caractéristiques
Organisation missionnaire	Standardisation des normes Idéologie	– l'organisation est formée de petites unités décentralisées, soumises à un contrôle normatif.
Organisation politique	Il est impossible d'identifier un mécanisme de coordination principal ou une partie-clé	– la politique domine certaines organisations, d'où des conflits ; – l'organisation ne peut plus être décrite sous forme de structure ; – le pouvoir s'exerce de façon informelle.

Dans la réalité, les entreprises empruntent généralement des caractéristiques aux différentes structures types. Ainsi, les entreprises se rapprochent de certaines configurations structurelles sans pour autant s'identifier pleinement à l'une d'entre elles.

Le management des fonctions de l'entreprise

Chapitre 7	La gestion de production, la qualité et la logistique	67
Chapitre 8	L'innovation dans l'entreprise et la fonction R&D	81
Chapitre 9	La mercatique	89
Chapitre 10	La fonction comptable et la fonction financière	99
Chapitre 11	La gestion des ressources humaines	109

La gestion de production, la qualité et la logistique

CHAPITRE 7

La fonction de production consiste à combiner des facteurs (main-d'œuvre, matières premières, équipements...) pour produire des biens et services susceptibles de satisfaire les clients. La gestion de production vise à rendre l'activité de production la plus efficace possible et contribue ainsi à la compétitivité de l'entreprise. Le rôle de la fonction de production a évolué pour tenir compte des contraintes issues de l'environnement économique.

1 Présentation de la gestion de production

■ Les objectifs de la gestion de production

L'évolution du contexte économique a modifié le rôle de la gestion de production :

- après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'aux années 1960, l'offre est inférieure à la demande. La fonction de production vise à produire en abondance et abaisser les coûts. Les entreprises produisent en grandes quantités pour bénéficier d'économies d'échelle et mettent en place une organisation scientifique du travail (OST) ;
- dans les années 1960, et plus encore dans les années 1970, l'offre se développe et la demande des consommateurs se diversifie. Les entreprises doivent uniquement produire ce qui sera vendu ;
- à partir des années 1980, l'offre est généralement supérieure à la demande ; les entreprises doivent donc produire ce qui est déjà vendu afin de répondre aux attentes des consommateurs.

Les évolutions de la concurrence et de la demande ont abouti à des modifications du pilotage de la production et à la complexification de ses objectifs. En plus de l'accroissement de la productivité, la gestion de production cherche aujourd'hui à répondre aux objectifs suivants :

- diversifier les produits et services offerts ;
- améliorer la qualité ;
- réduire les délais de production.

Pour remplir ces objectifs en apparence contradictoires, les entreprises développent leur *flexibilité*, c'est-à-dire leur capacité à s'adapter rapidement et efficacement aux modifications de l'environnement (augmentation de la demande, modification des goûts des clients...). C'est ainsi qu'elles refondent leur organisation, adoptent des innovations techniques et/ou développent la flexibilité quantitative et qualitative du travail.

■ Les services de la fonction de production

Dans les entreprises, la direction de la production supervise des *services opérationnels* (essentiellement le service fabrication, mais aussi les services expédition, entretien, outillage...), ainsi que des *services fonctionnels*, comme le bureau des études ou celui des méthodes (voir le tableau ci-dessous).

Services	Missions principales	Objets élaborés
Études	Conception du produit	Plans, nomenclatures
Méthodes	Préparation de la fabrication	Gammes
Ordonnancement	Organisation de la fabrication	Plan de production
Lancement	Planification de la production	Bons de travail
Production	Fabrication du produit	Produits, services
Contrôle/qualité	Suivi de la production	Tests, échantillonnages

Source : Gratacap A. et Médan P., *Management de la production*, 4^e éd., Dunod, 2013.

Ces bureaux sont de moins en moins souvent des services séparés. Cette nouvelle organisation dite intégrée contribue à réduire les délais de conception, car chaque service tient compte des contraintes des autres (voir le Chapitre 8 sur l'organisation par projets).

■ L'organisation de l'activité de production

La production peut être organisée au sein des entreprises de différentes manières :

Implantation en ligne	– Postes de travail placés successivement dans l'ordre de fabrication d'un produit – Avantage : réduction des en-cours – Limite : organisation peu flexible car les machines ou les postes sont spécialisés pour la fabrication d'un seul type de produit
Implantation en ateliers fonctionnels	– Postes de travail regroupés selon leur fonction et non selon les produits fabriqués – Avantages : regroupement des salariés par compétences et amélioration de la flexibilité – Limites : besoin de transporter des pièces d'un atelier à l'autre et nécessité d'avoir des stocks d'en-cours
Implantation en îlots	– Organisation réunissant des caractéristiques des deux modèles précédents : les postes de travail réalisent des opérations successives et une partie du produit. – Avantage : le transport de pièces est limité – Limite : besoin de salariés polyvalents

■ Les modes de production

Les modes de production adoptés par les entreprises dépendent de différents facteurs comme les quantités produites, le processus technique ou encore la relation avec le client.

Critères	Modes de production
Selon la quantité produite	– Production à l'unité (produits uniques à valeur élevée) – Production en petites séries ou lots (fabrication de produits identiques en petit nombre) – Production en grandes séries (production standardisée de masse)
Selon le processus technique	– Production en continu (l'ensemble des opérations ne doit pas être interrompu pour des raisons techniques) – Production en discontinu (la fabrication est réalisée par stades successifs et peut être interrompue)
Selon la relation client	– Production à la demande (le client déclenche la production en passant commande) – Production sur stock (l'entreprise produit et stocke pour satisfaire la demande qu'elle a estimée)

2 Le pilotage de la production

Le pilotage de la production oppose le principe du pilotage par l'amont à celui du pilotage par l'aval. Le choix entre ces deux modes de pilotage est guidé par la comparaison entre le délai d'obtention du produit et le délai client (durée moyenne d'attente acceptée par les clients).

■ Le pilotage par l'amont

Ce mode de pilotage est associé à l'organisation traditionnelle de la production dans la lignée des principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor et de ceux de Ford. Ces principes relatifs à la division du travail et à la standardisation de la production ont permis l'avènement de la production de masse et celle de notre société de consommation.

Rappel sur l'OST de Taylor (1856-1915)

Taylor propose une méthode scientifique pour rationaliser l'organisation du travail ou OST. Ce nouveau système a pour objectif d'améliorer la gestion de production et d'éviter « la flânerie » des ouvriers.

Les principes de l'OST :

- le premier principe est celui de la **division du travail**. La division du travail dite horizontale conduit à la parcellisation des tâches et à la spécialisation des ouvriers. La division est aussi verticale et distingue les exécutants des concepteurs du travail. Ces derniers sont regroupés au sein du **bureau des méthodes**, où par l'étude des temps et des mouvements, ils élaborent les séquences d'opérations et les gestes d'exécution les plus efficaces ;
- le deuxième principe concerne **la gestion du personnel**. Les ouvriers doivent être **sélectionnés** scientifiquement afin de recruter des hommes adaptés à chaque tâche. Ils sont ensuite **formés**.

Enfin, Taylor propose l'adoption d'un salaire à la pièce pour assurer la motivation des ouvriers. Le **niveau du salaire** à la pièce (ou standards) est déterminé scientifiquement et les ouvriers qui dépassent ces standards reçoivent de fortes incitations monétaires. Par conséquent, les standards bénéficient à la fois aux ouvriers (augmentations) et à la direction (hausse de la productivité). Ainsi, Taylor a cherché à rendre compatibles rentabilité de l'entreprise et paix sociale ;

– le troisième principe vise **le système de contrôle** du travail. Les ouvriers sont étroitement contrôlés par plusieurs contremaîtres en charge de fonctions différentes (la préparation du travail, sa mise en œuvre, la qualité, l'entretien des machines, l'ordonnancement des travaux, les fiches d'instruction, l'enregistrement des temps et des coûts, et la discipline).

Les apports de H. Ford (1863-1947) ont contribué à imposer le modèle d'organisation taylorien, en y apportant trois innovations :

- **le travail à la chaîne** qui accentue la division du travail et le contrôle de son rythme ;
- **la standardisation** poussée des biens pour réaliser des économies d'échelle ;
- le principe du « *five dollars a day* » qui permet à la fois de fidéliser les travailleurs par des salaires supérieurs à ceux du marché, mais aussi d'en faire des consommateurs.

a) Principe des flux poussés

Les entreprises qui fonctionnent selon le principe des flux poussés lancent leur production en fonction des estimations de la demande. Le besoin est donc un besoin estimé. De nombreux secteurs d'activité (notamment dans la grande consommation) fonctionnent selon ce principe, car le client ne veut pas attendre pour détenir certains produits.

Ce pilotage par l'amont implique l'existence de stocks, car les composants, produits intermédiaires et produits finis sont poussés dans le stock suite aux ordres de fabrication.

b) Planification de la production

La principale méthode de planification de la production est **le MRP (ou Management des ressources de la production)**. Cette méthode a évolué depuis ses origines et correspond aujourd'hui non seulement à une méthode de réapprovisionnement de la production (connaissance des besoins en composants en fonction des prévisions de la demande), mais aussi à une méthode de régulation de la production qui intègre les autres fonctions de l'entreprise.

Le fonctionnement du MRP repose sur l'architecture suivante :

- **le plan industriel et commercial** (PIC) réalise les prévisions de vente par familles de produits. Il est réalisé par la direction générale de l'entreprise en collaboration avec les fonctions finance, commerciale, production ;
- **le plan directeur de production** (PDP) s'appuie sur le PIC et détaille période par période et référence par référence les quantités à fabriquer, en calculant les besoins nets. Il permet de

déterminer les ordres de fabrication pour les produits finis, mais aussi de connaître les besoins en composants grâce aux nomenclatures.

L'utilisation des *progiciels de gestion intégrée (PGI)*, en reliant les différentes fonctions de l'entreprise, facilite la mise en place du MRP. Un PGI ou ERP (*Enterprise Resource Planning*) est un progiciel comportant différents modules, correspondant chacun à une fonction de l'entreprise. Grâce au PGI, les données sont partagées et centralisées et les interfaces standardisées.

c) Limites du pilotage par l'amont

Ce mode de pilotage implique la constitution de stocks aux différentes étapes de la production et de la vente, ce qui est coûteux pour l'entreprise.

De plus, ce système ne permet pas de réagir rapidement aux variations de la demande, que ce soit en termes de quantités achetées ou de caractéristiques des produits. Le risque est donc que la production effectuée ne réponde pas aux attentes des clients et ne puisse pas être vendue en cas de *retournement de tendance*.

■ Le « juste-à-temps » ou le pilotage par l'aval

a) Présentation

Le pilotage par l'aval repose sur la production à la commande. Les flux sont dits tirés, car c'est la demande du client qui déclenche la production et non les prévisions. Par conséquent, la production n'est lancée que si elle est déjà vendue. Ce mode de pilotage a été mis en place en premier par **Toyota** dans les années 1960. Il est aussi appelé juste-à-temps.

Cette gestion a pour conséquence la quasi-disparition des stocks à tous les niveaux de la production, ce qui suppose que le client est prêt à attendre. L'entreprise doit pouvoir faire preuve de réactivité face aux demandes des clients.

Afin que le juste-à-temps soit possible, l'organisation de l'entreprise est fondamentalement modifiée. Les entreprises concluent notamment des partenariats de long terme avec leurs fournisseurs et développent leur flexibilité.

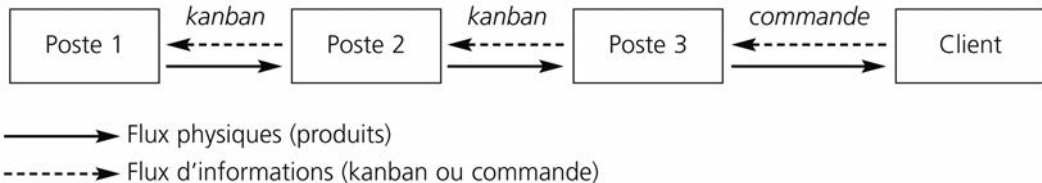
Les principes du juste à temps sont :

- la maîtrise des flux, ce qui implique la fiabilité des processus de production et de la chaîne logistique ;
- la recherche de l'amélioration continue ou *kaizen* ;
- la lutte contre le gaspillage qui s'appuie sur la réduction des stocks et la qualité des produits.

b) Le système du kanban

Le **système kanban** est un moyen pour organiser la production en flux tirés dans l'entreprise. Il a été inventé par Taïchi Ohno pour Toyota en 1958. Kanban signifie « étiquette » en japonais. Un kanban est attaché à un lot fabriqué par le poste de travail n° 1 pour le poste n° 2. Quand le poste de travail n° 2 reçoit et utilise ce lot, il renvoie l'étiquette kanban au poste n° 1, ce qui constitue une information pour déclencher la production d'un autre lot. Le poste le plus en aval ne commence donc à produire que pour répondre à une commande d'un client. Dès lors, il envoie un kanban au poste précédent pour déclencher la production.

Il y a donc un flux physique de l'amont vers l'aval et un flux d'informations en sens inverse aval vers amont. C'est ce flux d'informations qui déclenche la production dans les différents postes de travail.



■ La différenciation retardée

La demande change. De plus, les clients ont des attentes différentes et souhaitent des produits variés, disponibles le plus rapidement possible. Pour répondre à ces exigences difficilement compatibles avec la recherche d'économies d'échelle, certaines entreprises, notamment dans l'industrie automobile, ont mis en place la différenciation retardée qui s'apparente à une **production par anticipation partielle**.

La différenciation retardée permet d'offrir des produits variés et personnalisés aux clients, en s'appuyant sur la standardisation des composants et produits semi-finis incorporés. Elle consiste à apporter un élément différenciant au produit le plus tard possible dans le cycle de production. La différenciation retardée permet ainsi la réalisation d'économies d'échelle au stade amont de la fabrication tout en s'adaptant aux évolutions de la demande.

3 La politique de qualité

■ Définition de la qualité

Selon l'Agence Française de Normalisation (AFNOR), la qualité est « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ». Un produit est de qualité s'il satisfait le client ou l'utilisateur.

La conception de la qualité a évolué dans le temps :

- le premier stade correspond à la **qualité inspection** taylorienne s'assurant du respect des règles de production ;
- le deuxième est celui du **contrôle de la qualité** pour vérifier la qualité des produits fabriqués, soit systématiquement, soit de façon aléatoire grâce à des outils statistiques ;
- le dernier est celui de la **qualité totale** qui mobilise toutes les ressources et fonctions de l'entreprise pour aboutir à un produit qui corresponde aux attentes du consommateur.

■ Enjeux de la politique de qualité

Les clients attendent des produits de qualité. La recherche de la qualité fait partie des objectifs de la gestion de production et contribue à la compétitivité des entreprises.

De plus, la **non-qualité** coûte cher à l'entreprise du fait du coût de gestion des réclamations des clients, du coût des produits défectueux à jeter ou à rappeler, du coût des retouches ou encore des coûts liés à la dégradation de l'image de l'entreprise (perte de clients, perte de notoriété...). Par exemple, l'entreprise Toyota a lancé un rappel massif de véhicules (10,2 millions) en octobre et novembre 2012 et en janvier 2013 (1,3 million) suite à des dysfonctionnements sur différents modèles.

Inversement, assurer la qualité a également un coût pour prévenir les défauts et contrôler les produits fabriqués.

■ Outils de la qualité

Il existe un très grand nombre d'outils en matière de qualité reposant sur :

- **des techniques statistiques** : feuilles de contrôle, diagrammes de Pareto, histogrammes ;
- **l'implication du personnel** : auto-contrôle, cercles de qualité ;
- **la fiabilisation des processus de production** : maintenance préventive, poka-yoke, AMDEC, certification.

Les entreprises valorisent leur démarche de qualité auprès de leurs parties prenantes en recourant à la certification. La certification ISO 9000 consiste, pour une entreprise, à obtenir un certificat de conformité à des normes (normes ISO 9000, AOC...). Elle indique un niveau de qualité atteint par l'entreprise. Elle peut concerner les biens et services produits par l'entreprise, le personnel ou la totalité de l'entreprise.

4 La logistique

■ Présentation

a) Définition

La logistique assure *la gestion des flux de produits et des flux d'informations* nécessaires à l'approvisionnement, à la production et à la distribution.

Elle a pour mission de mettre à disposition au moment voulu :

- les biens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, il s'agit de *logistique amont* qui repose sur la mise en place d'une politique d'approvisionnement et de gestion des stocks satisfaisante ;
- les biens souhaités par les clients, il s'agit de *logistique aval*. Celle-ci intègre aussi les retours clients et le service après-vente.

La réflexion sur la logistique s'articule aujourd'hui autour du concept de chaîne logistique. La *chaîne logistique* est l'ensemble des opérations qui permet de coordonner la circulation des produits depuis leur conception jusqu'au service après-vente. Elle relie les opérations d'achats, de gestion des stocks, de transport, de manutention au sein de l'entreprise, mais également entre l'entreprise et ses partenaires.

Pour faciliter cet échange d'informations entre les entreprises de la chaîne logistique, *l'échange de données informatisées (EDI)* est privilégié. L'EDI facilite la communication des données (commandes, factures, règlements...) entre partenaires, ce qui permet de réaliser des gains de productivité et contribue à la réduction des stocks et des délais de livraison. L'EDI est également une condition à la mise en place d'une production en juste-à-temps. *La logistique est dite intégrée*, car les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, prestataires de services...) s'insèrent dans sa chaîne logistique.

En moyenne, seulement 13 % des sociétés d'au moins 10 personnes utilisent le partage électronique d'informations relatives à la gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement (étude Insee, mars 2013).

b) Enjeux

La fonction logistique est une fonction transversale dans l'entreprise. Elle peut être assurée par une direction autonome ou être présente dans toutes les fonctions (par exemple comme service fonctionnel de la fonction production ou de la fonction distribution). L'amélioration du fonctionnement logistique de l'entreprise nécessite de modifier toute l'organisation de l'entreprise, ainsi que les relations avec les clients et les fournisseurs.

En optimisant les flux de produits et les stocks, la logistique a une influence importante sur les coûts de production et de distribution et donc sur la **rentabilité** de l'entreprise.

De plus, une logistique performante est indispensable pour assurer aux clients de l'entreprise une qualité de service satisfaisante en termes de délai.

Cependant, la logistique n'est pas toujours considérée par les entreprises comme leur cœur de métier. Certaines externalisent partiellement cette fonction. La livraison des marchandises peut ainsi être sous-traitée. Cette externalisation permet de bénéficier des compétences spécifiques du prestataire et de diminuer les coûts fixes de l'entreprise. La logistique est une fonction stratégique, son externalisation peut présenter des risques (perte de compétences, défaillance du prestataire).

■ **La politique d'approvisionnement**

a) Objectifs

L'approvisionnement cherche à mettre à la disposition de l'entreprise les biens nécessaires à son fonctionnement et à la satisfaction des clients, au moment voulu et aux meilleures conditions. L'approvisionnement est un **facteur de compétitivité** de l'entreprise.

