

Management de l'entreprise

A.NOURE

Plan du cours

I- Définition et généralités

II-L'analyse de l'environnement

III-les objectifs

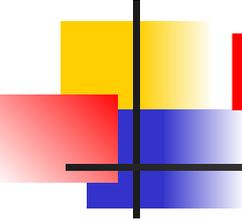
IV- La stratégie

V-les différentes formes d'organisation de l'entreprise

VI/-Les grandes fonctions de l'entreprise

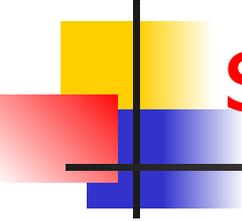
VII/-Le management de l'entreprise

VIII/-l'amélioration continue



I/ DEFINITION ET MODES D'ANALYSE DE L'ENTREPRISE

- L'entreprise est un ensemble de moyens techniques, financiers et humains, dont l'activité organisée et dirigée par un centre de décision a pour résultat la production de biens et services
- Def en économie générale : L'entreprise est une unité économique autonome. Elle combine et rémunère les facteurs de production pour produire et vendre des biens et services sur les marchés afin de réaliser des profits.
- Def en économie d'entreprise : L'entreprise est une organisation, elle se caractérise par :
 - un groupe humain hiérarchisé
 - une finalité
 - une répartition des tâches, de responsabilités et du pouvoir.
Un système de communication et de contrôle permet de coordonner les activités en fonction de ses politiques et de ses objectifs.

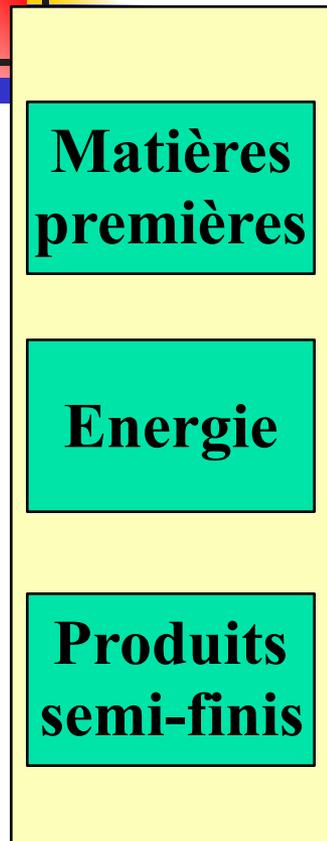


1.1 L'approche économique et sociale

1.1.1 L'entreprise, unité de production et de répartition

- Les entreprises combinent des facteurs de production (capital, travail, ressources naturelles) afin de produire des biens et services qui seront vendus sur un marché. Elles produisent de la valeur.
- Valeur ajoutée est la différence entre la valeur de la production et la valeur des achats de biens et services appelés consommations intermédiaires

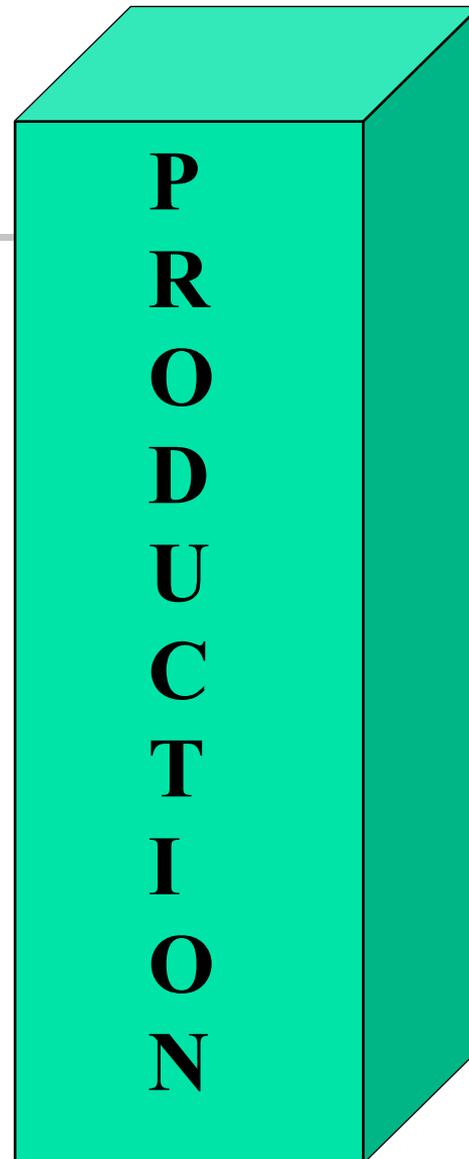
**CONSO.
INTERMEDIAIRES**

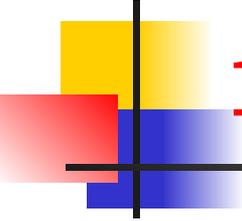


+



=





1.3 Les objectifs

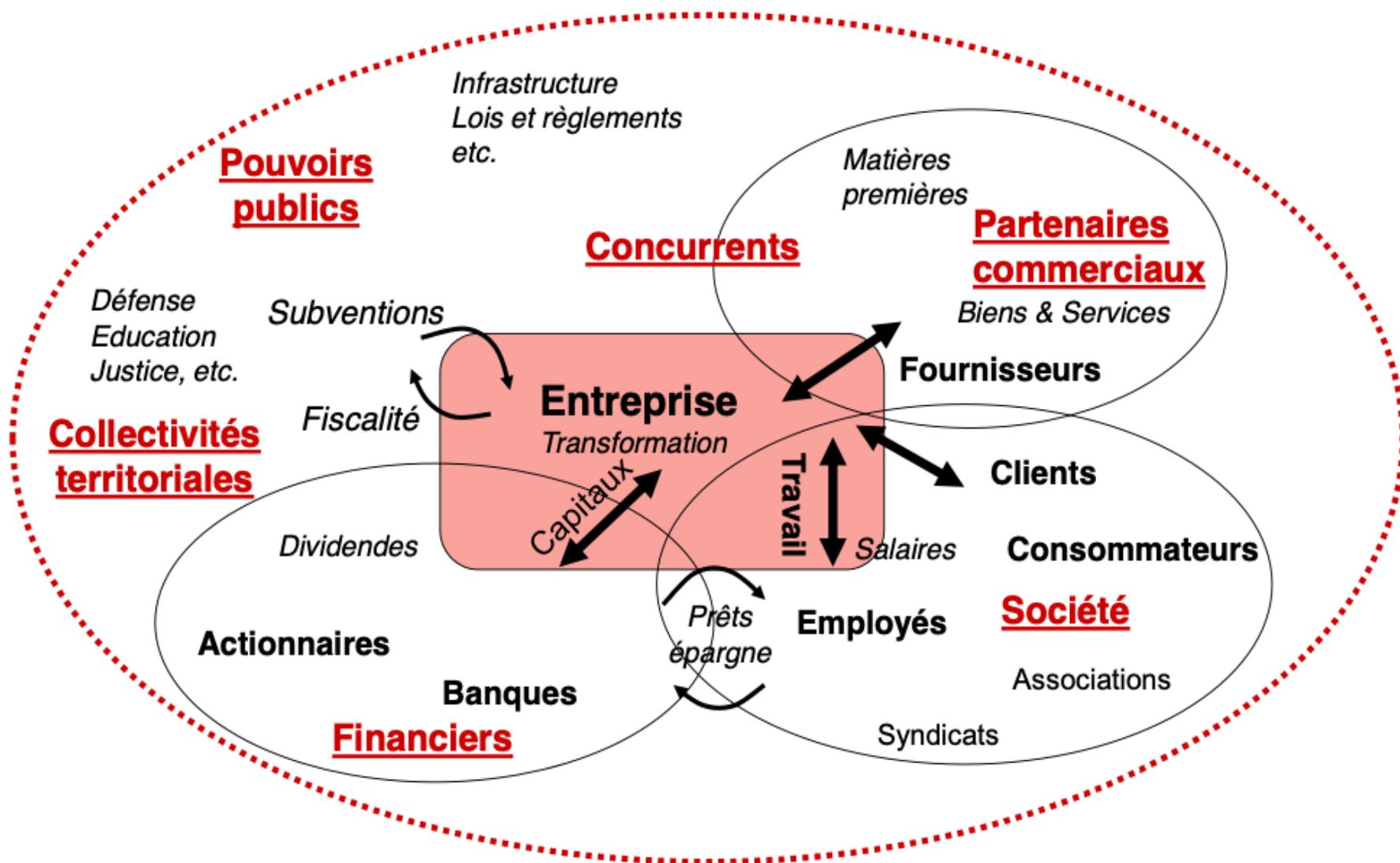
Objectifs économiques :