La politique d'approvisionnement doit veiller :

- **au prix d'achat** afin de réduire de manière importante les coûts d'achats et donc d'améliorer la rentabilité de l'entreprise ;
- **à la qualité des achats** qui détermine pour les entreprises commerciales la qualité des marchandises vendues et pour les entreprises industrielles la qualité des produits réalisés par l'entreprise ;
- **aux délais** afin d'éviter les ruptures de stock.

b) Processus d'achat

Acheter consiste à sélectionner des fournisseurs et à leur passer commande.

Une entreprise réalise des achats de nature différente :

Types d'achat	Utilisation
Matières premières, produits semi-finis et composants	Biens destinés à être incorporés à la production
Marchandises	Biens revendus sans transformation
Fournitures et services courants	Achats consommés pendant la fabrication ou nécessaires au fonctionnement courant de l'entreprise
Biens d'équipement	Achats utilisés pendant plusieurs cycles de production dans l'entreprise

Les étapes du processus d'achat sont les suivantes :

1. Détermination des besoins et identification du bien à acquérir ;
2. Recherche des fournisseurs potentiels ;
3. Négociation et sélection du fournisseur ;
4. Commande et suivi de la commande ;
5. Réception des biens, paiement et stockage des biens livrés.

Le processus d'achat est étroitement lié au type d'achat :

- pour les achats de biens et services courants, le processus d'achat est simplifié car les enjeux pour l'entreprise sont faibles ;
- pour les achats stratégiques comme ceux de marchandises, de matières premières et de biens d'équipement, le processus d'achat est plus approfondi.

■ La gestion des stocks

a) Nature et fonctions du stock

Le stock est composé d'un ensemble de biens en attente d'être vendus ou utilisés dans le processus de production. Malgré l'influence du juste-à-temps, les stocks demeurent présents dans les entreprises. Il existe différents stocks : matières premières, en-cours de fabrication, fournitures, marchandises et produits finis.

Les stocks remplissent des fonctions diverses :

- *un rôle de régulation* : ils répondent à la non-coïncidence entre le moment de la production et celui de la consommation ;

- **une protection contre l'incertitude** : incertitude sur les quantités vendues, mais aussi sur les délais d'obtention des matières premières et des en-cours (problèmes dans le cycle productif, retards de livraison des fournisseurs...);
- un **rôle économique** : acheter en grande quantité peut permettre la réduction des coûts d'achats ;
- un **rôle spéculatif** : en cas d'anticipation d'une hausse des prix.

b) La gestion sélective des stocks

Les produits stockés n'ont pas tous la même valeur, ni la même importance pour l'entreprise. Une entreprise ne suit donc pas les stocks de tous les produits de façon précise.

Il existe deux lois empiriques :

- **la loi des 20/80** (ou loi de Pareto) affirme que 20 % des articles représentent 80 % du chiffre d'affaires ;
- **la méthode ABC** distingue trois groupes de produits : 10 % des produits représentent 60 % du chiffre d'affaires (groupe A), 40 % des produits représentent 30 % du chiffre d'affaires (groupe B), 50 % des produits représentent 10 % du chiffre d'affaires (groupe C).

Quand la loi précédente est vérifiée au sein d'une entreprise, le manager doit prévenir les ruptures de stocks pour les produits du groupe A et éviter les surstocks des produits des groupes B et C.

c) La gestion économique des stocks

En matière de gestion des stocks, le manager est amené à concilier des objectifs contradictoires.

Les objectifs de la gestion économique des stocks sont :

- **la minimisation des coûts de détention des stocks** (liés à l'argent immobilisé, aux frais de stockage, au risque d'obsolescence des biens stockés) ;
- **la minimisation du coût de passation des commandes** (passer commande coûte de l'argent à l'entreprise en temps de travail des secrétaires, frais de réception des marchandises...). La solution est de passer moins de commandes avec des quantités plus élevées ;
- **l'absence de ruptures de stocks** qui créent des manques à gagner et ont un impact négatif sur l'image de l'entreprise. La solution est alors d'avoir un stock important.

Le modèle de Wilson permet en avenir certain de déterminer la quantité économique à commander qui minimise le coût total de gestion des stocks.

Ce coût total s'exprime ainsi :

Coût total = coût de passation des commandes + coût de possession du stock

avec :

Coût de passation des commandes = nombre de commandes x coût unitaire de passation

et

Coût de possession des stocks = valeur des stocks moyens x taux de coût de possession

La formule de Wilson détermine le nombre optimal de produits à commander (Q^*) à chaque passation de commande (avec l'hypothèse d'une demande annuelle connue et certaine et celle d'une consommation régulière).

Le nombre optimal de produits à commander, Q^* est :

$$Q^* = \sqrt{[(2 \times D \times C) / P_u \times t]}$$

Avec :

Q^* = nombre optimal de produits à commander

D = consommation annuelle en quantité

P_u = le prix unitaire du bien

t = taux du coût de possession du stock

C = coût fixe de passation d'une commande

Le nombre optimal de commandes N^* est alors le suivant : **$N^* = D/Q^*$**

Il existe d'autres modèles de gestion des stocks mobilisables en *avenir incertain*.

L'innovation dans l'entreprise et la fonction R&D

CHAPITRE 8

Dans un environnement économique marqué par la volatilité des consommateurs et l'exacerbation de la concurrence, l'innovation est une source majeure de compétitivité. Les dirigeants mettent donc tout en œuvre pour la favoriser.

1 Définitions et processus

■ La recherche et développement

La recherche et développement (R&D) englobe les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme de connaissances, ainsi que son utilisation pour de nouvelles applications.

La R&D a différentes finalités et regroupe la recherche fondamentale, appliquée et expérimentale.

Recherche fondamentale	– <i>Objectif : faire progresser les connaissances</i> – Pas de retombées commerciales automatiques – Principalement financée par l'État
Recherche appliquée Ou « inventions »	– <i>Objectif : découvrir des applications aux nouvelles connaissances</i> – Réalisée principalement dans les laboratoires ou services de recherche des grandes entreprises
Recherche expérimentale Ou « innovations »	– <i>Objectif : développer des produits commercialisables</i> – Réalisée et financée principalement par les entreprises.

La R&D est une *source de connaissances* pour l'innovation en termes de procédés et de produits.

Selon les secteurs, les entreprises investissent plus ou moins dans la R&D : les secteurs les plus intenses en R&D sont d'abord la pharmacie et les biotechnologies (la R&D représente plus de 15 % du chiffre d'affaires des firmes du secteur), suivis des technologies de l'information et de la communication (TIC), puis de l'automobile. En 2011 parmi les vingt premières entreprises mondiales pour leur budget de R&D se classent 8 sociétés américaines, 8 européennes (dont une française, Sanofi classée 13^e), 3 japonaises et une sud-coréenne (Samsung).

■ **Diversité des innovations**

L'innovation est la mise en œuvre d'une invention ou d'une idée nouvelle. Il s'agit de la création ou de l'amélioration de matériaux, produits ou procédés.

L'Union Européenne propose la définition suivante de l'innovation : « le renouvellement et l'élargissement de la gamme de produits et services, et des marchés associés, la mise en place de nouvelles méthodes de production, d'approvisionnement et de distribution, l'introduction de changements dans la gestion, l'organisation du travail ainsi que dans les conditions de travail et les qualifications des travailleurs ».

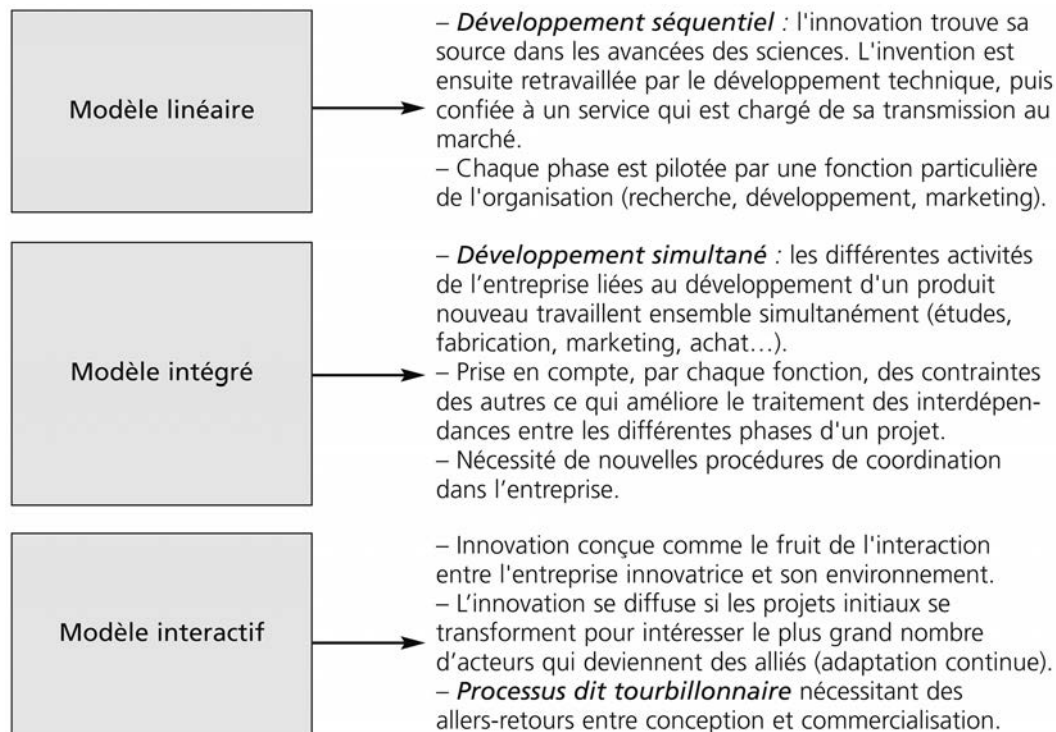
Les innovations dans l'entreprise se manifestent sous différentes formes :

- **technologiques** (exemple : introduction d'une nouvelle technique de production) ;
- **produits** (exemple : les marques Samsung et LG ont présenté début 2013 les premiers écrans plats incurvés au monde à diodes électroluminescentes organiques) ;
- **marchés** (exemple : les tablettes numériques constituent un nouveau marché) ;
- **organisationnelle** (exemple : introduction du juste à temps) ;
- **méthodes de travail et d'administration** (exemple : partage des données) ;
- **services** (exemple : invention du *drive-in* dans la grande distribution qui permet au client de commander sur Internet et de venir récupérer ses courses sans perdre de temps) ;
- **ressources humaines** (exemple : utilisation des jeux sérieux ou *serious game* dans le recrutement).

■ **Le processus d'innovation**

La R&D a pour finalité l'innovation. Le processus d'innovation est une combinaison d'actions réparties dans le temps.

Il existe différentes modélisations du processus d'innovation :



2 Les enjeux de l'innovation

■ Enjeux pour les États et opportunités pour les entreprises

La R&D menée au sein d'un pays est fondamentale car elle permet de faire émerger de *nouvelles activités à forte valeur ajoutée* (comme les biotechnologies) et de résister à la concurrence des

pays où les coûts de main-d'œuvre sont moindres. De plus, elle contribue fortement à la **croissance économique**.

Comme la R&D ne profite pas seulement à ceux qui la mènent et la financent, mais également à d'autres entreprises (*via* la diffusion technologique), ainsi qu'à l'ensemble de la société (notamment grâce à la croissance économique et aux emplois qu'elle génère), il en résulte que les rendements privés de la R&D sont plus faibles que ses rendements sociaux. Dès lors, l'État soutient les entreprises qui investissent en R&D *via* notamment le crédit impôt recherche, le financement des pôles de compétitivité... Les dirigeants d'entreprise doivent savoir saisir ces opportunités de financement pour accroître leur capacité à innover.

■ **Enjeux pour les entreprises**

La compétitivité d'une entreprise est son aptitude à faire face à la concurrence. L'innovation est **une source de compétitivité** car :

- elle permet de lancer de nouveaux produits qui permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents, ce qui améliore sa **compétitivité hors-prix**. L'entreprise bénéficie de l'avantage dit du « pionnier » ;
- elle permet d'augmenter la productivité de l'entreprise par l'amélioration des technologies de production, ce qui renforce sa **compétitivité-prix**.

■ **Les risques liés à l'innovation**

a) L'incertitude d'un succès commercial

Le succès d'une innovation se mesure à son degré de réussite sur le marché. Cependant, toutes les innovations ne rencontrent pas le succès auprès des consommateurs.

Une étude publiée en 2012 par Booz & Company montre qu'un investissement important en R&D ne constitue pas une garantie d'innovation. Ainsi, les entreprises les plus innovantes sont loin d'être celles qui dépensent le plus en R&D. Par exemple, Apple est considéré comme l'entreprise la plus innovante, alors qu'elle n'arrive qu'au 53^e rang des entreprises les plus dépensières en R&D.

La R&D entraîne donc des sorties d'argent immédiates, alors qu'il existe de nombreuses incertitudes quant aux résultats futurs du projet développé. La comptabilité prend en compte ce risque. Ainsi, selon les normes IFRS (norme IAS 38), les frais de recherche doivent être comptabilisés en charge, c'est-à-dire comme des éléments entraînant un appauvrissement immédiat de l'entreprise sans espoir de gain futur. Quant aux dépenses de développement, elles sont considérées comme

des immobilisations, si l'entreprise peut démontrer qu'elles sont susceptibles de générer des avantages économiques futurs.

b) La protection du patrimoine technologique

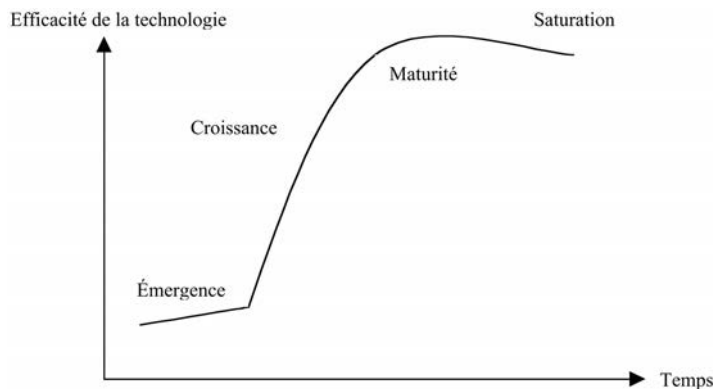
La R&D est coûteuse et risquée, ce qui explique la nécessité de protéger le patrimoine technologique créé. Pour protéger une innovation technique, l'entreprise peut déposer un **brevet**. Le brevet permet à une entreprise d'exploiter de façon exclusive une découverte pendant une durée limitée. L'innovateur détient un monopole jusqu'au moment où ses concurrents parviennent à l'imiter. Ce monopole confère à l'entreprise la possibilité de vendre ses produits à un prix plus élevé. Une entreprise peut autoriser, moyennant une redevance, d'autres entreprises à utiliser un brevet qu'elle détient. En France, les brevets sont délivrés par l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) pour une durée de vingt ans. Il existe aussi un Office européen des brevets (258 000 demandes de brevets en 2012 et 65 700 brevets accordés).

Protéger le patrimoine technologique suppose également de savoir conserver ce qui fait la force de l'activité R&D, à savoir les chercheurs. Pour cela, l'entreprise développe une gestion des ressources humaines spécifique afin de les conserver et de les motiver.

c) La gestion du patrimoine technologique de l'entreprise

Par son activité de R&D, une entreprise se construit un patrimoine technologique qu'il convient de gérer, car le développement des technologies suit un cycle de vie (Jacques Morin, « Management des ressources technologiques », 1989). Dans une première phase dite d'émergence, l'entreprise investit dans une technologie sans que le rendement soit assuré. Dans la phase suivante dite de croissance, grâce à l'accumulation des connaissances, la technologie devient de plus en plus efficace. Ensuite, lors de la phase de maturité, l'efficacité de la technologie stagne, avant éventuellement de régresser (phase de saturation).

Pour rester compétitive, une entreprise doit savoir investir dans une nouvelle technologie, quand la technologie précédente entre en phase de maturité. Il est donc important de connaître le positionnement de chacune des technologies dans le cycle de vie afin de déterminer si l'entreprise a intérêt à poursuivre ses investissements dans cette technologie ou à se concentrer sur une autre technologie.



3 Les moyens pour favoriser l'innovation

Pour stimuler l'innovation, les liens entre la R&D et les autres services de l'entreprise doivent être favorisés et les efforts de R&D doivent répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

■ *R&D et stratégie de l'entreprise*

Les domaines de R&D doivent s'inscrire dans les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ainsi, les efforts de R&D sont concentrés dans les domaines où l'entreprise est leader afin de maintenir son avance, ou dans les domaines où elle souhaite percer.

La politique de R&D permet à l'entreprise de se différencier au niveau de ses produits et de ses procédés de production et donc d'accroître ses avantages concurrentiels.

■ *Relier la R&D aux autres activités de l'entreprise*

L'innovation est favorisée par la communication entre toutes les fonctions de l'entreprise (marketing, production, R&D...) et tous ses métiers. Cette communication renforce la chance pour une innovation d'être un succès commercial et technique et raccourcit les délais de mise sur le marché.

Les entreprises pour développer l'innovation ont intérêt à travailler par projet. Un **groupe de projet** rassemble tous les acteurs concernés autour du même objectif global. Le chef de projet est responsable de la tenue des objectifs en matière de coûts, de qualité et de délais. Il n'a pas

pour rôle de réaliser lui-même le projet, mais de faciliter et influencer judicieusement le travail des personnes des différents métiers travaillant à la conception du bien considéré et de veiller à la cohérence globale du projet. Son rôle primordial est de faire exister le débat entre les logiques scientifiques, industrielles et commerciales qui peuvent parfois être contradictoires. Une telle organisation permet de faire intervenir tous les métiers en même temps et non pas séquentiellement. Pour favoriser ce mode de fonctionnement par projets, les entreprises adaptent leurs structures organisationnelles.

En France, l'entreprise Renault a fait partie des entreprises pionnières en matière de travail par projet, ce qui lui a permis de développer une voiture innovante, la Twingo, avec des délais de conception réduits (huit mois de moins que pour les véhicules précédents) et des économies (25 % d'investissement en moins, un coût de revient en baisse de 15 %).

■ **Les voies de l'innovation**

Pour innover, les entreprises ont plusieurs options :

- réaliser de la recherche et développement en interne ;
- acquérir ou s'allier à une entreprise qui dispose d'une technologie convoitée ;
- acheter les résultats de la R&D à d'autres entités (achats de brevets, de licences d'exploitation, sous-traitance de spécialité...).

a) La R&D en interne

L'entreprise peut réaliser une activité de R&D en interne. Dans ce cas, elle peut structurer sa R&D au sein d'un centre de recherche qui répond à l'ensemble des besoins de l'entreprise, ou au contraire faire mener ses activités de R&D au sein des différents services.

b) Les coopérations technologiques

Pour faire face aux coûts très importants de R&D et ainsi diminuer le risque financier, les entreprises peuvent développer des coopérations technologiques.