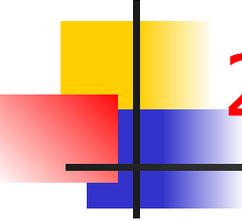
- Rentabilité
- Sécurité
- Croissance
- Flexibilité

Objectifs non économiques :

- Image de marque
- Objectifs sociaux
- Objectifs sociétaux

1.2. Les parties prenantes de l'entreprise

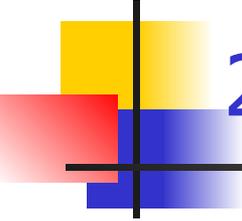




2.2 Les classifications ECONOMIQUES

2.2.1 la dimension de l'entreprise

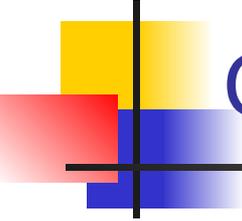
- Effectif salarié
 - Les entreprises <10 salariés sont des TPE
 - Les entreprises < 50 salariés sont des petites entreprises
 - Entre 50 et 500 : entreprises moyennes
 - >500 salariés : grandes entreprises
- Chiffre d'affaires
PME : CA < 20 millions d'euros
- Valeur ajoutée



2.2.2 Le domaine d'activité de l'entreprise

Nature de l'activité

- les entreprises agricoles
- les entreprises industrielles
- les entreprises commerciales
- les entreprises prestataires de services
- les établissements de crédit
- les entreprises d'assurance



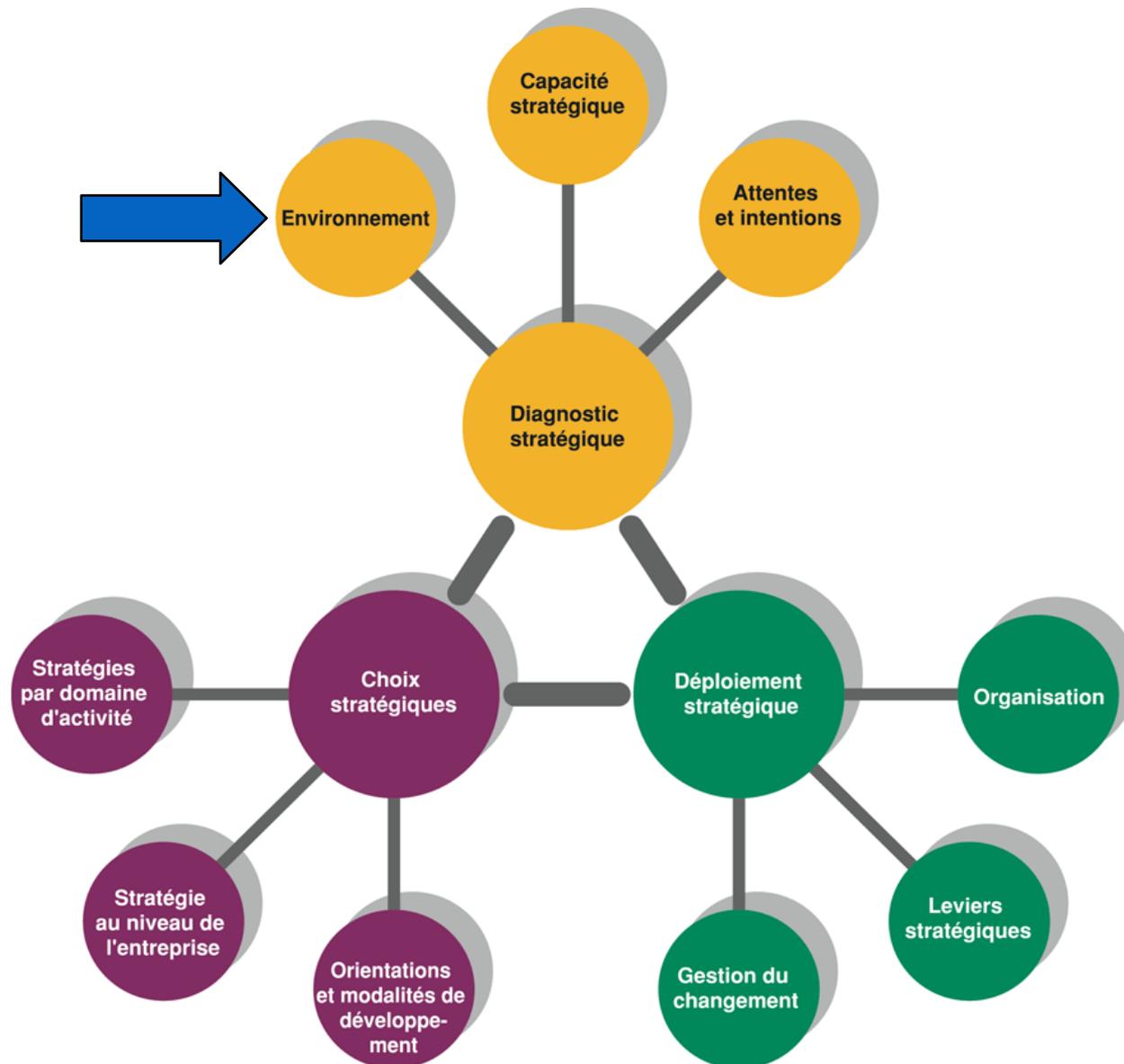
Classification par secteurs et par branches

- Le **secteur** est un « ensemble d'entreprises exerçant une **même activité principale** »
- **La branche** est un « ensemble d'entreprises produisant le même bien (ou service)

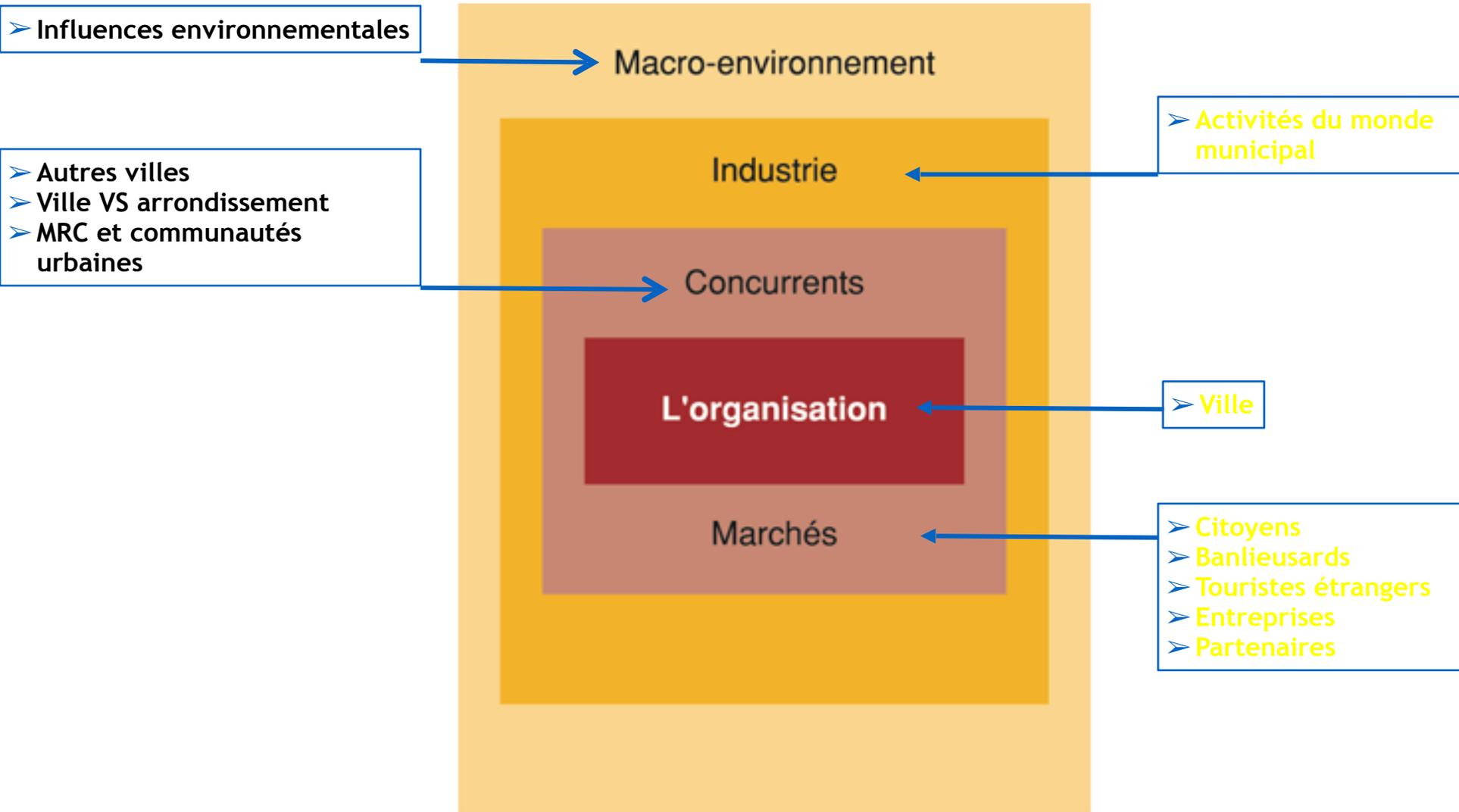
L' ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