Ces partenariats concernent :

- des entreprises concurrentes qui travaillent sur une technologie ou un produit commun (**coopérations horizontales**) ;
- des entreprises avec un lien clients/fournisseurs (**coopérations verticales**). Ainsi les fournisseurs interviennent de plus en plus comme des acteurs à part entière dans le processus d'innovation de l'entreprise. Leur rôle ne se limite plus à la réalisation de tout ou partie du produit nouveau, ils deviennent aussi des co-concepteurs de l'innovation ;

- des liens avec des universités ou des organismes de recherche publics. Pour les favoriser, l'État a créé des **pôles de compétitivité** et cofinance leurs projets. Ces pôles regroupent des entreprises, organismes d'enseignement et centres de recherche, qui travaillent en synergie sur un même territoire.

c) La sous-traitance technologique

Les entreprises peuvent également faire le choix de la sous-traitance technologique. Près des deux tiers de ces activités sont confiés à d'autres entreprises et un tiers à des organismes publics de recherche.

En moyenne, les entreprises sous-traitent 18 % de leurs activités de R&D, avec de fortes disparités sectorielles. Ainsi, dans le secteur de la pharmacie et des biotechnologies, la sous-traitance atteint 25 %.

Cependant, externaliser sa R&D présente des risques pour l'entreprise. En effet, cette dernière doit s'assurer que le prestataire n'utilise pas l'innovation à ses fins ou ne la revende pas à des concurrents (elle doit donc rester vigilante quant à ses droits de propriété intellectuelle). Son autre souci consiste à conserver suffisamment de compétences pour être capable d'intégrer les innovations venant de prestataires extérieurs.

La R&D est une activité coûteuse et à la rentabilité incertaine. Par conséquent, beaucoup d'entreprises n'en réalisent pas ou peu, se contentant d'imiter les innovations existantes plutôt que d'en être à l'origine, ou encore d'acheter des licences.

La mercatique

CHAPITRE 9

La mercatique (ou marketing) a pris de plus en plus d'importance dans les entreprises avec l'avènement de la société de consommation au milieu du XX^e siècle. Dans une économie marquée par une forte concurrence et la montée des exigences des clients, il ne suffit plus de produire pour vendre. La mercatique joue un rôle essentiel dans l'entreprise, car elle permet de comprendre les besoins des clients et d'y répondre.

1 Présentation générale

■ Organisation de la fonction mercatique

La fonction mercatique constitue une interface entre l'entreprise et le marché. De ce fait, elle **oriente les autres fonctions de l'entreprise** pour offrir des biens et services susceptibles de satisfaire les clients.

La fonction mercatique est généralement structurée par services spécialisés :

- un service **études** ou **marketing (au sens strict)** en charge des études de marché et des prévisions de ventes ;
- un service **communication** en charge de la publicité et de la promotion des ventes ;
- un service **commercial** ou **ventes** en charge de la force de vente, de l'administration des ventes et de l'après-vente.

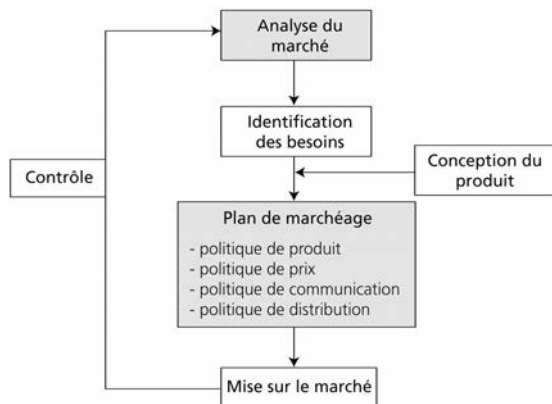
D'autres choix d'organisation sont possibles sur la base de critères géographiques (découpage par régions), des produits (produits 1, 2, 3...) ou encore de la clientèle (particuliers, collectivités, professionnels).

■ Démarche mercatique

Les actions mercatiques visent à détecter les besoins des consommateurs pour les satisfaire et à adapter de façon continue l'appareil productif et commercial pour y répondre.

Il ne s'agit pas d'une démarche passive. La détection des besoins permet aussi d'anticiper les évolutions du marché et d'innover. Enfin, la mercatique cherche à stimuler les besoins.

La démarche mercatique est la suivante :



L'analyse SWOT (voir Chapitre 13) est un outil de diagnostic qui peut être mobilisé pour synthétiser les forces et les faiblesses de l'entreprise ou d'un produit, ainsi que les menaces et les opportunités de son environnement au regard de la concurrence et du marché.

■ La force de vente

Le personnel impliqué dans la vente des produits et en relation directe avec les acheteurs est appelé force de vente. Il représente l'entreprise à l'extérieur et véhicule son image. L'entreprise peut faire le choix d'une force de vente interne (salariés liés à l'entreprise par un contrat de travail), ou externe (contrat avec un agent commercial), voire externalisée (contrat avec une entreprise sous-traitante).

La force de vente joue de multiples rôles qui vont au-delà de l'acte de vente lui-même :

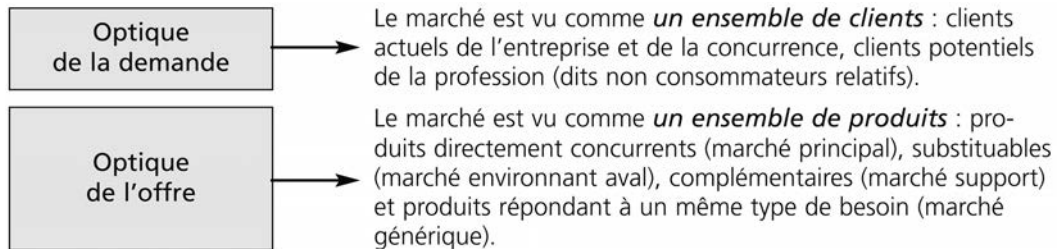
- une mission de prospection (recherche de nouveaux clients) ;
- une mission d'information, de conseil et de communication (à destination des clients pour leur faire connaître les produits et des clients vers l'entreprise pour améliorer la compréhension de leurs besoins) ;
- une mission de négociation (inciter le client par un bon argumentaire à acheter le produit et discuter des conditions de vente) ;
- une mission de suivi des ventes (veiller à l'exécution de la commande, service après-vente).

2 La stratégie commerciale

■ Le marché de l'entreprise

Le marché d'une entreprise s'appréhende pour un produit spécifique dans une zone géographique délimitée et à une période donnée.

Il s'analyse du point de vue de la demande ou de l'offre :



Le marché potentiel de l'entreprise est le suivant :

Marché potentiel de l'entreprise = Marché actuel de l'entreprise + Captation de parts de marché à la concurrence + Transformation de non-consommateurs relatifs en clients

Les acteurs du marché sont multiples. Du côté de la demande, ils interviennent sur l'acte d'achat (clients, consommateurs, agents d'influence). Du côté de l'offre, ils déterminent la structure du marché (concurrents directs et indirects, pouvoirs publics, intermédiaires).

■ Les études de marché

L'étude de marché a pour objectif la connaissance du marché de l'entreprise afin d'asseoir les décisions commerciales.

Elle repose sur la collecte et l'analyse d'informations sur :

- l'environnement général de l'entreprise ;
- la concurrence directe qui propose des produits similaires, ou la concurrence indirecte (produits différents, mais substituables) ;
- les consommateurs et leurs comportements.

L'information peut être d'origine interne ou externe à l'entreprise et de nature primaire (information créée par des études spécifiques) ou secondaire (information préexistante) :

Type d'informations	Informations internes	Informations externes
Primaires	Enquêtes auprès des vendeurs, des distributeurs...	Entretiens individuels, de groupe, tests de produits, sondages et panels
Secondaires	Analyse des ventes, des marges, étude des réclamations des clients...	Études réalisées par les administrations, l'INSEE, la presse économique, les organismes professionnels...
Avantages	Collecte assez aisée et peu coûteuse grâce au système d'information de l'entreprise	Informations sur l'environnement qui permettent une démarche prospective.

Le choix entre les sources d'informations et les modes de recueil des données dépend des besoins de l'entreprise et de ses moyens. Par exemple, les études qualitatives (comme les entretiens ou les tests de produits) sont plus indiquées pour comprendre en profondeur le comportement du consommateur.

■ La stratégie commerciale

Grâce aux informations récoltées par les études de marché, l'entreprise peut choisir une stratégie commerciale.

a) Segmenter le marché

Face à la diversité des clients, segmenter le marché consiste à identifier au sein des acheteurs des groupes (dits segments) ayant des attentes et des comportements similaires. Par la segmentation du marché, l'entreprise choisit à quels clients s'adresser. Elle fournit alors une offre spécifique adaptée aux caractéristiques du segment visé.

Les principaux critères de segmentation sont :

- géographiques (forme d'habitat, région...);
- sociodémographiques (âge, sexe, CSP...);
- psychologiques (rapport au temps, à l'argent...).

Ces critères doivent être quantifiables (pour déterminer la taille du segment correspondant) et opérationnels (de taille suffisante pour proposer une offre adaptée).

En choisissant de s'adresser à un nombre plus ou moins grand de segments, l'entreprise mène une **stratégie de segmentation**. Il est parfois possible de s'adresser à tout le marché en considérant que le marché ne forme qu'un seul segment si les attentes des consommateurs sont proches (stratégie indifférenciée ou marketing de masse, pour des produits comme le sucre ou le sel), ou au contraire de ne s'adresser qu'à peu de segments (stratégie différenciée ou multi-segmentée) ou un seul segment (stratégie concentrée), voire à un seul client (marketing individualisé ou one-to-one). Kellogs propose des céréales pour les enfants comme les Frosties, mais aussi des céréales Special K pour une cible précise de femmes plutôt jeunes, gourmandes et souhaitant garder la ligne (« se faire plaisir en prenant soin de soi »).

b) Positionner les produits

Face à une offre abondante, le positionnement a pour objectif de **distinguer les produits** de l'entreprise de ceux de ses concurrents. Il donne ainsi une place spécifique au produit dans l'esprit des consommateurs. Par le positionnement, l'entreprise différencie son offre de celle de ses concurrents.

Il permet d'adapter les produits aux attentes des consommateurs et aux différents segments de clientèle identifiés et retenus. Il est donc **complémentaire de la segmentation**. Ainsi, le paquet des céréales Frosties utilise un tigre et des couleurs primaires afin d'attirer les enfants, la communication utilise le tutoiement (« T'as rien vu de plus croustillant »), tandis que les céréales Special K insistent sur les qualités nutritionnelles du produit avec un paquet plus sobre.

3 Le plan de marchéage

Le plan de marchéage ou *marketing-mix* regroupe les quatre principales politiques d'actions commerciales (aussi dénommées les **4 P** pour Product, Price, Promotion, Place). Il réalise l'articulation entre les choix stratégiques et les actions opérationnelles et assure la cohérence d'ensemble des actions de l'entreprise par rapport à la stratégie commerciale adoptée.

■ Politique de produit

Le produit (bien ou service) est la réponse de l'entreprise à l'identification d'un besoin sur le marché. Il recouvre une dimension technique (éléments matériels lui donnant une existence physique, comme les matières utilisées), fonctionnelle (le service rendu par le produit) et enfin symbolique (selon l'image que le consommateur lui associe).

Un produit est identifiable grâce à :

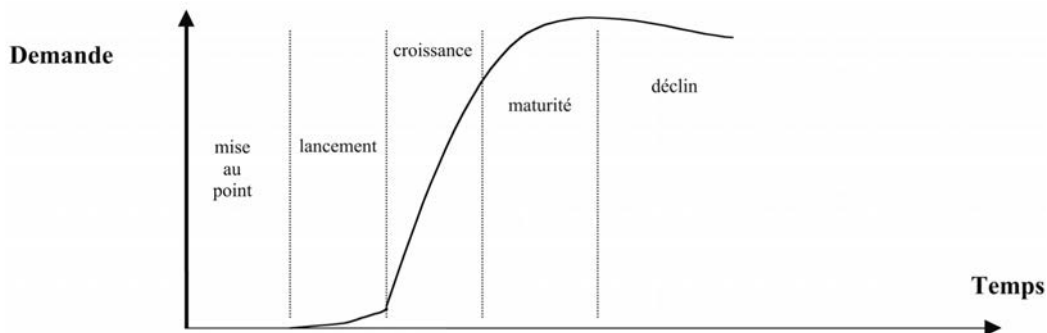
Caractéristiques	Description
Marque	Élément distinctif permettant d'identifier et de différencier le produit qui se traduit par un nom, un logo, une couleur...
Conditionnement	Première enveloppe du produit qui le protège, permet sa manutention et donne envie de l'acheter.
Design	Style donné au produit et à son emballage.
Gamme	Famille structurée de produits d'une même marque.

Une gamme se caractérise par :

- **la largeur**, c'est-à-dire le nombre de lignes de produits de la gamme (pour un constructeur automobile : des voitures citadines, familiales, sportives...);
- **la profondeur**, qui correspond au nombre de produits par ligne (les multiples versions d'une automobile selon la motorisation, le nombre de portes, les séries limitées...);
- **la longueur** (ou ampleur), c'est le nombre total de produits.

Le cycle de vie d'un produit correspond à la période pendant laquelle il est vendu. Les entreprises sont généralement multi-produits et elles recherchent un équilibre dans **la gestion de leur portefeuille de produits**, entre ceux qui exigent des liquidités pour leur développement et les autres (voir Chapitre 13).

Le cycle de vie d'un produit est représenté par une courbe en S :



Pendant les phases de mise au point et de lancement, le produit exige de fortes liquidités pour financer les investissements, alors qu'il ne dégage pas de ressources. La phase de maturité est la plus rentable pour l'entreprise. L'analyse du cycle de vie peut inciter une entreprise à mener des actions pour relancer un produit (publicité, innovation produit...). Ces vagues d'innovations successives visent à éviter la phase de déclin. L'entreprise est donc à même de façonner par ses actions le cycle de vie d'un produit.

■ Politique de prix

Le prix est un élément essentiel du plan de marchéage. Il est associé à *l'image du produit*, donc doit être cohérent avec le positionnement. Sa fixation est un enjeu important, car il détermine *le niveau de bénéfice* de l'entreprise.

Au moment du lancement d'un produit, une entreprise choisit entre deux stratégies de prix :

- **une politique d'écrémage** qui consiste à fixer un prix relativement élevé pour maximiser à court terme la rentabilité du produit. Ceci suppose que le produit soit perçu comme innovant par rapport aux produits concurrents pour justifier la différence de prix (par exemple, les produits Apple) ;
- **une politique de pénétration**, qui repose sur un prix relativement bas afin de maximiser le volume des ventes. Cette stratégie est justifiée en cas d'économies d'échelle, de risque de nouvel entrant sur le marché ou encore de par la sensibilité des consommateurs au prix.

Pour déterminer le prix de vente, l'entreprise peut mobiliser différentes méthodes de fixation en se fondant :

- sur **ses coûts** (le prix de vente est égal au coût de revient augmenté de la marge) ;
- sur **la sensibilité de la demande par rapport au prix** (calcul de l'élasticité, détermination du prix psychologique) ;
- sur l'étude des prix pratiqués par **la concurrence** et ceux des substituts afin de s'aligner ou au contraire de s'en démarquer à la hausse ou à la baisse.

L'entreprise doit également tenir compte d'éventuelles contraintes :

- le positionnement plus ou moins haut de gamme du produit et son positionnement par rapport aux autres produits de l'entreprise ;
- le degré de concurrence du marché et l'existence de produits de substitution ;
- le mode de distribution ;
- l'existence de contraintes légales ;
- le degré d'homogénéité de la clientèle...

Si la clientèle n'est pas homogène, pratiquer de la **modulation tarifaire** (ou *yield management*) est envisageable et permet de faire payer au consommateur le prix maximal qu'il est disposé à accepter. Le prix de base varie alors en fonction des caractéristiques des clients (âge, actif ou non, professionnels ou particuliers...), des périodes de consommation (horaire, jour ou saison), ou encore des modalités d'achat (en fonction des quantités, des conditions de paiement, de services connexes tels que la livraison...). La SNCF utilise fortement la modulation tarifaire.

■ **Politique de communication**

La communication vise à **provoquer l'acte d'achat par la transmission d'informations** et en suscitant une attitude positive à l'égard du produit ou de la marque.

Une action de communication comporte ainsi trois dimensions :

- cognitive (transmission d'informations) ;
- affective (susciter une attitude favorable) ;
- comportementale (déclencher une action).

La communication repose sur :

- **la publicité** qui se définit comme l'ensemble des moyens ayant pour but d'informer le public et de le convaincre d'acheter un bien ou service. La publicité attire le client vers le produit ; il s'agit d'une **stratégie pull** ;

- **la promotion des ventes** qui regroupe les techniques visant à inciter l'achat par des actions limitées dans le temps et dans l'espace qui procurent un avantage supplémentaire pour l'acheteur par rapport aux conditions habituelles de vente, comme les bons d'achat. La promotion des ventes pousse le produit vers le client ; c'est une **stratégie push**.

La promotion des ventes se renouvelle profondément avec le développement d'Internet et de nouveaux moyens de communication comme les *smartphones*. Les sites de réseaux sociaux comme *Facebook* permettent de distribuer des bons d'achat en ligne, de cibler les publicités. Des applications sur l'*iPhone*, comme *Look for shop*, identifient pour le consommateur les bons plans shopping dans les magasins proches de lui en s'appuyant sur la géolocalisation.

La politique de communication se divise entre :

Communication média	Communication hors média
– Les cinq médias : la télévision, la presse, la radio, l'affichage, le cinéma et Internet. – Le plan média comprend le choix des médias et supports, des emplacements et du calendrier, en fonction de la cible visée et du budget.	– La publicité hors média : objets publicitaires, publicité sur le lieu de vente et marketing direct... – La promotion des ventes : essai gratuit, réduction de prix, échantillons, jeux et concours. – Les relations publiques : contacts avec les journalistes, parrainage, mécénat et autres événements...

■ Politique de distribution

La distribution consiste à **rendre le produit disponible** au consommateur à l'endroit, au moment voulu et dans les quantités nécessaires. Elle remplit un certain nombre de fonctions, comme le transport, le stockage, l'assortiment, l'information et les services pour le consommateur.

Un canal de distribution renvoie au chemin parcouru par un produit entre le producteur et le consommateur. Un produit peut être distribué par le biais de différents canaux (magasins d'usines, grande distribution, vente par correspondance...). L'ensemble des canaux utilisés forme **le circuit de distribution** du produit.