- Les strates de l'environnement
- Le macro-environnement
- L'industrie
- Les concurrents
- Les marchés
- L'analyse SWOT

Les composantes du management stratégique



Les strates de l'environnement

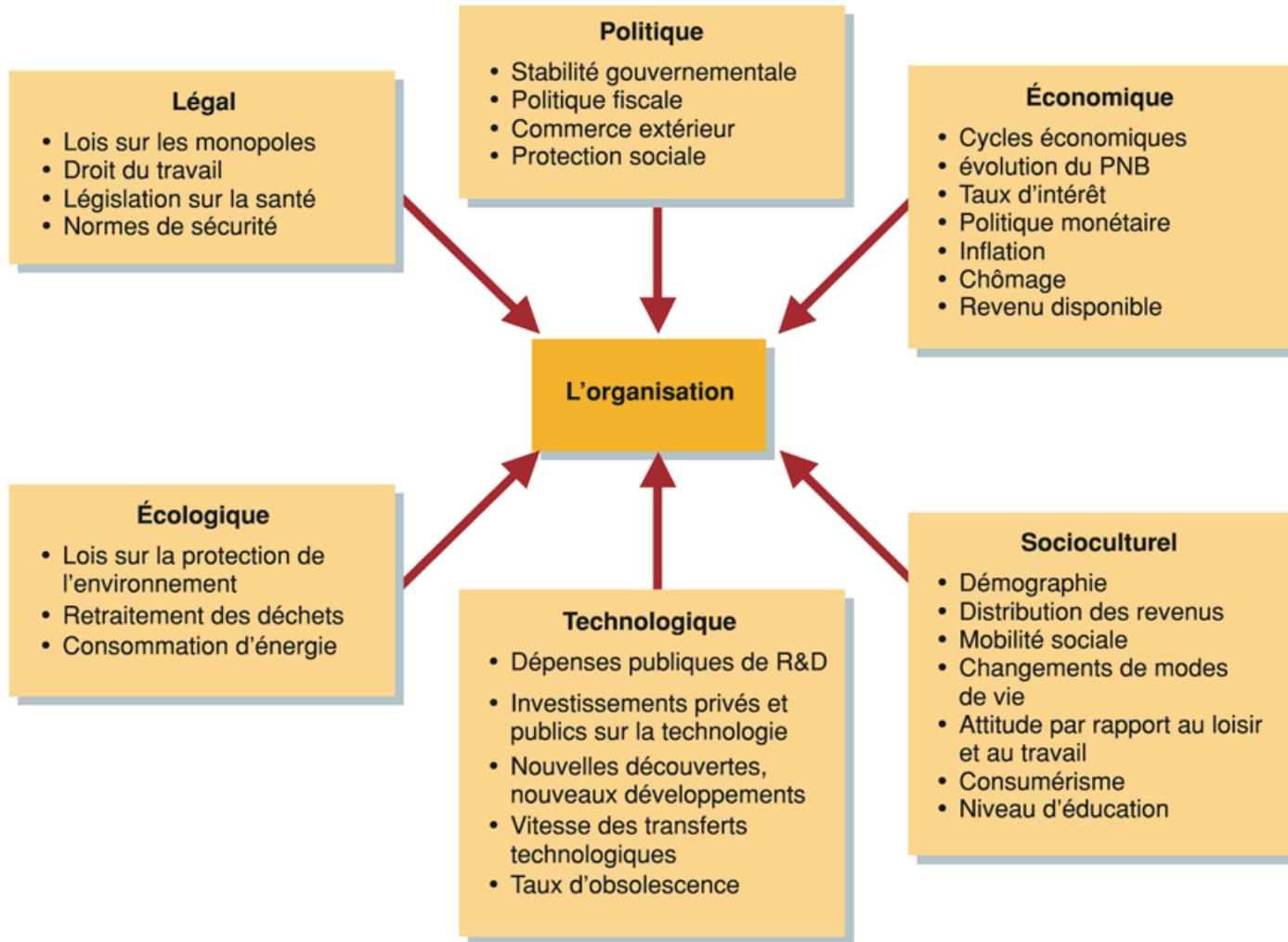


Le macro-environnement

- L'analyse PESTEL
- Les tendances structurelle
- Les scénarios



Le modèle PESTEL



- Quels sont les facteurs environnementaux qui ont une influence sur l'organisation ?
- Lesquels de ces facteurs sont les plus importants à l'heure actuelle ? Et dans les années qui viennent ?

Exemple de tendances structurelles : les facteurs de mondialisation



Les scénarios

- Grande complexité de l'environnement
- Changements rapides et fréquents
- Envisager différentes possibilités quant à la tendance structurelle dominante
- Futur optimiste VS pessimiste