En fonction de sa stratégie, l'entreprise opte pour différents types de distribution :

Stratégie de pénétration	Stratégie d'écrémage
– Diffusion la plus large possible. – La distribution est intensive (l'entreprise multiplie les canaux et les points de vente pour toucher le plus grand nombre de clients, cas des produits de grande consommation).	– Diffusion restreinte. – La distribution est sélective (nombre limité de distributeurs, cas des chaînes de parfumerie) ou exclusive (zone géographique d'exclusivité de vente, cas des concessions automobiles).

L'entreprise réalise également un autre choix stratégique en matière de distribution entre :

- la **distribution directe** (où elle conserve la maîtrise de la politique commerciale, mais doit réaliser d'importants investissements) ;
- la **distribution indirecte** (maîtrise partielle de la politique commerciale).

La distribution dite **multicanale** est de plus en plus utilisée et l'e-commerce connaît un succès grandissant. Ainsi, les capsules et machines Nespresso sont distribuées directement et via différents canaux (magasins Nespresso et site internet de la marque).

La cohérence entre les différentes variables d'action du marketing mix est une condition de succès de la stratégie menée. Parmi les évolutions récentes du marketing, il convient d'évoquer le développement du **marketing relationnel** qui place le client au centre des préoccupations. Le CRM (*Customer Relationship Management*) ou GRC (Gestion de la Relation client) vise à sortir d'un marketing de masse pour établir des relations individualisées et interactives avec les clients afin de les satisfaire et de les fidéliser ; les nouvelles technologies et les réseaux sociaux facilitent sa croissance. Une étude Insee datant de mars 2013 établit que « *début 2012, 28 % des sociétés utilisent une application de GRC après 24 % début 2011* », principalement pour collecter et partager l'information sur la clientèle en interne.

La fonction comptable et la fonction financière

CHAPITRE 10

La fonction comptable réunit une activité obligatoire et normalisée (la comptabilité générale) et une activité où la liberté de l'entreprise est totale (la comptabilité de gestion). La fonction financière a, quant à elle, pour objectif de mettre à la disposition de l'entreprise l'argent nécessaire au financement de ses investissements et à son fonctionnement courant, et ce au meilleur coût.

1 La comptabilité générale

■ Principaux documents comptables

La comptabilité générale consiste à enregistrer les flux monétaires et réels entre l'entreprise et ses partenaires dans le but de présenter périodiquement une image fidèle du patrimoine et de calculer le résultat réalisé pendant une période donnée.

a) Journal et grand livre

Le journal est un document sur lequel sont enregistrées chronologiquement toutes les opérations affectant le patrimoine de l'entreprise (achats de matières premières, paiement des salaires...).

Ces opérations sont reportées dans des comptes (compte achats, banque, fournisseurs...) dont l'ensemble constitue le *grand livre*.

b) Le bilan comptable

Le bilan est un document qui résume l'origine de l'argent utilisé par l'entreprise (*les ressources* qui sont au passif du bilan) et l'utilisation de cet argent (*les emplois* qui constituent l'actif). Il

donne une image du patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire de l'ensemble des biens et des obligations de l'entreprise évaluables en argent.

Présentation simplifiée du bilan comptable :

ACTIF		PASSIF	
Éléments	Montant	Éléments	Montant
Actif immobilisé		Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles		Capital	
Immobilisations corporelles		Réserves	
Immobilisations financières		Résultat	
Total 1		Total 1	
Actif circulant		Dettes	
Stocks et en-cours		Dettes financières	
Créances		Dettes d'exploitation	
Valeurs Mobilières de Placement		Autres dettes	
Disponibilités			
Total 2		Total 2	
Total général		Total général	

L'actif est l'ensemble des biens détenus par l'entreprise ayant une valeur économique positive (machines, stocks, créances, argent...). L'actif est classé dans le bilan selon la durée de vie des éléments dans l'entreprise, ce qui permet de distinguer :

- **l'actif immobilisé** qui se compose de biens utilisés pendant plusieurs cycles de production ;
- **l'actif circulant** qui est constitué de biens qui se renouvellent souvent.

Le passif est l'ensemble des ressources qui ont permis d'acquérir les biens dont dispose l'entreprise à une date donnée (apports des associés, emprunts, dettes vis-à-vis des fournisseurs...). Le passif comprend :

- **les capitaux propres** (ressources provenant des propriétaires et des bénéfices réalisés précédemment) ;
- **les dettes**.

c) Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document qui décrit l'activité de l'entreprise et permet le calcul de son résultat pour une période donnée (appelée exercice comptable).

Le compte de résultat rassemble les charges et les produits :

- un **produit** est une opération qui est à l'origine d'un enrichissement de l'entreprise (ventes de marchandises, produits de participations...);
- une **charge** désigne une opération appauvrissant l'entreprise (rémunérations du personnel, impôts et taxes, achats de marchandises...).

Présentation simplifiée du compte de résultat :

CHARGES		PRODUITS	
Éléments	Montant	Éléments	Montant
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Charges financières		Produits financiers	
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels	
Total		Total	
Résultat de l'exercice (bénéfice)		Résultat de l'exercice (perte)	
Total général		Total général	

Le résultat de l'entreprise se calcule de la manière suivante :

Résultat = produits – charges	
Si le résultat est positif, l'entreprise réalise un bénéfice . Le résultat sera alors inscrit dans la colonne charge du compte de résultat.	Si le résultat est négatif, l'entreprise réalise une perte . Le résultat (sans le signe moins) sera alors inscrit dans la colonne produit du compte de résultat.

■ Utilité de la comptabilité générale

Tenir une comptabilité générale est une obligation légale pour toutes les entreprises. Elle donne des informations sur la situation économique de l'entreprise. Ces informations servent à prendre des décisions et à contrôler l'entreprise et ses dirigeants.

Utilisateurs	Utilité de la comptabilité générale
Dirigeants	Pilotage de l'entreprise, définition de la stratégie, contrôle...
État et administrations sociales	Contrôle et fixation des impôts et des cotisations sociales.
Propriétaires	Connaissance de la rentabilité du capital investi dans l'entreprise.
Salariés, comité d'entreprise	Connaissance des résultats de l'entreprise, pour être utilisée dans les négociations sur les rémunérations et les conditions de travail.
Créanciers	Estimation de la capacité de remboursement de l'entreprise.
Fournisseurs et clients	Connaissance de la situation financière et de la pérennité du partenaire.

■ La normalisation comptable

Sans normalisation, il serait difficile à l'État et aux autres parties prenantes de contrôler les résultats de l'entreprise. Par conséquent, les entreprises ont l'obligation de respecter des règles communes. **L'Auto-rité des Normes Comptables** (ANC) est chargée de rédiger la réglementation comptable en France.

Par ailleurs, afin de contrôler le respect des règles comptables, un **commissaire aux comptes** doit obligatoirement certifier la régularité et la sincérité des informations comptables dans toutes les sociétés anonymes, ainsi que dans toutes les autres sociétés qui dépassent deux des trois critères suivants : 1,55 million d'euros de total bilan, 3,1 millions de chiffre d'affaires ou un effectif d'au moins 50 salariés (excepté pour les SAS : 1 million d'euros de total bilan, 2 millions de chiffre d'affaires ou un effectif d'au moins 20 salariés).

2 La comptabilité de gestion

■ Définition et utilité de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion détermine et analyse les coûts de l'entreprise dans l'objectif d'améliorer les performances de l'entreprise. Par exemple, elle permet de répondre aux questions suivantes : Quels sont les produits de l'entreprise les plus rentables ?, Quel est le coût de revient d'un atelier de production ?, Quelles sont les prévisions de vente pour le mois prochain ? La comptabilité de gestion est très utile aux dirigeants de l'entreprise comme :

Aide à la prise de décision	La comptabilité de gestion est un système d'information qui aide les dirigeants à prendre des décisions.
-----------------------------	--

Aide au pilotage de l'entreprise et à la motivation des salariés	La comptabilité de gestion permet de suivre les résultats de l'entreprise et de pouvoir réagir rapidement en cas de problème. Elle permet également de contrôler les résultats, le travail effectué et de fixer des objectifs, de motiver, de récompenser...
Aide à l'évaluation	La comptabilité de gestion donne des indicateurs pour évaluer les résultats d'une action et comprendre les écarts entre les objectifs et les résultats.
Aide à la prévision	La comptabilité de gestion facilite la fixation de prévisions de charges et de produits.

Toutefois, peu d'entreprises en France tiennent une comptabilité de gestion car ses outils et méthodes doivent être adaptés à l'activité, à la structure et aux objectifs de l'entreprise.

■ Principales méthodes de calcul des coûts

Méthode des coûts complets	Cette méthode différencie les <i>charges directes</i> affectées directement au coût d'un produit (par exemple, les achats de fraises sont affectés directement au coût de production d'un yaourt à la fraise) des <i>charges indirectes</i> qui concernent l'ensemble de l'entreprise et qui doivent donc faire l'objet d'un calcul pour être affectées au coût d'un produit (par exemple, l'énergie utilisée dans la production doit être imputée aux différents produits réalisés dans l'usine). Dès lors, le coût de fabrication d'un produit sera la somme de charges directes et indirectes.
Méthode des coûts variables	Cette méthode distingue les charges qui ne varient pas en fonction de l'activité de l'entreprise (charges fixes), des charges qui varient en fonction de l'activité (charges variables). Cette distinction permet de calculer le <i>seuil de rentabilité</i> , qui correspond au chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni perte ni bénéfice.
Méthode du coût marginal	Cette méthode calcule l'augmentation des coûts de l'entreprise lorsque la production augmente d'une unité. Connaître ce coût permet de savoir s'il est rentable ou non d'accepter une commande supplémentaire. Par exemple, un passager supplémentaire dans un avion (dans l'hypothèse où des sièges sont libres) a un coût marginal proche de zéro pour la compagnie aérienne. Celle-ci peut donc vendre les places libres en dernière minute à très bon marché.

3 La fonction financière

La fonction financière donne des indications sur les performances réalisées par l'entreprise, sur sa structure financière et sur ses besoins en financement. L'analyse financière se base essentiellement sur l'information comptable.

■ Le financement des investissements

a) Le besoin de financement lié à l'investissement

L'investissement est l'acquisition de biens d'équipement (appelés également biens de production ou immobilisations), c'est-à-dire de biens servant pendant plusieurs cycles de production. Ces biens d'équipement sont des **emplois stables**, car ce sont des éléments que l'entreprise utilise pendant une longue période.

Si un investissement crée immédiatement un besoin de financement (l'entreprise devant payer le bien d'équipement), il ne rapporte de l'argent que dans la durée et de façon incertaine. Par conséquent, *l'entreprise a besoin de ressources pour financer ce décalage dans le temps entre les dépenses et les recettes liées à l'investissement.*

b) Le principe de l'équilibre financier

Pour assurer la sécurité financière de l'entreprise, les ressources nécessaires au financement d'un investissement doivent être stables. En effet, si un créancier réclame le remboursement de sa dette au terme d'une courte période, l'entreprise ne pourra pas le rembourser, car l'investissement crée un décalage de plusieurs années entre les dépenses et les recettes. L'entreprise doit donc respecter le principe d'équilibre financier suivant : *les ressources stables doivent être supérieures aux emplois stables.*

La différence entre les ressources stables et les emplois stables s'appelle le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) :

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Le FRNG doit être positif.

c) Les moyens de financement à moyen et long terme

Pour assurer la sécurité financière de l'entreprise, ce sont des ressources stables (c'est-à-dire à long terme) qui doivent combler les besoins de financement pour l'investissement. Les moyens de financement à long terme dépendent de la taille et du statut juridique de l'entreprise.

Capital social	Somme des apports réalisés par les associés
Capacité d'autofinancement (CAF)	Flux de trésorerie dégagé par l'activité de l'entreprise. $\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Charges non décaissables} - \text{Produits non encaissables}$ L'autofinancement est ce qu'il reste à l'entreprise après distribution d'une partie des bénéfices à ses propriétaires : $\text{Autofinancement net} = \text{CAF} - \text{Bénéfices distribués aux associés}$
Emprunt bancaire	Opération par laquelle une banque (créancier) remet de l'argent à une entreprise (débiteur). Cette dernière s'engage à rembourser son créancier à une date déterminée et à payer des intérêts.
Emprunt obligataire	Emprunt réalisé par une personne morale auprès de nombreux épargnants grâce au partage de l'emprunt en un très grand nombre d' obligations . Seules les sociétés par actions (SA et SAS) et les SARL les plus importantes peuvent émettre des obligations.

■ Le financement du cycle d'exploitation

a) Le besoin de financement lié au cycle d'exploitation

L'entreprise a besoin d'argent pour financer son cycle d'exploitation (son activité courante). Il existe en effet un décalage dans le temps de quelques semaines ou de quelques mois entre le moment où l'entreprise paie ses fournisseurs (sortie d'argent) et le moment où ses clients la payent (entrée d'argent). L'entreprise doit avancer l'argent nécessaire pour produire ou vendre.

On appelle **besoin en fonds de roulement** (BFR) ce besoin de financement du cycle d'exploitation de l'entreprise :

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= \text{Actifs circulants (hors trésorerie)} - \text{Dettes circulantes (hors trésorerie)} \\ &= \text{Stocks} + \text{Créances} - \text{Dettes à moins d'un an} \end{aligned}$$

Les stocks créent un besoin de financement car ils ont nécessité une dépense mais n'ont pas encore permis une recette. De même, lorsque l'entreprise accorde des délais de paiement à ses

clients ou à d'autres partenaires (elle dispose alors de créances), cela crée un besoin d'argent pendant la durée du crédit.

Inversement, les dettes à moins d'un an (dettes fournisseurs, dettes sociales et fiscales...) sont un moyen de financement. Si un fournisseur accepte d'être payé à crédit, l'entreprise n'a pas à verser d'argent pendant un délai donné.

Les moyens dont dispose l'entreprise pour réduire son BFR sont les suivants :

- réduire les stocks ;
- réduire les délais de paiement qu'elle accorde à ses clients ;
- négocier des délais de paiement plus longs avec ses fournisseurs.

b) Les moyens de financement à court terme

Si l'entreprise a un BFR positif, c'est-à-dire qu'elle a un besoin d'argent pour financer son cycle d'exploitation, elle peut faire appel à des moyens de financement à court terme. Toutefois, elle peut également utiliser des ressources à long terme : le FRNG (dans le cas où il est positif) est utilisé pour couvrir une partie des besoins de financement liés à l'exploitation.

Crédits accordés par les fournisseurs	L'augmentation des délais de paiement accordés par les fournisseurs permet à l'entreprise de disposer d'un moyen de financement.
Crédits bancaires à court terme et découverts	Les banques peuvent accorder des crédits à court terme, moyennant le paiement d'un intérêt. La banque peut également autoriser l'entreprise à être à découvert, c'est-à-dire à avoir un compte débiteur. Le découvert est un moyen de financement qui s'adapte parfaitement aux besoins de l'entreprise mais qui est souvent coûteux.
Escompte des effets de commerce	L'escompte est un crédit à court terme réalisé par une banque contre la cession de créances détenues par l'entreprise. L'entreprise dispose alors d'un financement égal au montant des créances diminué d'une commission bancaire et d'intérêts.
Affacturation	Mode de financement à court terme par lequel une entreprise cède ses créances à une société d'affacturation qui se charge de récupérer l'argent dû à l'entreprise. Celle-ci dispose alors d'un financement égal au montant des créances diminué de la rémunération versée à la société d'affacturation.

■ La trésorerie de l'entreprise

La trésorerie d'une entreprise correspond à l'argent immédiatement disponible (appelé également disponibilités ou liquidités). La fonction financière de l'entreprise cherche à assurer l'équilibre entre les besoins et les moyens de financement. Cet équilibre est assuré si la trésorerie de l'entreprise est positive.

Le niveau de trésorerie dépend de la structure financière de l'entreprise :

$$\text{Trésorerie} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Si $\text{FRNG} > \text{BFR}$, la trésorerie est positive. L'entreprise a des disponibilités et l'équilibre financier est assuré. Toutefois, une trésorerie trop importante représente un manque à gagner pour l'entreprise. Dans cette situation, la fonction financière de l'entreprise doit chercher à placer au mieux les excédents de trésorerie.

Si $\text{FRNG} < \text{BFR}$, la trésorerie est négative. L'entreprise a un découvert bancaire. Elle doit donc supporter des intérêts et surtout elle court un risque d'insolvabilité.

Une trésorerie négative peut s'expliquer par :

Variables	Raisons	Éléments justificatifs
FRNG insuffisant	Ressources stables insuffisantes	– Capitaux propres insuffisants – Manque d'emprunts à long terme – Rentabilité insuffisante qui entraîne peu d'autofinancement
	Emplois stables élevés	– Nombreux investissements réalisés
BFR élevé	Actif circulant élevé	– Crédits importants accordés aux clients – Valeur des stocks élevée
	Passif circulant faible	– Insuffisance des crédits obtenus des fournisseurs

La gestion des ressources humaines

CHAPITRE 11

La GRH assure la gestion des hommes au travail. Elle concilie aussi bien des contraintes économiques et psychosociales que juridiques et institutionnelles. La fonction ressources humaines fait partie des fonctions support des entreprises, mais joue un rôle de plus en plus stratégique dans les entreprises.

Avec la montée en puissance de la responsabilité sociale des entreprises (Chapitre 3), la gestion des ressources humaines est aujourd'hui confrontée à de nombreux défis qui la placent au cœur de l'actualité et l'obligent à moderniser ses pratiques.

1 La fonction gestion des ressources humaines

■ Définition et champs de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) a pour objectif d'assurer ***l'adéquation entre les besoins en personnel de l'entreprise et ses salariés***. Cette adéquation est à la fois quantitative (adéquation des effectifs) et qualitative (adéquation des compétences). La GRH assure à l'entreprise l'acquisition, le développement et la mobilisation des compétences nécessaires à sa stratégie.

Le bilan social qui est document obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés rassemble l'essentiel des informations relatives au personnel.

Les chapitres du bilan social	– L'emploi (effectifs, embauches, promotions, absentéisme, départs...) – Les rémunérations (montant et hiérarchie des rémunérations...) – Les conditions d'hygiène et de sécurité (nombre d'accidents du travail, maladies professionnelles, dépenses en matière de sécurité...) – Les autres conditions de travail (temps de travail, organisation du temps de travail, conditions physiques de travail...) – La formation (nombre de bénéficiaires, congés formation...) – Les relations professionnelles (représentants du personnel et délégués syndicaux, information et communication...) – Les autres conditions de vie (principalement les œuvres sociales)
-------------------------------	---

Comme le montre le bilan social, la GRH comprend donc de multiples activités :

- **la gestion de l'emploi**, à savoir la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, le recrutement, la gestion des carrières ;
- **les pratiques de développement et de mobilisation des RH** qui recouvrent aussi la gestion des carrières et s'appuient sur l'évaluation, la formation, et la politique de rémunération ;
- **la gestion des relations sociales** qui concerne l'amélioration des conditions de travail, la communication interne et les relations sociales (fonctionnement des Institutions Représentatives du Personnel, relations avec les syndicats, prévention et gestion des conflits).