Le modèle des 5 forces

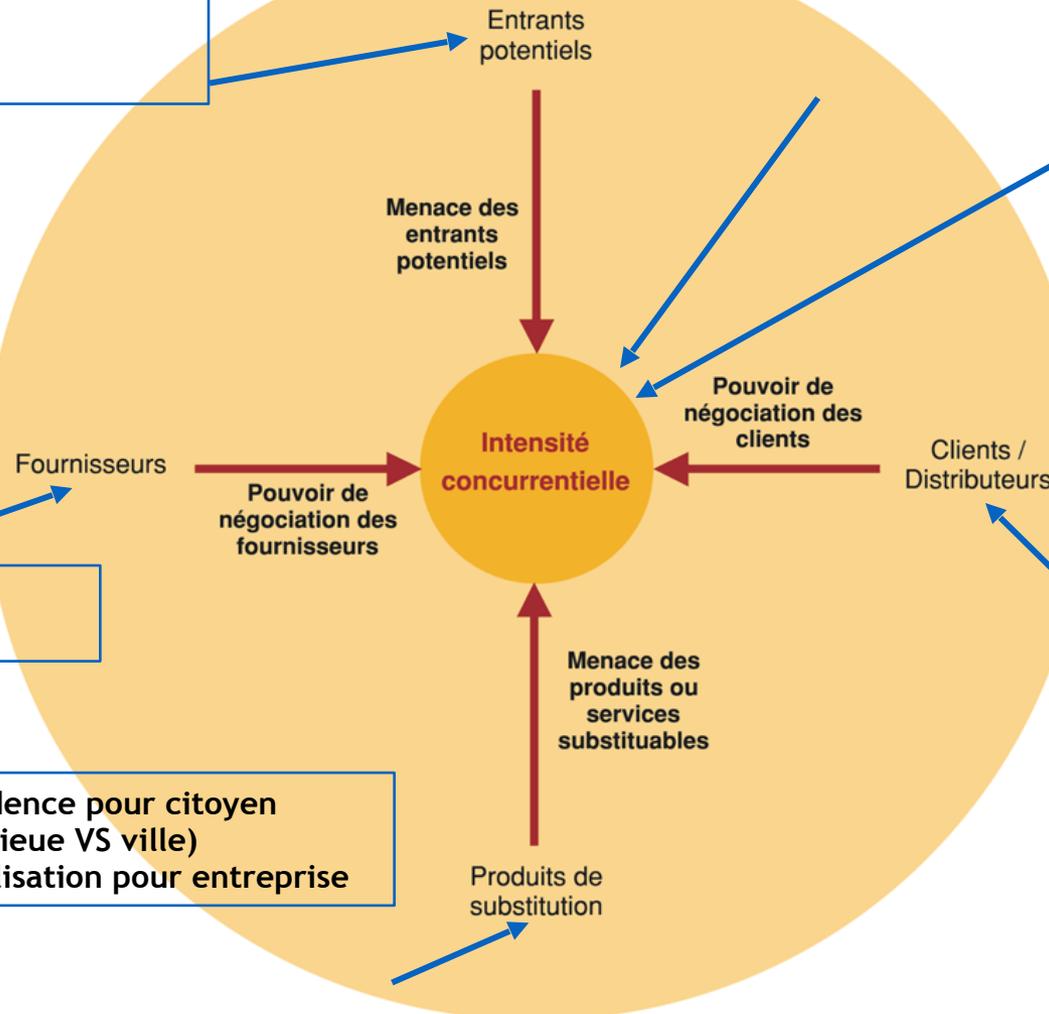


Le modèle des 5 forces : monde municipal

- Économies d'échelle (grandes VS petites villes)
- Financement des projets
- Infrastructures
- Réputation

- Équilibre forces
- Fusions et défusions

- Autres villes
- Ville VS arrondissement
- MRC et communautés urbaines

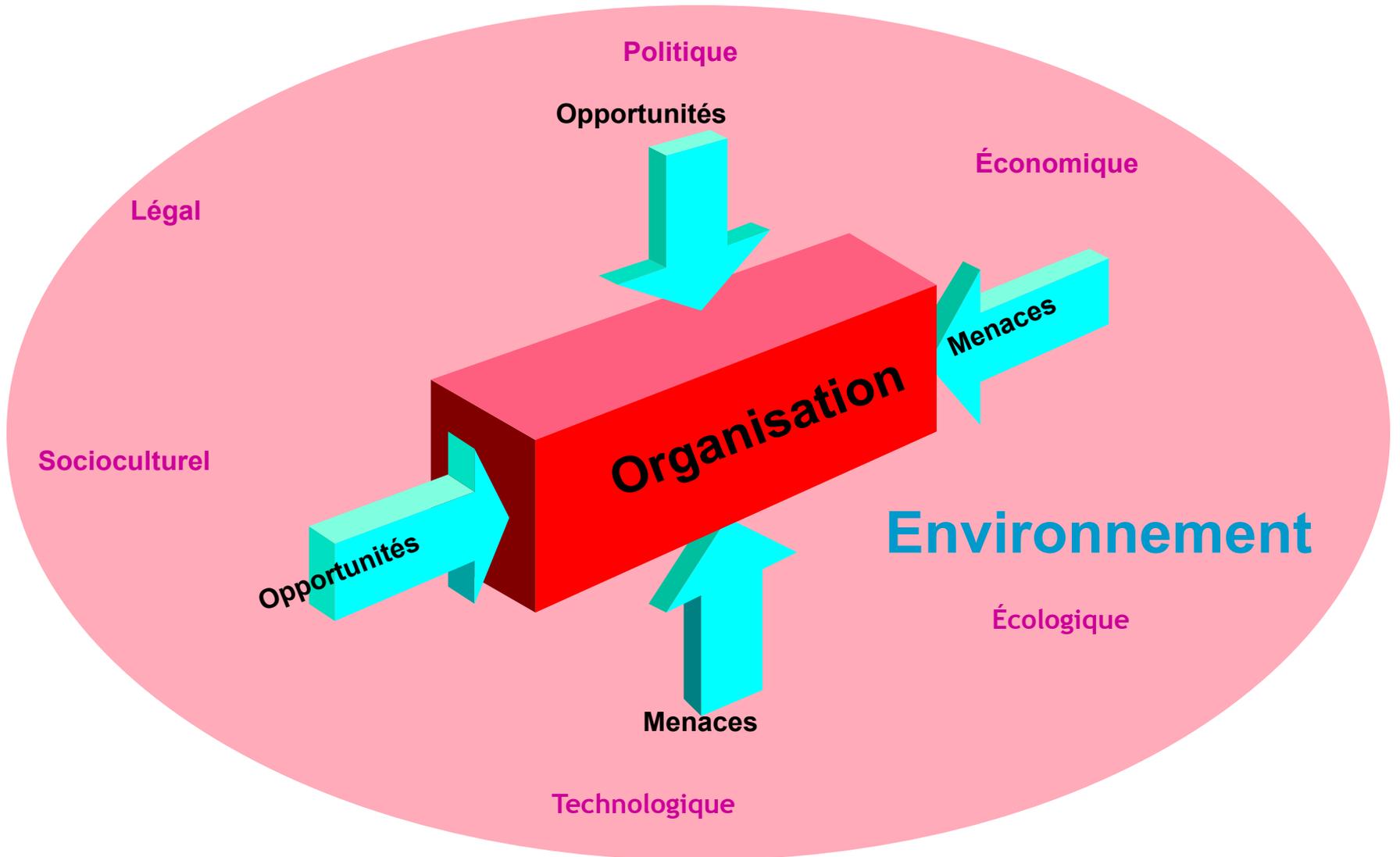


- Appels d'offres
- Impartition