Pour mener à bien toutes ces activités, la participation de l'encadrement, des salariés et de la direction est nécessaire, ce qui fait de cette fonction **une fonction partagée**.

■ Organisation de la fonction

a) Place de la fonction RH dans les entreprises

La fonction ressources humaines (RH) est une fonction récente qui apparaît dans les grandes entreprises au début du XX^e siècle. Son rôle s'est progressivement élargi, passant d'une vision purement administrative, à une vision sociale, puis stratégique. Ainsi, dans les grandes entreprises, les DRH font dorénavant souvent partie des comités exécutifs et sont donc associés à la définition de la stratégie. Cependant, il existe une pression pour l'externalisation de certaines activités de GRH afin de réduire les coûts de la fonction, avec par exemple le développement des centres de services partagés. De plus, les petites entreprises sont rarement dotées d'un service RH.

Cette évolution de la place de la fonction RH est le reflet des changements du contexte économique et social, à savoir principalement l'évolution des systèmes de gestion de production (voir Chapitre 7) et l'influence progressive du mouvement des relations humaines (voir Chapitre 2).

b) De nouvelles attentes à l'égard de la fonction RH

La fonction RH est une fonction support ; ses différents « clients » dans l'entreprise développent de nombreuses attentes à son égard (Peretti, 2006) :

- *pour les dirigeants*, le DRH est le garant de la sécurité, c'est un partenaire stratégique, créateur de valeur ;
- *pour les managers*, le DRH est le garant du partage de la fonction, c'est un partenaire d'affaires ;
- *pour les salariés*, le DRH est le garant de l'équité, de l'employabilité et de l'éthique ;
- *pour les représentants du personnel*, le DRH est le garant de l'écoute, de la conformité et de la dynamique sociale.

Les politiques RH tentent de répondre à la multiplicité de ces attentes.

c) RSE et nouveaux défis de la GRH

Avec les évolutions de la société, la montée de l'importance de la RSE et les obligations faites en France aux entreprises faisant appel à l'épargne publique de publier un rapport sur leur responsabilité sociale, la gestion des ressources humaines est confrontée à de nouveaux défis :

- gestion de la diversité des âges (employabilité, transmission du savoir des seniors, intégration des jeunes) ;
- gestion de la diversité de genre et problématiques d'égalité professionnelle ;
- gestion de la diversité culturelle (race, nationalité, religion, internationalisation...).

2 La gestion de l'emploi

■ Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) consiste à anticiper à moyen terme les besoins et ressources futurs de l'entreprise en compétences et à mettre en place les outils de correction des écarts éventuels. Cette démarche est aujourd'hui obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés afin de prévenir les licenciements pour motif économique.

La GPEC repose sur trois étapes :

- *diagnostic* : phase de définition des futurs besoins en compétences et des ressources ;
- *analyse* : phase d'analyse des écarts entre les besoins et les ressources ;

– **action** : phase de définition des politiques d'ajustement internes ou externes, ce qui assure la cohérence de toutes les politiques RH.

La GPEC est une démarche complexe et difficile à mettre en œuvre du fait des incertitudes de l'environnement. Il s'agit cependant d'un outil essentiel pour gérer le rajeunissement de la pyramide des âges, la transmission des compétences face à la **démographie vieillissante** des entreprises françaises et dans un contexte de mutations économiques, mais aussi pour préserver l'employabilité des salariés et prévenir les licenciements. À court terme, les entreprises recherchent des **sources de flexibilité** pour s'adapter à leur environnement.

■ Recruter

Les entreprises ont besoin de recruter dans différents cas de figure : pour accompagner le développement de leur activité (hausse de la demande, création d'une activité nouvelle), ou pour remplacer un salarié. Le recrutement est une opération délicate et coûteuse qui peut parfois nécessiter quelques mois. Différentes phases (mobilisant des outils spécifiques) caractérisent ce processus.

Phases du processus de recrutement	Caractéristiques
Besoin en recrutement	Expression du besoin en personnel Détermination du profil de poste (intitulé de la fonction, description des fonctions et tâches, des moyens, des voies d'accès et d'évolution...)
Recherche de candidats	Appel à candidature en interne, mais aussi en externe Nombreux outils : affichage, réseau de relations, réseaux virtuels, annonces à Pôle Emploi, dans les journaux ou sur Internet, recours à des cabinets de conseil...
Sélection	Utilisation combinée d'outils différents pour améliorer la qualité du recrutement (tri des CV, entretiens, tests, mises en situation...) Négociation du contrat de travail
Intégration	Accueil du salarié dans l'entreprise Formalités liées à l'embauche

■ **Évaluer les salariés et gérer les carrières**

La GRH a également pour rôle de développer et mobiliser les salariés. Elle s'appuie sur **la gestion des carrières** qui permet de gérer l'évolution des salariés dans l'entreprise. Cette évolution est conditionnée par l'évaluation des salariés.

Les entreprises recourent de plus en plus souvent à des politiques systématiques d'évaluation des performances ou du potentiel de leurs salariés. La principale technique d'évaluation est **l'entretien annuel d'évaluation**, généralement mené par le supérieur hiérarchique direct.

Les thèmes abordés lors de cet entretien sont principalement :

- l'évolution du contenu du poste ;
- la réalisation des objectifs et la fixation de nouveaux objectifs ;
- les souhaits d'évolution du salarié ;
- les demandes de formation du salarié.

L'évaluation constitue un nouvel outil de management des équipes (réflexion sur la répartition des tâches dans une équipe, fixation des objectifs, écoute des salariés...). L'évaluation est donc une fonction clé pour **coordonner les actions en matière de GRH**. Elle permet en effet d'actualiser les descriptifs de postes (en prévision de recrutements futurs), de gérer la mobilité (souhaits d'évolution du salarié, appréciation de son potentiel, détermination de besoins en formation) et peut être reliée à la rémunération (pratiques d'individualisation en fonction de la performance et de l'atteinte des objectifs).

■ **Former les salariés**

La formation professionnelle peut avoir des objectifs différents. Elle vise à la fois à maintenir **l'employabilité** du salarié (c'est-à-dire sa capacité à occuper et retrouver un emploi, la loi de 2009 renforce cet objectif en créant un bilan d'étape professionnel et un entretien professionnel pour les plus de 45 ans), mais aussi à développer ses compétences pour le rendre plus performant à son travail et lui permettre d'évoluer dans sa carrière.

Les entreprises sont conscientes de l'intérêt d'avoir une main-d'œuvre bien formée pour leur compétitivité. Ainsi, elles consacrent en moyenne des sommes égales à 3 % de leur masse salariale, ce qui est supérieur à leur **obligation légale de financement** de la formation professionnelle (qui varie de 0,55 % à 1,60 % selon la taille de l'entreprise).

Les actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise sont regroupées dans son **plan de formation**. Il est élaboré sous la responsabilité du chef d'entreprise, après consultation des représentants du personnel.

L'établissement du plan de formation comprend *quatre phases* :

- l'analyse des besoins en formation (à partir des demandes individuelles, des besoins décelés lors des évaluations...);
- la conception de la formation (choix des contenus, de la pédagogie, des formateurs...);
- l'exécution de la formation (convocation aux formations, gestion des absences);
- l'évaluation de la formation (intérêt et qualité de la formation, effet sur les performances des salariés...).

Trois *types d'actions de formation* peuvent entrer dans le plan de formation :

- l'adaptation du salarié au poste de travail ;
- les formations liées à l'évolution des emplois ou participant au maintien dans l'emploi ;
- le développement des compétences des salariés.

Les salariés peuvent aussi être formés en dehors du cadre du plan de formation, en utilisant des dispositifs tels que la Validation des Acquis de l'Expérience, le Congé Individuel de Formation ou encore le Droit Individuel à la Formation introduit par la réforme de 2004.

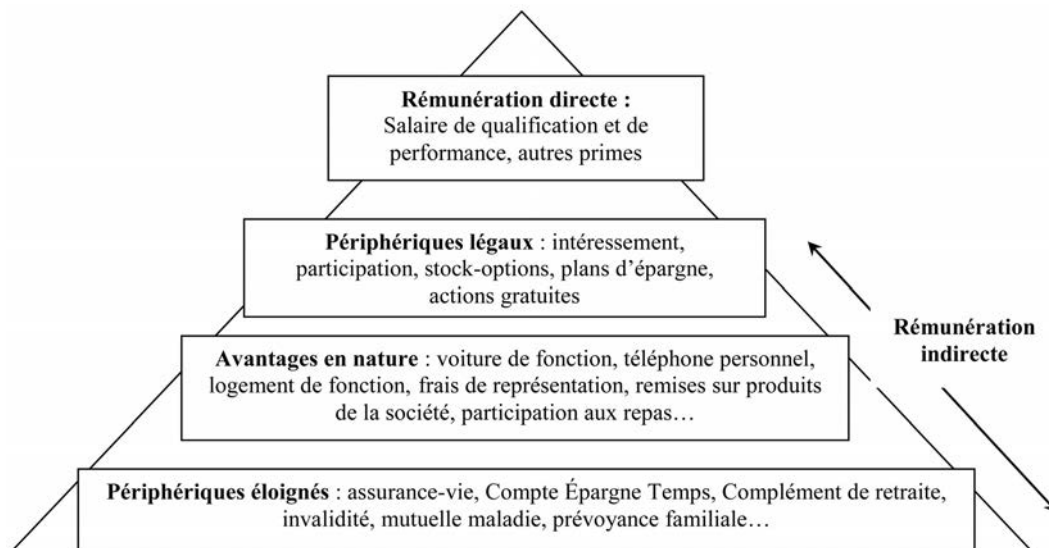
3 La politique de rémunération

La rémunération est une question centrale dans les entreprises, car la masse salariale représente une part importante de la valeur ajoutée (voir Chapitre 1). Elle est souvent un sujet d'insatisfactions. La politique de rémunération est considérée comme un vecteur d'attraction pour l'entreprise auprès de candidats potentiels et permet en interne de fidéliser et motiver les salariés.

■ La rémunération globale

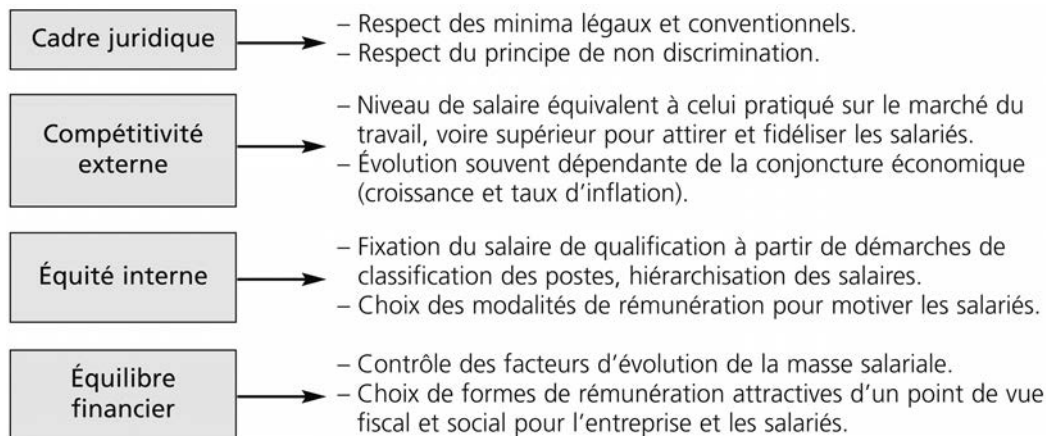
Le salaire n'est pas le seul élément de la rémunération. L'entreprise gère *la rémunération globale* des salariés qui se décompose entre rémunération directe et indirecte.

À la suite de Donnadieu, elle est présentée sous la forme d'une pyramide :



■ Les contraintes de la politique de rémunération

La politique de rémunération des entreprises s'inscrit dans le cadre de *quatre types de contraintes* :



La politique de rémunération résulte donc d'un équilibre entre ces contraintes. L'entreprise réalise ainsi des arbitrages entre rémunération immédiate et différée, ou encore entre la part de *la rémunération fixe et celle de la rémunération variable* assise sur les résultats.

4 La gestion des relations sociales

■ Améliorer les conditions de travail

a) Définition et enjeux

Les conditions de travail recouvrent aussi bien les *conditions physiques de travail* (exposition au bruit, port de charges lourdes, chaleur...) que les *conditions organisationnelles* (cadences imposées, procédures prescrites, horaires de travail, travail dans l'urgence...).

Si les conditions physiques de travail semblent s'améliorer, les conditions organisationnelles demeurent difficiles ce qui contribue à la montée des risques psychosociaux (stress, burnout ou épuisement professionnel, harcèlement). Or, l'OMS définit la santé comme « un état complet de bien-être physique, mental et social, et non pas seulement comme un état consistant en une

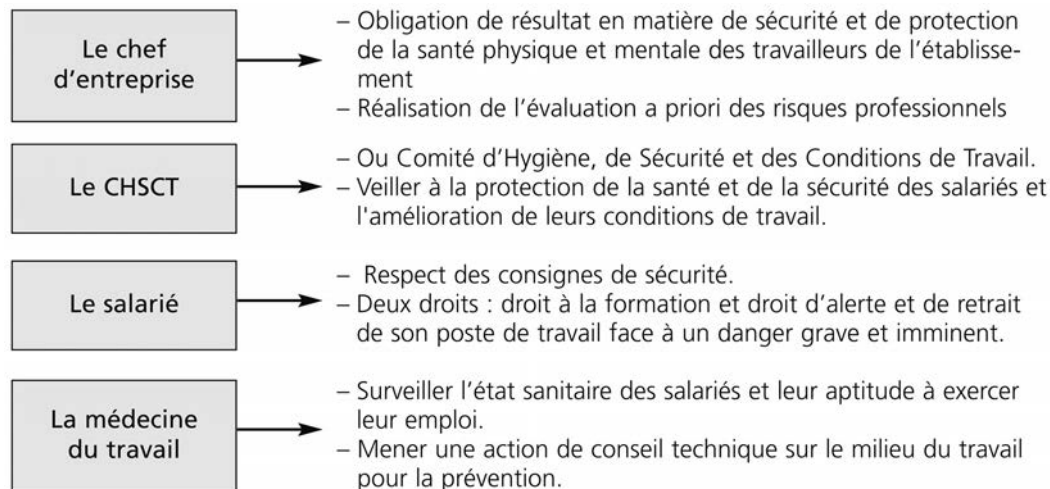
absence de maladie ou d'infirmité ». Il ne suffit donc pas de rechercher l'amélioration des conditions physiques de travail. La survenue récente de suicides dans des entreprises comme Renault et Orange a souligné le poids des risques psychosociaux et les partenaires sociaux ont signé un accord national interprofessionnel sur le stress au travail.

Améliorer les conditions de travail a donc pour principaux enjeux de :

- contribuer à la **satisfaction et à la productivité** des salariés ;
- limiter la survenance de **maladies professionnelles** (maladies essentiellement et directement créées par le travail habituel de la victime qui entraînent le décès ou un taux élevé d'incapacité permanente, plus de 50 000 nouveaux cas chaque année en France) ;
- réduire le **nombre d'accidents du travail** (accident survenu au salarié « par le fait ou à l'occasion de son travail ». En France, plus de 700 accidents du travail par an entraînent la mort du salarié).

b) Cadre juridique

Le cadre juridique a pour objectif de protéger le salarié lors de son travail. Les acteurs de la sécurité sont multiples :



Notons que l'inspection du travail veille aussi au respect des dispositions réglementaires et que la sécurité sociale joue un rôle de conseil et peut infliger une majoration du taux de cotisation accidents aux employeurs fautifs, ce qui alourdit leurs charges sociales.

c) Politiques d'amélioration des conditions de travail

L'amélioration des conditions de travail passe notamment par :

- l'écoute des salariés (recueil de leurs attentes...);
- l'établissement d'un diagnostic des conditions de travail pour développer des solutions pour limiter les risques (par exemple : mettre en place un système de management de la santé et de la sécurité au travail);
- l'adaptation de l'organisation du travail aux changements sociétaux (par exemple : utilisation des NTIC qui permet le télétravail);
- l'aménagement et la réduction du temps de travail dans le respect de la conciliation de la vie professionnelle et privée des salariés;
- l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail pour en augmenter l'intérêt (comme l'élargissement et l'enrichissement des tâches, la rotation des postes ou le travail en groupes semi-autonomes).

■ *Animer le dialogue social*

La communication interne est essentielle pour informer les salariés, faciliter les échanges et les impliquer. Les institutions représentatives du personnel jouent un rôle primordial dans le dialogue social, même si le taux de syndicalisation en France est peu élevé (moins de 7 %).

a) Les institutions représentatives du personnel

Dans les entreprises, les salariés ont des représentants ou des institutions représentatives du personnel (IRP) qui remplissent des missions spécifiques :

Nom	Seuil	Désignation	Rôles
Délégué syndical	Plus de 50 salariés et présence d'une section syndicale	Nommé par un syndicat représentatif	Revendication, négociation collective
Délégué du personnel	Plus de 10 salariés	Élu pour 4 ans	Assistance du personnel, présentation des réclamations
Comité d'entreprise	Plus de 50 salariés	Élu pour 4 ans	Information et consultation, gestion des œuvres sociales

Dans un souci de simplification et d'économie, les entreprises de moins de 200 salariés peuvent mettre en place ***une délégation unique de représentation du personnel*** qui réunit les attributions des délégués du personnel et du comité d'entreprise au sein d'une même délégation élue.

Les salariés travaillant dans des établissements de plus de 20 salariés disposent majoritairement d'une IRP élue ou non (à hauteur de 77 %). Il y a cependant de grandes disparités selon la taille des entreprises (les salariés des petits établissements sont moins bien représentés) et selon le secteur d'activité (meilleure représentation dans l'industrie ou dans le secteur public).

b) La négociation collective

La négociation collective a lieu à différents niveaux (national, branche, groupe, entreprise) et aboutit à des accords ou conventions collectives. Leurs dispositions sont plus favorables aux salariés que le droit commun. Toutefois, la réforme de 2004 a introduit des possibilités (encastrées) de dérogation. En France, le niveau de négociation principal est la branche. Cependant, la négociation dans les entreprises se développe de plus en plus, en s'appuyant notamment sur les thèmes de négociation annuelle obligatoire ou les nouvelles dispositions de négociation introduites par la réforme de 2004 (négociation avec des représentants élus ou des salariés mandatés).

Les salariés français ont un ***taux très élevé de couverture conventionnelle*** (près de 98 % d'entre eux sont couverts par au moins un accord d'entreprise ou de branche).

Les trois principaux thèmes de négociation dans les entreprises et les branches sont relatifs à :

	Dans les entreprises	Dans les branches
1	Salaires et primes	Relèvement des salaires, primes
2	Temps de travail	Formation professionnelle
3	Égalité professionnelle	Égalité professionnelle

c) Prévenir et gérer les conflits en entreprise

Le conflit est inhérent aux relations professionnelles. De plus, les syndicats français s'inscrivent dans une tradition conflictuelle, plutôt que dans une perspective réformatrice.

Les ***formes du conflit*** sont variées :

- la grève est l'expression la plus visible des conflits collectifs (actuellement il y a une tendance à la baisse du nombre de jours de conflits) ;

- la grève perlée (baisse concertée du rythme de la production) ou la grève du zèle (ralentissement du travail sous prétexte d'application scrupuleuse du règlement) sont des expressions latentes du conflit ;
- le refus d'effectuer des heures supplémentaires, le débrayage (arrêt de moins d'une journée) ou la signature de pétitions sont des formes de conflits qui se développent actuellement.

Certains dysfonctionnements sociaux, comme l'absentéisme ou la rotation du personnel, sont également des indicateurs de la qualité du climat social.

Les principaux **thèmes de conflit** sont relatifs à la question salariale, l'emploi, le temps de travail, les conditions de travail, l'application du droit du travail (application effective des conventions, licenciements individuels...).

Les DRH jouent un rôle essentiel dans la **prévention des conflits**. Ils font vivre le dialogue social dans les entreprises (organisation des élections professionnelles, des négociations collectives, contacts réguliers avec les représentants du personnel).

Certaines entreprises cherchent à mieux connaître le climat social et pratiquent de **l'observation sociale** (observatoires, veille sociale via la réalisation de baromètres d'opinion auprès des salariés, communication avec les managers pour cerner les facteurs d'insatisfaction, étude des documents sociaux et suivi d'indicateurs révélateurs du climat social, analyse des tracts syndicaux, des sites intranet...).

D'autres entreprises mettent en place des dispositifs originaux de prévention des conflits :

- pour les conflits collectifs, des dispositifs dits d'« alarme sociale » (comme à la RATP) peuvent être adoptés ;
- pour les conflits individuels, des dispositifs de médiation interne peuvent être conçus (comme chez SFR).

La détermination de la stratégie de l'entreprise

Chapitre 12	Introduction à la stratégie de l'entreprise	123
Chapitre 13	Les outils du diagnostic stratégique	129
Chapitre 14	Les choix stratégiques	139
Chapitre 15	Le déploiement de la stratégie	147

Introduction à la stratégie de l'entreprise

CHAPITRE 12

Selon M. Porter (1986), les entreprises doivent fonder leur stratégie sur un avantage concurrentiel, c'est-à-dire sur un élément qui permet à une entreprise d'avoir une avance sur ses concurrents (coûts inférieurs, produits différenciés...). Cet avantage concurrentiel doit être durable et défendable.

1 La stratégie

■ Définition

La stratégie est *l'ensemble des décisions qui engagent durablement l'avenir de l'entreprise et conditionnent sa performance et son rythme de développement* (choix d'investissement, de positionnement, de produit, de technologie, de partenariat...). Les décisions stratégiques se distinguent des décisions tactiques et opérationnelles mais les conditionnent.

La stratégie répond à une double problématique :

- *choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise souhaite être présente (le métier de l'entreprise) ;*
- *déterminer et allouer les ressources pour chaque domaine d'activité.*

■ Niveaux de stratégie

Certaines entreprises ne développent qu'une seule activité (entreprises mono-activité), tandis que d'autres mettent en place des activités différentes (entreprises multi-activités). Dans ce dernier cas, l'entreprise définit sa stratégie à la fois à un niveau global, mais aussi au niveau de chacune de ses activités (ou *domaines d'activités stratégiques*).

Les domaines d'activités stratégiques (DAS) regroupent les activités de l'entreprise dont les facteurs clés de succès et les concurrents sont identiques.

Il est alors possible de distinguer deux niveaux de stratégie :

- la *stratégie globale* (dite **corporate**), au niveau de l'entreprise ;
- la *stratégie par DAS* (dite **business**), au niveau de chaque domaine d'activité ; on parle aussi de stratégie concurrentielle car elle positionne l'entreprise face à ses concurrents pour un secteur donné.

Par exemple, l'entreprise Auchan est présente dans les domaines d'activité suivants : la distribution, l'immobilier (Immochan) et la banque (banque Accord).

■ Objectifs de la stratégie

Les objectifs de la stratégie dépendent de l'entreprise et doivent permettre de satisfaire ses parties prenantes (voir Chapitre 1). Par exemple, une entreprise détenue par un fonds d'investissement aura pour but principal l'atteinte d'une rentabilité maximale tandis qu'une entreprise familiale peut rechercher prioritairement la pérennité. Toutefois, la rentabilité est généralement l'objectif qui conditionne la réalisation des autres.



2 Les sources de l'avantage concurrentiel

Une entreprise qui a des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents, détient un avantage concurrentiel. En effet, cette situation lui permet de vendre moins cher ou de réaliser des marges plus importantes. Il existe différents moyens pour créer ou maintenir un avantage concurrentiel.

■ *Économies d'échelle*

Les économies d'échelles correspondent à la baisse des coûts unitaires de l'entreprise lorsque sa production augmente. Les économies d'échelle permettent une augmentation de la production plus que proportionnelle aux quantités de facteurs de production utilisés (par exemple, les coûts fixes comme les locaux, ou l'amortissement des machines, sont répartis sur plus de produits).

■ *Synergies*

Une entreprise qui réalise deux activités différentes peut bénéficier de coûts inférieurs aux coûts obtenus par deux entreprises réalisant chacune une des deux activités. En effet, certaines activités sont complémentaires et permettent de partager des coûts.

L'effet de synergie est souvent présenté par l'égalité suivante : $1 + 1 = 3$

Par exemple, l'activité immobilière d'Auchan donne un savoir-faire sur l'acquisition et l'aménagement de zones commerciales utile à l'activité de distribution et inversement les magasins Auchan sont des clients pour Immochan. L'activité bancaire, en finançant les clients, permet d'accroître les ventes et la fidélisation et inversement les clients des magasins Auchan sont une cible privilégiée pour la banque Accord.

■ *Effet d'expérience*

Les premiers travaux sur l'effet d'expérience dans l'aéronautique datent de 1936 : T. P. Wright a alors montré qu'à chaque doublement de la production cumulée d'avions correspondait une économie de temps de 20 %. Cet effet considère que plus une entreprise fabrique un même produit, plus elle acquiert de l'expérience qui lui permet de faire diminuer le coût unitaire de production. En effet, l'expérience contribue à une meilleure organisation du travail, à l'accroissement de l'habileté des salariés, à une meilleure maîtrise des technologies utilisées...

L'effet d'expérience entraîne une baisse des coûts qui constitue une barrière à l'entrée pour de nouvelles entreprises car ces dernières supporteront, au moins dans un premier temps, des coûts de production plus élevés.

■ *Taille critique*

La taille critique d'une entreprise correspond à la dimension minimale nécessaire pour se maintenir sur le marché sans handicap concurrentiel. La taille critique est liée à l'importance des économies

d'échelle et des effets d'expérience potentiels pour un secteur donné. Par exemple, la taille critique dans le secteur automobile est élevée car ce secteur nécessite de forts investissements.

Toutefois, le concept de taille critique est lié à une stratégie de domination par les prix. Dans le cas des stratégies de différenciation et de concentration, la taille critique est moins essentielle (Chapitre 14). Par exemple, un fleuriste qui souhaite avoir une domination par les prix, tel le groupe Monceau Fleurs, a une taille critique importante (liée au volume d'achat nécessaire pour obtenir des conditions tarifaires favorables de la part des fournisseurs ou encore au nombre de points de vente nécessaires pour amortir les coûts d'une campagne de communication...). Mais dans le même secteur, un fleuriste de quartier peut être viable, en misant sur la proximité, la qualité de service et de ses produits, l'accueil...

■ **Pouvoir de négociation**

L'avantage concurrentiel d'une entreprise provient également du pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires.

Par exemple une entreprise peut obtenir des prix d'achat faibles lorsqu'elle a un pouvoir de négociation sur ses fournisseurs (cas des centrales d'achat de la distribution vis-à-vis des PME).

3 La démarche stratégique

La démarche stratégique pose la question de la façon dont les stratégies sont formulées.

■ **Planification stratégique**

La planification s'est développée dans les entreprises dans les années 1970, notamment à partir des travaux d'I. Ansoff (1965). Il s'agit de la vision la plus classique de la stratégie, ***approche dite d'adaptation et de positionnement***. Elle trouve son apogée dans les années 1980 dans les travaux de M. E. Porter sur ***l'avantage concurrentiel***.

La planification consiste à élaborer des programmes d'action afin de mettre en œuvre les choix stratégiques de l'entreprise. La planification cherche à maîtriser l'avenir.

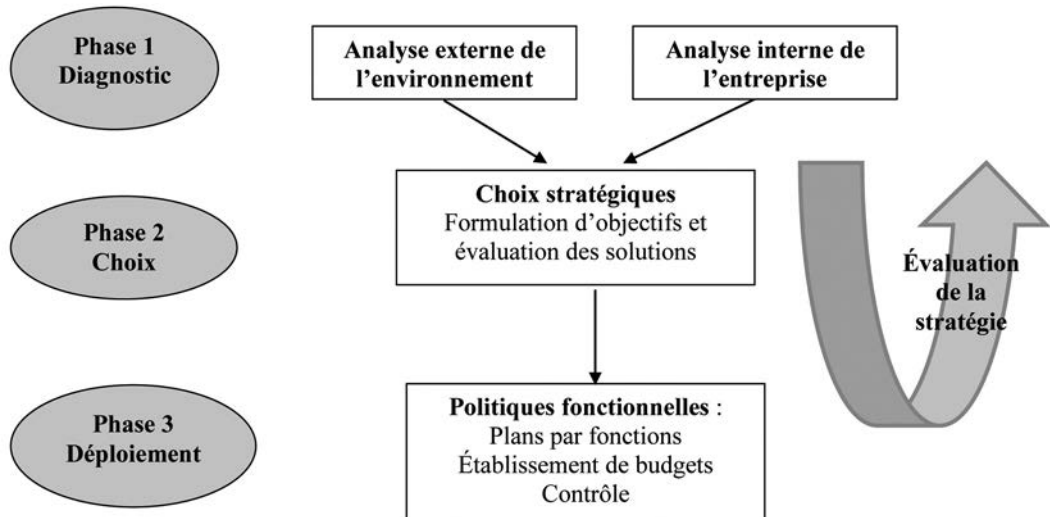
La planification stratégique a pour but de :

- coordonner les actions et les hommes ;
- prendre en compte systématiquement le futur ;
- chercher à se comporter de manière rationnelle ;
- contrôler le futur et l'environnement en les rendant moins complexes par décomposition ;
- programmer le processus de formation de la stratégie.

■ Étapes de la démarche stratégique

La démarche d'analyse stratégique comprend trois phases essentielles qui mobilisent chacune des outils spécifiques :

- la première phase est celle du **diagnostic** pour déterminer la position stratégique de l'organisation, donc connaître précisément l'entreprise et son environnement ;
- la deuxième phase est celle des **choix** entre des grandes options stratégiques : choix de la direction que l'entreprise suivra, choix également des voies et moyens de développement. Les différentes options stratégiques sont envisagées et un choix est réalisé, en tenant compte des objectifs de l'entreprise ;
- la troisième phase est celle du **déploiement** de la stratégie, qui est une phase plus opérationnelle de mise en œuvre, de suivi et de contrôle de la réalisation de la stratégie. Elle suppose la gestion des changements qui découlent des décisions prises. Elle a un impact sur toutes les politiques fonctionnelles.



Ces trois phases seront étudiées dans les chapitres suivants. Toutefois, dans la réalité, les phases de la démarche stratégique sont souvent imbriquées et ne se succèdent pas linéairement.

Les outils du diagnostic stratégique

CHAPITRE 13

Afin de réaliser des choix stratégiques avisés, l'entreprise effectue préalablement un diagnostic stratégique. Il s'agit de la première étape de la démarche stratégique.

1 Présentation du diagnostic stratégique

Le **diagnostic stratégique** vise à comprendre l'environnement et la situation de l'entreprise. La stratégie doit permettre à l'entreprise de s'adapter à son environnement : Il s'agit de l'approche classique de la stratégie en termes d'adaptation et de positionnement.

Pour cela, il est nécessaire de réaliser deux diagnostics distincts mais liés :

- **un diagnostic interne** : analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise ;
- **un diagnostic externe** : analyse des menaces et opportunités de l'environnement.

Ce double diagnostic est appelé **analyse SWOT** pour *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités) et *Threats* (menaces).

Les entreprises privilégient souvent un diagnostic au détriment de l'autre :

- si le diagnostic externe est privilégié, l'entreprise cherche avant tout à comprendre son environnement. Cette analyse lui permet de déterminer les métiers porteurs ainsi que leurs facteurs de compétitivité. Dans ce cas, l'entreprise s'adapte aux caractéristiques de l'environnement ;
- si le diagnostic interne est privilégié, les entreprises, grâce à la connaissance et au développement de leurs ressources et compétences, peuvent se créer un avantage concurrentiel et s'imposer en modifiant leur environnement, et non en le subissant.

2 Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic dit *interne* permet de mettre à jour les forces et les faiblesses de l'entreprise qui seront prises en compte pour l'élaboration de la stratégie. Il détermine ainsi les capacités stratégiques de l'entreprise et ses avantages concurrentiels. Il peut être réalisé à différents niveaux.

■ *Diagnostic au niveau des produits de l'entreprise*

La durée de vie d'un produit (ou cycle de vie) correspond à la période pendant laquelle il est vendu. **Le cycle de vie d'un produit** est représenté par une courbe en S (voir Chapitre 9).

Chacune des phases de vie d'un produit induit des niveaux de vente différents, des besoins ou des entrées d'argent distincts, des compétences spécifiques... Dès lors, la stratégie de l'entreprise doit tenir compte des phases du cycle de vie de ses différents produits. Le diagnostic stratégique inclut une réflexion sur la situation des produits de l'entreprise dans leur cycle de vie.

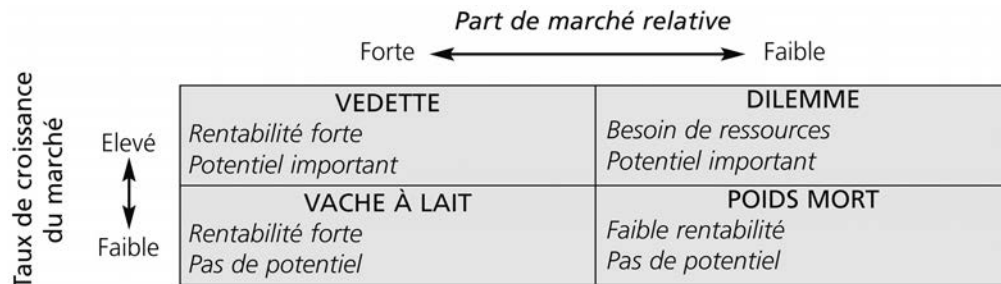
■ *Diagnostic du portefeuille d'activités*

Les entreprises présentes dans différents secteurs d'activités ont besoin d'outils de diagnostic afin de les gérer globalement, tels des placements dans un portefeuille financier. En effet, les activités d'une entreprise doivent être considérées conjointement afin d'assurer sa rentabilité, sa solvabilité et sa pérennité.

Différents cabinets de conseil ont élaboré dans les années 1960 et 1970 des matrices stratégiques répondant à ces enjeux. Elles reposent sur la distinction de **deux dimensions**, l'une représentant les atouts de l'entreprise et l'autre l'attrait de l'activité.

a) Matrice du BCG

La matrice dite du BCG (Boston Consulting Group) distingue quatre catégories d'activités, en fonction du taux de croissance du marché et de la part de marché relative de l'entreprise. Les activités sont ensuite positionnées dans la matrice.



Cette visualisation permet de faire des choix stratégiques d'investissement dans les différentes activités :

Situation	Décision stratégique	Exemple pour un hypermarché
Vedette	Renforcement de la position	Augmenter l'espace de vente « santé-beauté » qui est actuellement fortement porteur.
Dilemme	Investir ou désinvestir	Le rayon fromage-charcuterie-traiteur en vente traditionnelle (à la coupe) dégage très peu de marge. Certains hypermarchés ont choisi d'investir pour améliorer son attractivité, d'autres choisissent au contraire de le supprimer.
Vache à lait	Ne pas investir, « traire »	Peu d'investissements sont réalisés sur les rayons épicerie qui dégagent des marges importantes
Poids mort	Abandon à terme	Réduction de la taille du rayon bricolage dont le chiffre d'affaires recule du fait de la concurrence des enseignes spécialisées

Cette matrice permet également aux entreprises de s'assurer de l'équilibre de leur portefeuille d'activités et de prendre des décisions. Par exemple, une entreprise rentable mais qui disposerait uniquement d'activités « vache à lait » et « poids mort » devrait, afin d'assurer sa rentabilité dans le futur, se positionner rapidement sur des activités au fort taux de croissance.

b) Matrice A. D. Little

La *matrice dite A. D. Little* propose des stratégies génériques (à savoir le développement, la réorientation ou l'abandon d'activités) à partir de l'analyse du portefeuille d'activités en fonction de deux dimensions :

- la *position concurrentielle* de l'entreprise selon sa maîtrise des facteurs clés de succès (marginale ou au contraire dominante) ;
- la *maturité du secteur* qui permet d'en déterminer l'attrait selon le stade de son cycle de vie.

Position concurrentielle	Maturité du secteur			
	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
	Dominante	Développement naturel		
	Forte			
	Favorable	Développement		sélectif
	Défavorable	Réorientation		
	Marginale	Abandon		

Source : d'après J-P. Helfer et al. (2010)

■ Diagnostic des ressources

Le diagnostic stratégique se fonde également sur une analyse des ressources de l'entreprise car ces dernières conditionnent les stratégies qui peuvent être mises en œuvre (une stratégie de croissance interne nécessite notamment des ressources financières et humaines).

Différentes ressources sont distinguées :

- ressources financières, c'est-à-dire les moyens de financer d'éventuels investissements ;
- ressources matérielles, à savoir les équipements, les locaux, les machines... ;
- ressources humaines qui comprennent l'effectif mais aussi les mentalités (freins au changement, culture d'entreprise...) et les compétences des salariés de l'entreprise ;
- ressources incorporelles, c'est-à-dire l'image de l'entreprise et de ses marques, les savoir-faire maîtrisés par l'entreprise, les capacités de recherche et développement...

■ **Diagnostic des compétences**

Dans ses choix stratégiques, l'entreprise doit également tenir compte de ses **compétences spécifiques** qui sont une source d'avantages concurrentiels. Les compétences permettent à une entreprise de réaliser des produits différents de ceux présents sur le marché, d'avoir une meilleure productivité, de vendre plus efficacement les produits...

a) Compétences technologiques

De nombreuses entreprises basent leur stratégie sur leurs compétences technologiques spécifiques. Elles doivent donc identifier les technologies dont elles disposent et également identifier les phases de vie dans lesquelles se situent leurs compétences technologiques (voir Chapitre 8).

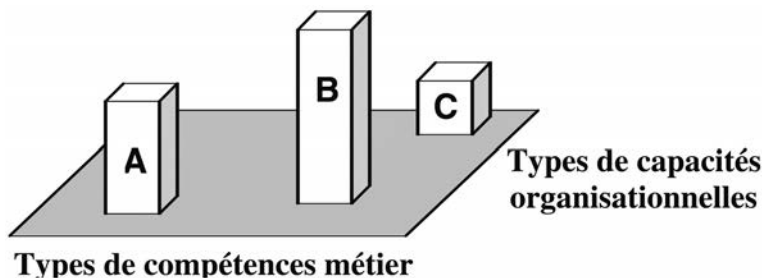
Ce diagnostic permet aux entreprises d'ajuster leurs décisions stratégiques et d'identifier les compétences technologiques qu'elles doivent développer ou acquérir en fonction de leurs choix stratégiques.

b) Compétences métiers et capacités organisationnelles

Face aux difficultés d'anticiper l'évolution des marchés, le BCG propose dans les années 1990 de raisonner en termes de plateforme stratégique. Cette approche témoigne d'un renouveau de l'approche de la stratégie et d'un basculement des stratégies de positionnement et d'adaptation à des stratégies de mouvement ou intention stratégique. L'idée sous-jacente est celle d'**hyper-compétition** qui signifie que les entreprises travaillent à perturber les règles du jeu concurrentiel afin de les modifier et créer de nouveaux espaces concurrentiels exigeant à leur tour de nouvelles ressources. Les entreprises vont s'appuyer sur un portefeuille de compétences plutôt qu'en termes de DAS, ou d'avantage concurrentiel qui sont considérés comme éphémères. Pour réussir leur stratégie volontariste, les entreprises s'appuient sur ce portefeuille qu'elles vont chercher à faire évoluer.

Il s'agit pour les entreprises d'identifier pour chacune de leurs activités leurs compétences métier et leurs capacités organisationnelles qui leur permettront d'être compétitives dans le futur :

- **les compétences métier** rassemblent les savoir-faire et l'expérience de l'entreprise (maîtrise des technologies de base, connaissance des comportements et besoins des clients, marque...);
- **les capacités organisationnelles** sont l'ensemble des activités et acteurs qui participent dans l'entreprise à la création de valeur et lui permettent de déployer ses compétences métier et éventuellement de se redéployer vers d'autres métiers (réactivité, capacité d'apprentissage, qualité...).



La plateforme stratégique représentée ci-dessus est celle d'une entreprise avec trois activités (A, B, C). Elle doit permettre à l'entreprise de prendre des décisions telles que le développement en interne de compétences métier existantes ou la recherche en externe de ces compétences.

■ La chaîne de valeur de M. Porter

La chaîne de valeur de M. Porter (1986) est un outil utilisé pour le diagnostic interne et la détermination des sources de l'avantage concurrentiel.

L'entreprise est alors découpée en grandes fonctions opérationnelles (dites **activités principales**) et de support (dites **activités de soutien**) qui sont liées entre elles et qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur.



L'entreprise tente de se construire un **avantage concurrentiel** en identifiant ses fonctions essentielles, c'est-à-dire celles qui contribuent le plus à **la marge** et pour lesquelles elle possède des compétences spécifiques (par exemple la fonction logistique aval, avec notamment 2 700 salariés disposant de 1 200 véhicules d'intervention, assure un avantage concurrentiel déterminant à l'entreprise Darty).

L'avantage concurrentiel peut également provenir de la coordination entre les fonctions de l'entreprise (ainsi l'avantage concurrentiel d'une entreprise telle Apple provient avant tout de la coordination efficace entre les fonctions R&D et marketing) ou bien de la coordination externe, avec la chaîne de valeur des fournisseurs ou des distributeurs.

Cette analyse peut permettre à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques, notamment en matière d'externalisation des fonctions : l'entreprise ne doit externaliser que les fonctions qui ne contribuent pas à son avantage concurrentiel.

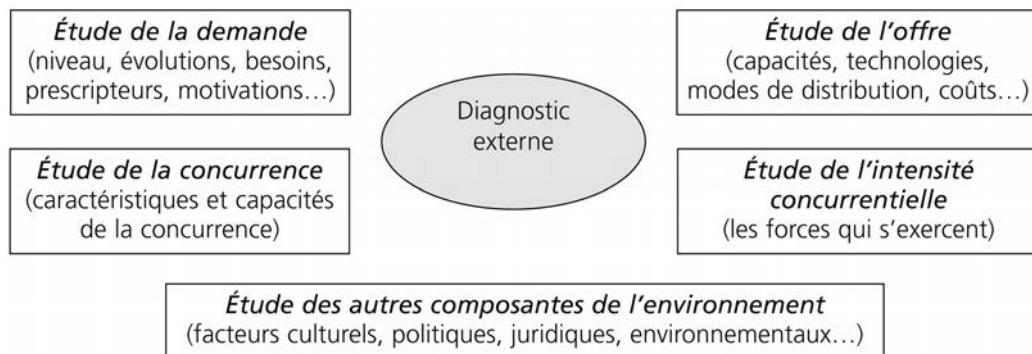
3 Le diagnostic externe et les forces de M. Porter

L'environnement se définit comme le contexte externe susceptible d'avoir une influence sur l'action de l'entreprise. Le diagnostic **externe** porte sur l'environnement de l'entreprise et la détermination de ses évolutions possibles qui peuvent se traduire par des opportunités ou au contraire des menaces potentielles.

■ **Présentation**

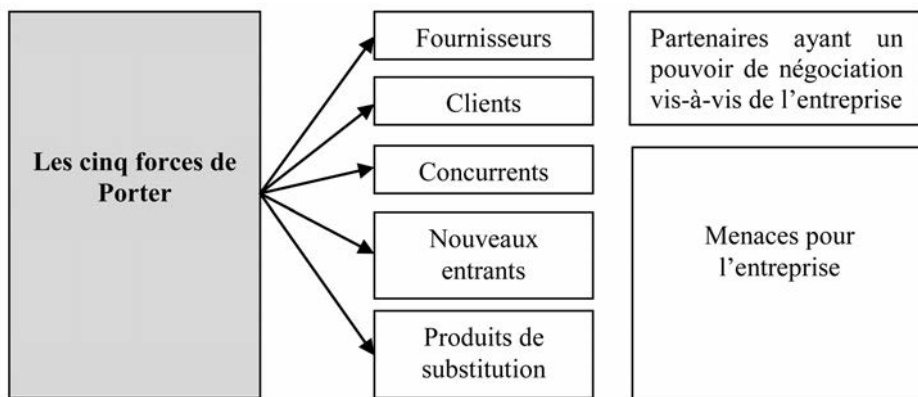
L'étude de l'environnement est indispensable à la définition de la stratégie de l'entreprise car elle permet d'identifier les activités les plus intéressantes pour l'entreprise (celles où il y a peu de concurrence, une demande forte...) et également les facteurs de compétitivité. Par exemple, l'analyse SPECTRED permet de cerner l'environnement de l'entreprise (voir le Chapitre 3).

Le diagnostic externe s'articule autour de cinq dimensions :



■ **Étude de l'intensité concurrentielle**

M. Porter identifie *cinq forces concurrentielles* principales :



Une sixième force, les *pouvoirs publics*, peut être intégrée afin de rendre compte des contraintes liées aux autorités de régulation.

L'entreprise s'appuie sur l'analyse de ses forces pour prendre des décisions stratégiques. Ainsi, une entreprise trop dépendante vis-à-vis d'un fournisseur pourra choisir d'intégrer ce fournisseur ou de trouver d'autres fournisseurs afin de diversifier ses sources d'approvisionnement.

■ **Détermination des facteurs clés de succès**

L'étude du secteur concurrentiel peut aussi viser la détermination des *facteurs clefs de succès*. Il s'agit de *critères essentiels à maîtriser pour répondre aux attentes de la demande et faire face à la concurrence*.

Les facteurs clés de succès ont pour origine :

- la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché ;
- la structure de coûts de l'entreprise (coûts d'approvisionnement, de production ou de commercialisation) ;
- l'image et l'implantation commerciale ;
- les compétences techniques, ainsi que la maîtrise technologique ;
- la rentabilité et la puissance financière.

Chaque domaine d'activité se caractérise par une combinaison de *facteurs clés de succès* qui lui est propre et qui est susceptible d'évoluer. Ainsi, dans la grande distribution, la localisation est essentielle, de même que l'image, ou encore la maîtrise des coûts et la capacité à offrir de nombreux produits variés.

La connaissance de ces facteurs clés de succès est indispensable pour effectuer des choix stratégiques pertinents.

■ **Analyse du cycle de vie du secteur**

Le volume des ventes d'un secteur d'activité évolue généralement en suivant différentes étapes : démarrage, expansion, maturité et déclin.

Selon les secteurs et leur *degré de maturité*, les facteurs clés de succès et donc la stratégie à mettre en œuvre varieront :

- dans la phase de démarrage d'une activité, le principal facteur clé de succès est la maîtrise technologique ;
- pendant la phase d'expansion, c'est le système de distribution ;
- pour la phase de maturité, il s'agit de la productivité car la concurrence est vive et les prix baissent ;
- en phase de déclin, il s'agit de la maîtrise des coûts.

Les choix stratégiques

CHAPITRE 14

À la suite du diagnostic, l'entreprise est confrontée à de grandes options stratégiques : choix de la direction que l'entreprise suivra, choix également des voies et moyens de développement dans cette direction. Ces choix stratégiques peuvent concerner un domaine d'activité stratégique de l'entreprise, ou l'entreprise dans sa globalité.

1 Les choix stratégiques au niveau des domaines d'activités stratégiques (DAS)

■ Les stratégies génériques

Il est possible de distinguer, selon la classification de M. Porter (1986), *trois stratégies génériques* au niveau de chaque DAS :

Stratégie de coût	L'entreprise cherche à construire un avantage concurrentiel grâce à des coûts inférieurs à ceux des concurrents. Cette stratégie implique une production importante afin de bénéficier d'économies d'échelle et de l'effet d'expérience. La principale variable d'action est le prix (exemple : Ikea).
Stratégie de différenciation	L'entreprise propose une offre unique et spécifique pour se démarquer de ses concurrents et fidéliser les clients qui reconnaissent une valeur supplémentaire aux biens ou services. Les variables d'action sont nombreuses (la qualité, le service associé, le circuit de distribution, la marque). L'entreprise Total cherche à se différencier par une qualité de service spécifique et par des carburants différents (dits Excellium).
Stratégie de concentration	L'entreprise vise un segment particulier de consommateurs (stratégie de créneau) ou de produits (stratégie de niche). Par exemple, Porsche propose des voitures sportives de luxe.

■ Les stratégies de désengagement

Le diagnostic stratégique peut amener les entreprises à se poser la question du désengagement de certains DAS. Ce choix s'explique par des raisons multiples : volonté de se recentrer sur son cœur d'activité ou métier d'origine, manque de rentabilité du DAS, besoin de trésorerie...

Le désengagement se traduit par deux formes principales :

Abandon du DAS : – cessation de la production et des ventes ; – cession à un acquéreur.	– risque de perte de chiffre d'affaires et de compétences ; – risque de dégradation de l'image.
Externalisation : Réalisation par une ou des firmes partenaires de tâches préalablement effectuées en interne.	– risques de dépendance à l'égard des fournisseurs ; – coûts de coordination et de négociation ; – risques vis-à-vis de la qualité des produits, de la régularité des approvisionnements et de la confidentialité.

En matière d'externalisation, les entreprises ont d'abord externalisé des activités de soutien (par exemple : l'informatique, l'entretien). On parle alors d'**outsourcing**. Aujourd'hui, l'externalisation touche toutes les fonctions de l'entreprise. Le choix de l'externalisation se justifie si la fonction n'est pas jugée stratégique et si l'externalisation n'entraîne pas de perte de compétences.

2 Les choix stratégiques au niveau global de l'entreprise

■ Spécialisation ou diversification

a) Spécialisation

La **spécialisation** repose sur la mise en œuvre d'un savoir-faire unique dans le cadre d'un domaine d'activité particulier sur lequel l'entreprise concentre ses efforts. Par exemple, l'entreprise Clément Faugier est spécialisée dans la production de produits alimentaires à base de châtaignes. Cette stratégie permet à l'entreprise de se constituer un avantage concurrentiel grâce à **l'effet d'expérience et aux économies d'échelle**. En effet, une entreprise spécialisée a une bonne connaissance de son environnement et de son métier. La spécialisation, si elle est très poussée, permet aux entreprises de se positionner sur des créneaux ou niches, donc de réaliser une stratégie de concentration.

Toutefois cette stratégie est risquée, car elle est liée à la bonne santé économique d'un unique secteur d'activité.

b) Diversification

Poursuivre une stratégie de **diversification** consiste pour l'entreprise à se lancer dans de nouveaux domaines d'activités stratégiques.

La diversification concerne :

- **les produits**, c'est-à-dire vendre de nouveaux produits sur le marché actuel de l'entreprise (lancement par Danone d'un yaourt Activia à boire) ;
- **les marchés**, qui consistent à vendre les produits actuels sur de nouveaux marchés (expansion géographique, ouverture à une nouvelle clientèle ou vente via un nouveau canal de distribution) ;
- **les produits et les marchés** lorsque l'entreprise se lance sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits (Air France s'est positionné sur le marché de l'aviation *low cost* et charter en lançant en France la compagnie Transavia).

Des formes de diversification peuvent également être distinguées en fonction des relations entre les anciennes activités de l'entreprise et les nouvelles :

Diversification verticale ou intégration	L'entreprise aborde des marchés qui se situent en amont ou en aval de son métier actuel. En amont de sa filière, l'entreprise cherche à sécuriser ses approvisionnements, tandis que vers l'aval, elle sécurise ses débouchés. Ainsi Air France a une filiale, Servair, spécialisée dans le commissariat aérien (restauration, armement, nettoyage) qui est fournisseur de 130 compagnies aériennes dont Air France.
Diversification concentrique	L'entreprise se lance dans des activités qui ont des liens avec les métiers actuels de l'entreprise. Ces liens peuvent être technologiques (utilisation d'une même technologie ou d'un même matériau comme le plastique pour l'entreprise Bic) ou commerciaux (utilisation des mêmes circuits de distribution ou mêmes clients visés).
Diversification conglomerale	Concernes les entreprises qui abordent des domaines d'activité différents de leur activité d'origine, soit dans une volonté de placement de leurs liquidités, soit pour redéployer leur activité si celle-ci n'est pas assez rentable. Quand la logique de diversification est très forte, l'entreprise devient un conglomérat. General Electric est un conglomérat dont les activités vont des moteurs d'avion à la télévision en passant par les services financiers.

La diversification réduit les risques de l'entreprise en équilibrant sa présence sur différents secteurs d'activités. En effet, des activités différentes n'ont pas les mêmes rythmes de croissance, le même cycle de vie du produit, et ni la même évolution technologique (logique du portefeuille d'activités, voir Chapitre 13). Toutefois la diversification complexifie la structure de l'entreprise et la rend moins flexible.

■ Croissance interne ou croissance externe

a) Présentation

Une entreprise dont le chiffre d'affaires et l'effectif augmentent est dite en croissance. Cette stratégie peut permettre à l'entreprise d'atteindre la taille critique et d'augmenter son pouvoir de négociation sur ses partenaires.

Pour se développer, une entreprise a le choix entre croissance interne et externe.

La croissance interne : L'entreprise augmente elle-même sa capacité de production (machines, bâtiments...).	Avantages de la croissance interne : – développement progressif et plus facilement maîtrisable ; – renforcement de la culture d'entreprise ; – amélioration du climat social. Limites de la croissance interne : – croissance lente ; – risque de sclérose ; – difficultés de financement.
La croissance externe : L'entreprise grandit en prenant le contrôle total ou partiel d'autres entités.	Avantages de la croissance externe : – croissance rapide ; – acquisition de compétences techniques et humaines ; – accroissement de la part de marché ; – possibilité de diversification plus aisée ; – facilité de financement. Limites de la croissance externe : – difficultés d'intégration des entreprises ; – impacts négatifs sur l'emploi ; – risque de dilution du capital ; – incertitude sur la valeur d'acquisition de l'autre entreprise.

b) Modalités de croissance externe

La croissance externe peut s'effectuer par :

Prise de participation	L'entreprise A achète une partie du capital de l'entreprise B.
Fusion	Deux entreprises se réunissent pour n'en former qu'une seule nouvelle ($A + B = C$).
Absorption	L'entreprise A prend le contrôle de l'entreprise B ($A + B = A$).

Les fusions sont fréquemment valorisées et vues de façon positive. Il s'agit pourtant de stratégies difficiles à réaliser et qui peuvent aboutir à des échecs du fait des **difficultés d'intégration** (par exemple les résultats très décevants de la fusion Alcatel-Lucent ou encore l'échec de la fusion entre Daimler et Chrysler).

c) Formes de croissance externe

La croissance externe peut se faire dans trois directions, selon les objectifs :

- **regroupement d'entreprises ayant la même activité** (comme le rachat de Jaguar et Rover par le constructeur automobile indien Tata Motors). Les raisons spécifiques à ce regroupement (appelé concentration horizontale) sont la réduction de la concurrence, l'accès à de nouveaux marchés et la réalisation d'économies d'échelle ;
- **regroupement d'entreprises ayant des activités complémentaires**. Ce regroupement peut concerner des entreprises situées à des stades différents d'un même processus de production (achat de bateaux de pêche et d'entreprises de transformation par le groupe Inter-marché) ou des entreprises ayant besoin des savoirs faire ou des ressources de l'autre (E-bay a acheté l'entreprise PayPal afin de pouvoir proposer à ses clients un nouveau mode de paiement). Les raisons spécifiques à ces regroupements sont la réalisation de synergies et la sécurisation des approvisionnements ou des débouchés (dans le cas d'un regroupement d'entreprises client-fournisseur) ;
- **regroupement d'entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents**. Les raisons de ce regroupement (appelé concentration conglomérale) sont notamment la recherche de synergies, la réduction des risques (si une activité subit des difficultés les autres compenseront) ou encore le souhait de se reconverter.

■ *Stratégies de partenariats et de fusion*

a) Les partenariats

Les partenariats permettent aux entreprises de nouer des relations, qui dépassent les simples relations de marché, sans pour autant recourir à l'intégration. Les entreprises s'associent et mettent en commun des ressources pour développer de nouvelles activités ou technologies, tout en conservant leur indépendance.

D'après la typologie de Garette et Dussauge, il existe deux principaux types d'alliances selon l'existence ou non d'une concurrence entre les entreprises partenaires.

Alliances entre entreprises non concurrentes	Alliances entre entreprises concurrentes
– <i>Joint-ventures</i> : association d'entreprises de pays différents (L'Oréal et Nestlé ont créé les Laboratoires Inneov pour développer le marché des compléments nutritionnels à visée cosmétique). – <i>Partenariats verticaux</i> : relations clients-fournisseurs (Renault qui s'associe avec un fournisseur pour concevoir une nouvelle boîte de vitesses). – <i>Accords intersectoriels</i> : association d'entreprises de secteurs distincts (l'alliance Microsoft et Nokia permet le développement de smartphones Nokia utilisant Windows 8).	– <i>Alliances de co-intégration</i> : fabrication d'un composant commun intégré aux produits propres (PSA Peugeot Citroën et BMW développent et produisent ensemble des petits moteurs essence). – <i>Alliances de pseudo-intégration</i> : réalisation d'un produit commun (PSA et Toyota réalisent ensemble des utilitaires : le Toyota Pro Ace est un cousin direct des Citroën Jumpy et Peugeot Expert). – <i>Alliances complémentaires</i> : commercialisation d'un produit développé par l'autre (les guichets de la SNCF proposent la location de voitures Avis).

b) Comparaison des stratégies d'alliances et de fusions

Le taux de réussite des alliances et fusions est estimé à 60 %. Le principal avantage des alliances par rapport aux fusions est leur réversibilité. Par contre, elles sont jugées plus risquées (transmission inégale de compétences entre les partenaires ; on parle d'opportunisme) et difficiles à gérer (maintien de plusieurs centres de décision). Enfin, leur image est plus floue que celle des fusions.

Il existe un certain nombre de facteurs qui permettent aux entreprises de choisir entre l'alternative de l'alliance ou de l'intégration. Ainsi, l'alliance est préférable si les possibilités de synergies sont limitées, s'il y a des problèmes d'évaluation de la valeur de l'entreprise cible, ou si cette entreprise comporte des actifs non désirables, ou encore si la fusion n'est pas possible d'un point de vue pratique (intégration complexe à mener d'un point de vue technique, social et culturel) ou légal (trop forte concentration du secteur).

3 Les stratégies d'internationalisation

■ Raisons de l'internationalisation

Pour se développer, les entreprises mettent en œuvre des stratégies d'internationalisation.

De nombreuses raisons expliquent l'internationalisation croissante des entreprises :

- **dépasser les limites propres au marché local des entreprises** : en effet, le marché d'origine peut être de petite taille (par exemple la Suède pour le groupe Ikea) ou bien saturé (par exemple Renault pour la France) ;
- **accroître les volumes de production** et, si les produits demeurent identiques, réaliser ainsi des économies d'échelle ;
- **profiter d'une main-d'œuvre bon marché** et réduire les coûts de production *via* la délocalisation de la production dans les pays à faible coût de main-d'œuvre ;
- **bénéficier des spécificités des marchés** : des différences réglementaires dans la taxation qui permettent des économies peuvent décider des entreprises à s'implanter dans des paradis fiscaux ou encore l'image et la réputation de certains pays, comme la France dans le luxe ;
- **contourner des barrières douanières** ou autres mesures protectionnistes (par exemple les difficultés d'accès au marché chinois) ;
- **suivre les clients** de l'entreprise qui s'internationalisent ;
- **sécuriser les approvisionnements** grâce à une présence dans les pays producteurs (Gaz de France investit en Algérie ou en Mauritanie dans la production de gaz naturel) ;
- **diversifier les risques** grâce à une présence sur des marchés à la conjoncture économique spécifique.

■ Formes d'internationalisation

Les formes de l'internationalisation sont variées et leur choix dépend des contraintes juridiques, mais aussi de la taille et du degré d'internationalisation de l'entreprise.

Une même entreprise peut opter, selon les cas, pour des formes d'internationalisation différentes :

- **l'exportation** : l'entreprise vend elle-même ses produits à l'étranger ou grâce à des intermédiaires ;
- **les partenariats et la coentreprise** :
 - **franchise** : consiste à mettre à disposition d'un commerçant local (le franchisé) une enseigne, une marque et un savoir-faire contre le paiement d'une redevance,

- *accord de licence* : donne le droit de fabriquer un produit breveté contre le versement d'une commission,
- *alliance internationale* : collaboration entre deux entreprises indépendantes qui a pour but de bénéficier du savoir-faire et du réseau de distribution du partenaire étranger,
- *joint-venture* : repose sur la création d'une filiale en partenariat avec une entreprise locale ;
- *l'implantation commerciale* : peut consister à la présence de commerciaux dans le pays ou encore à la création d'un centre de stockage et de logistique, voire à l'ouverture de points de vente ;
- *la production à l'étranger* :
 - *acquisition* : rachat d'une entreprise étrangère,
 - *implantation* : création ex nihilo de sites de production par l'entreprise.

■ **Stratégie des Firmes Multinationales (FMN)**

Les FMN sont des entreprises qui réalisent une part importante de leurs ventes et de leur production à l'étranger. Elles sont donc présentes dans plusieurs pays.

Ces entreprises peuvent adopter une stratégie à l'échelle mondiale de type multidomestique ou globale (continuum entre ces types extrêmes) :

- *les stratégies multidomestiques* sont choisies quand la position concurrentielle s'établit de façon indépendante dans chaque pays. Par conséquent, toutes les activités de l'entreprise sont représentées dans chaque pays et le marketing est national ;
- *les stratégies globales* sont possibles quand la situation concurrentielle d'une entreprise dans un pays s'explique en partie par sa situation dans d'autres pays. Les choix stratégiques d'une entreprise sont alors réalisés au niveau du marché mondial et le marketing est global. L'entreprise tire parti des avantages concurrentiels des différentes zones. Elle peut par exemple spécialiser ses unités par produit (un produit fabriqué par pays et distribué ensuite globalement) ou par stade de production (un pays en charge de la conception, un autre de la fabrication des pièces, un autre de l'assemblage...).

Le déploiement de la stratégie

CHAPITRE 15

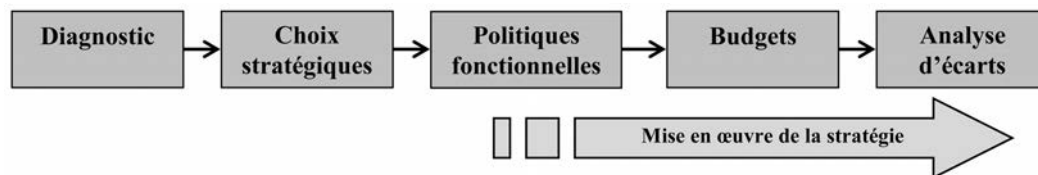
Pour les tenants de la planification stratégique, la démarche d'analyse stratégique comprend trois phases essentielles. La phase de déploiement est la troisième phase, une phase plus opérationnelle de mise en œuvre, de suivi et de contrôle de la réalisation de la stratégie. Toutefois, des stratégies peuvent également émerger sans diagnostic, ni décision délibérée préalables.

1 La mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie correspond à la dernière phase de la démarche stratégique. À la suite du diagnostic stratégique, les dirigeants opèrent des choix. Ces décisions stratégiques sont alors appelées *stratégies délibérées*.

■ Déployer la stratégie

Les choix stratégiques aboutissent à la *détermination d'objectifs à long terme* de chiffre d'affaires, de coûts... Pour aboutir à ces résultats, les choix stratégiques sont déclinés en *politiques fonctionnelles*, c'est-à-dire en actions concrètes mises en œuvre dans les différentes fonctions de l'entreprise (ressource humaine, financière, commerciale...). Une politique fonctionnelle intègre les moyens à utiliser ainsi que les objectifs à atteindre.



Ces politiques fonctionnelles sont elles-mêmes déclinées en ***budgets***, qui permettent de suivre la réalisation des objectifs. Un budget est un tableau qui présente des prévisions de recettes ou de dépenses pour une activité donnée de l'entreprise (budget des ventes, budget des approvisionnements, budget de trésorerie, budget des frais de personnel...).

Cette phase nécessite également de définir les responsabilités pour la mise en œuvre ainsi que d'allouer les moyens et de préciser les échéances.

Par exemple, un dirigeant d'entreprise, après un diagnostic stratégique, décide de suivre une stratégie de domination par les coûts dans un de ses domaines d'activité stratégique. L'objectif est de devenir leader sur le marché en augmentant les ventes.

Ce choix stratégique est décliné en politiques fonctionnelles, qui peuvent être les suivantes :

Fonction commerciale	Augmenter le nombre de points de distribution de 40 % en deux ans et augmenter le chiffre d'affaires de 35 % par an. Restreindre les opérations de mécénat afin de réduire les dépenses de 80 % en deux ans.
Fonction RH	Revoir la politique de rémunération afin d'individualiser la politique de rémunération.
Fonction de production	Réduire les coûts d'achats de 2 % par mois pendant trois ans et améliorer la productivité de l'atelier de fabrication de 5 % par an.
Fonction financière	Revoir les placements de trésorerie de l'entreprise afin d'augmenter les produits financiers.

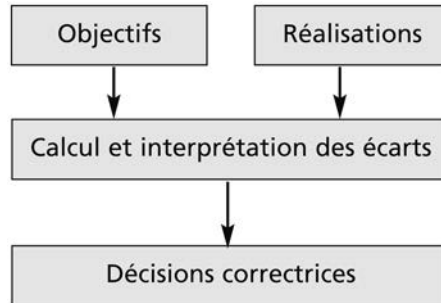
À partir de ces politiques fonctionnelles des budgets sont réalisés.

■ **Contrôle des résultats**

Malgré un diagnostic avisé, les choix stratégiques comportent toujours un risque. Dès lors il apparaît indispensable de contrôler les résultats.

Pour cela les budgets sont comparés régulièrement aux résultats, et des écarts sont mis en évidence.

Le contrôle budgétaire suit la démarche suivante :



La planification permet de contrôler l'efficacité de la stratégie et de réagir en cas d'écart.

■ **Difficultés de mise en œuvre de la stratégie**

Malgré le caractère linéaire de la démarche stratégique, la réalité est beaucoup plus complexe, les différentes phases peuvent être imbriquées et les stratégies sont susceptibles d'être redéfinies en fonction des changements de l'environnement, d'évolutions internes, ou si la phase de contrôle révèle des écarts importants. De plus, les choix stratégiques opérés ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre ; ils supposent notamment l'adhésion des acteurs et leur traduction effective dans l'allocation des ressources pour chacune des fonctions. La gestion du changement est ici essentielle pour assurer la réalisation de la stratégie et aplanir d'éventuelles résistances. L'approche classique de la stratégie et plus spécifiquement la planification stratégique ont été critiquées.

Différentes limites à la planification stratégique peuvent être citées :

- la planification peut générer des coûts importants liés à la formalisation (établissement des budgets, contrôle...);
- la planification suppose une certaine stabilité de l'environnement permettant des prévisions ;
- la planification, en rigidifiant les démarches, freine parfois l'adaptabilité et la flexibilité des entreprises ;
- la planification ne tient pas toujours compte de la culture d'entreprise ;
- enfin, il apparaît souvent difficile de traduire les choix stratégiques en politiques fonctionnelles. Cette difficulté est pour H. Mintzberg (1994) la « grande erreur » de la planification stratégique car, pour lui, la planification relève de l'analyse tandis que la stratégie relève de la synthèse.

■ Évolution de la pensée stratégique

Dans les années 1990, l'approche classique de la stratégie est progressivement remise en cause. **Le concept d'hypercompétition** rend compte de la nature d'évolution de la concurrence et des marchés. Il devient impossible pour les entreprises de se contenter de s'adapter à l'environnement et se positionner. La constitution d'un avantage concurrentiel durable n'est plus possible. Dès lors les entreprises doivent adopter des stratégies dites de mouvement et faire évoluer leur environnement en permanence. La perturbation de cet environnement permet de créer de nouveaux espaces concurrentiels.

Le courant dit de *l'intention stratégique* s'inscrit dans cette vision d'un environnement construit que l'entreprise influence. Les stratégies des entreprises doivent alors dépendre d'une vision stratégique sur le long terme visant à changer l'environnement concurrentiel et s'appuyer sur un portefeuille de compétences.

2 Les stratégies émergentes

■ Définition

Une stratégie émergente est une stratégie qui n'était pas prévue mais qui est réalisée. Une telle stratégie émerge de l'action au cours du temps. Les stratégies émergentes sont donc liées au processus d'apprentissage de l'entreprise. « *Une action isolée sera menée, des retombées seront observées, et le processus continuera jusqu'à ce que l'entreprise se rassemble sur un modèle, qui deviendra sa stratégie* » (H. Mintzberg et al., 1999).

La stratégie émergente n'est pas descendante (définie par la direction et imposée aux membres de l'entreprise), mais peut être le fait de décisions multiples prises à différents niveaux hiérarchiques.

Une stratégie émergente permet de s'adapter rapidement à une situation. Elle provient d'actions et de décisions non planifiées. Par exemple, des vendeurs qui favorisent tel profil de client au détriment de tel autre, modifient le marché de l'entreprise sans que la direction ne l'ait voulu.

■ Caractéristiques

Pour H. Mintzberg et al. (1999), les stratégies émergentes présentent les caractéristiques suivantes :

- « *les stratégies poussent au début comme des mauvaises herbes dans un jardin, elles ne sont pas cultivées comme des tomates dans une serre* » ;
- « *ces stratégies peuvent prendre racine dans toutes sortes d'endroits* » ;

- « ces stratégies deviennent structurelles en devenant collectives, c'est-à-dire lorsque le modèle se développe au point de pénétrer l'ensemble de l'entreprise » ;
- « le processus de prolifération peut être conscient, mais ce n'est pas une nécessité ; de même, on peut le gérer, mais ce n'est pas indispensable » ;
- « les stratégies nouvelles peuvent émerger à tout moment » ;
- « gérer ce processus ne veut pas dire préconcevoir les stratégies, mais les reconnaître lorsqu'elles émergent et intervenir s'il en est besoin ».

■ Limites

Il est souvent important pour les entreprises d'avoir une stratégie délibérée car c'est un but à atteindre, ce qui favorise la mobilisation du personnel et le rassure. Les dirigeants doivent donc avoir une vision stratégique car, sans cela, les stratégies émergentes risquent d'entraîner l'entreprise dans une direction non souhaitée.

Les deux modèles présentés sont des extrêmes : les stratégies au sein des entreprises rassemblent souvent des caractéristiques des deux modèles. Il apparaît ainsi nécessaire de réaliser simultanément un contrôle des stratégies, mais également de favoriser l'apprentissage et les stratégies émergentes.

H. Mintzberg parle de **stratégie « parapluie »** pour désigner les stratégies pour lesquelles les grandes lignes sont délibérées et définies par les dirigeants, et non les détails qui doivent se préciser au cours du temps notamment en fonction des acteurs qui déploient leurs expériences et leurs préférences propres.

- ANSOFF (I.), *Corporate strategy*, McGraw Hill, 1965.
- DRUCKER (P. F.), *Management : tasks, responsibilities, practices*, New York, Harper and Row, 1974.
- GRANDGUILLOT (B. et F.), *Comptabilité de gestion*, Gualino éditeur, coll. Les Zoom's, 2012.
- GRANDGUILLOT (B. et F.), *Comptabilité générale*, Gualino éditeur, coll. Les Zoom's, 2012.
- GRANDGUILLOT (B. et F.), *Mémentos LMD – Analyse financière*, Gualino éditeur, 2012.
- GRATACAP (A.) et MÉDAN (P.), *Management de la production*, Dunod, 2013.
- GUILLOT-SOULEZ (C.), *Gestion des ressources humaines*, Gualino éditeur, coll. Les Zoom's, 2013.
- HELFER (J.-P.), KALIKA (M.) et ORSONI (J.), *Management : stratégie et organisation*, Vuibert, 2010.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S.), *Mémentos LMD – Théorie des organisations*, Gualino éditeur, 2010.
- LENDREVIE (J.), LÉVY (J.) et LINDON (D.), *Mercator*, Dalloz, 2013.
- LISPE (ouvrage collectif, Département Stratégie & Politique d'Entreprise d'HEC), *Strategor : Politique générale de l'entreprise*, Dunod, 2013.

- LIVIAN (Y.-F.), *Organisation : théories et pratiques*, Dunod, 2008.
- MINTZBERG (H.), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 2004.
- MINTZBERG (H.), *Le Management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004.
- MINTZBERG (H.), *Le Manager au quotidien*, Éditions d'Organisation, 1984.
- MINTZBERG (H.), AHLSTRAND (B.) et LAMPEL (J.), *Safari en pays stratégique*, Village Mondial, 1999.
- PERETTI (J.-M.), *Ressources humaines*, Vuibert, 2010.
- PORTER (M.), *L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986 (1^{re} édition).
- ROJOT (J.), *Théorie des organisations*, Eska, 2005.
- SIMON (Y.), JOFFRE (P.) (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Economica, 1997.
- SOULEZ (S.), *Le Marketing*, Gualino éditeur, coll. Les Zoom's, 2012.

Achevé d'imprimer par
l'Imprimerie France Quercy, 46090 Mercuès
N° d'impression : 31026 - Dépôt légal : août 2013



Imprimé en France

Le contenu du livre

Ce livre présente en **15 chapitres** l'ensemble des connaissances nécessaires à la compréhension du management de l'entreprise.

Il présente le management et ses objectifs, décrit les différentes fonctions qui composent les entreprises et offre une introduction à la stratégie.

Au total, une présentation synthétique, actualisée et rigoureuse du **management et de la gestion des entreprises**.

Le public

- Étudiants des filières universitaires d'économie et de gestion
- Étudiants des IUT tertiaires
- Étudiants des Écoles de commerce et d'ingénieurs
- Toute personne qui souhaite mieux comprendre le monde de l'entreprise

Les auteurs

Samuel Josien et **Sophie Landrieux-Kartochian**, anciens élèves de l'ENS de Cachan, sont agrégés d'économie-gestion. Il enseigne en classe préparatoire au DCG à l'ENC Bessières. Maître de conférences à l'Université Paris I, elle est French Lecturer for International Business à Georgia State University.

Le sommaire

- **Le management de l'entreprise et des hommes**
 - le management et ses objectifs
 - le management des hommes
 - l'environnement du manager
 - le management de l'information
 - la prise de décision dans l'entreprise
 - la structure de l'entreprise
- **Le management des fonctions de l'entreprise**
 - la gestion de production, la qualité et la logistique
 - l'innovation dans l'entreprise et la fonction R&D
 - la fonction mercatique
 - la fonction comptable et la fonction financière
 - la gestion des ressources humaines
- **La détermination de la stratégie de l'entreprise**
 - introduction à la stratégie de l'entreprise
 - les outils du diagnostic stratégique
 - les choix stratégiques
 - le déploiement de la stratégie



Prix : 15,50 €

ISBN 978-2-297-03173-8

www.lextenso-editions.fr

Gualino

lextenso éditions