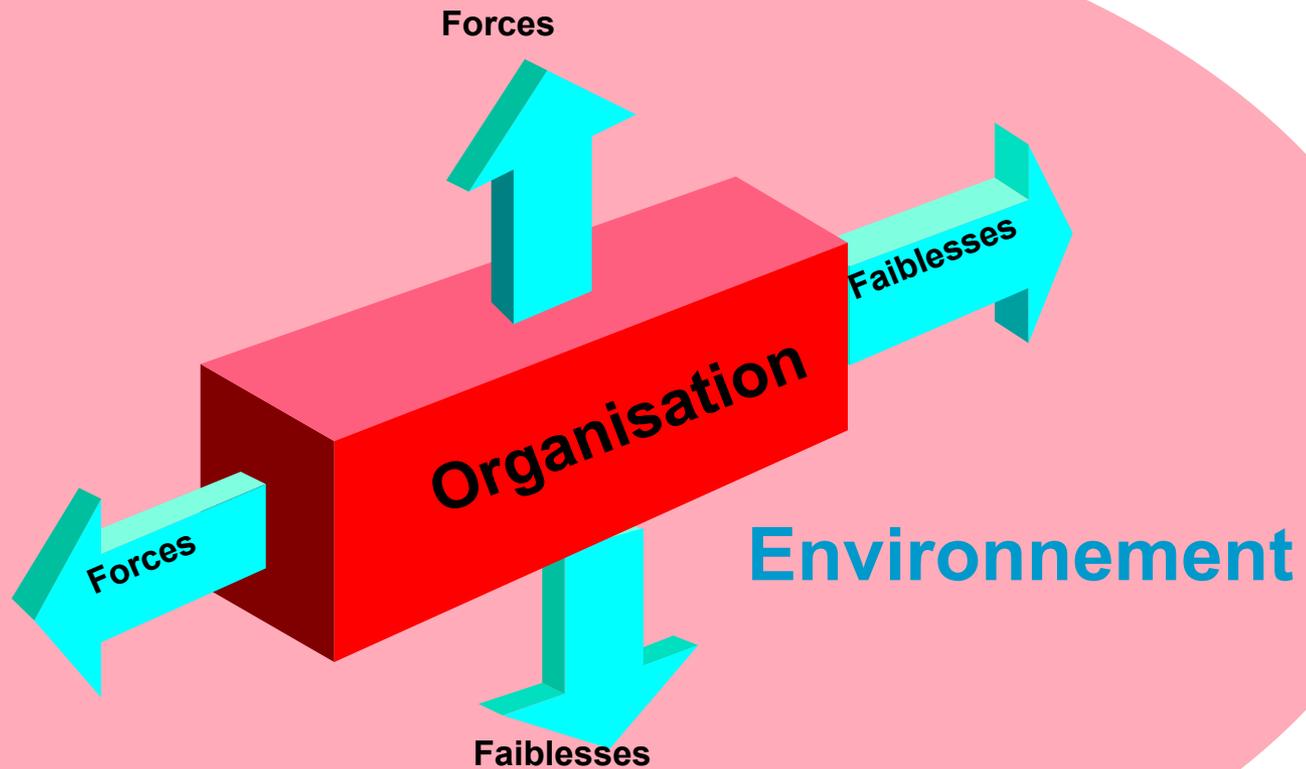
- Résidence pour citoyen (banlieue VS ville)
- Localisation pour entreprise

- Citoyens
- Banlieusards
- Touristes étrangers
- Entreprises
- Partenaires

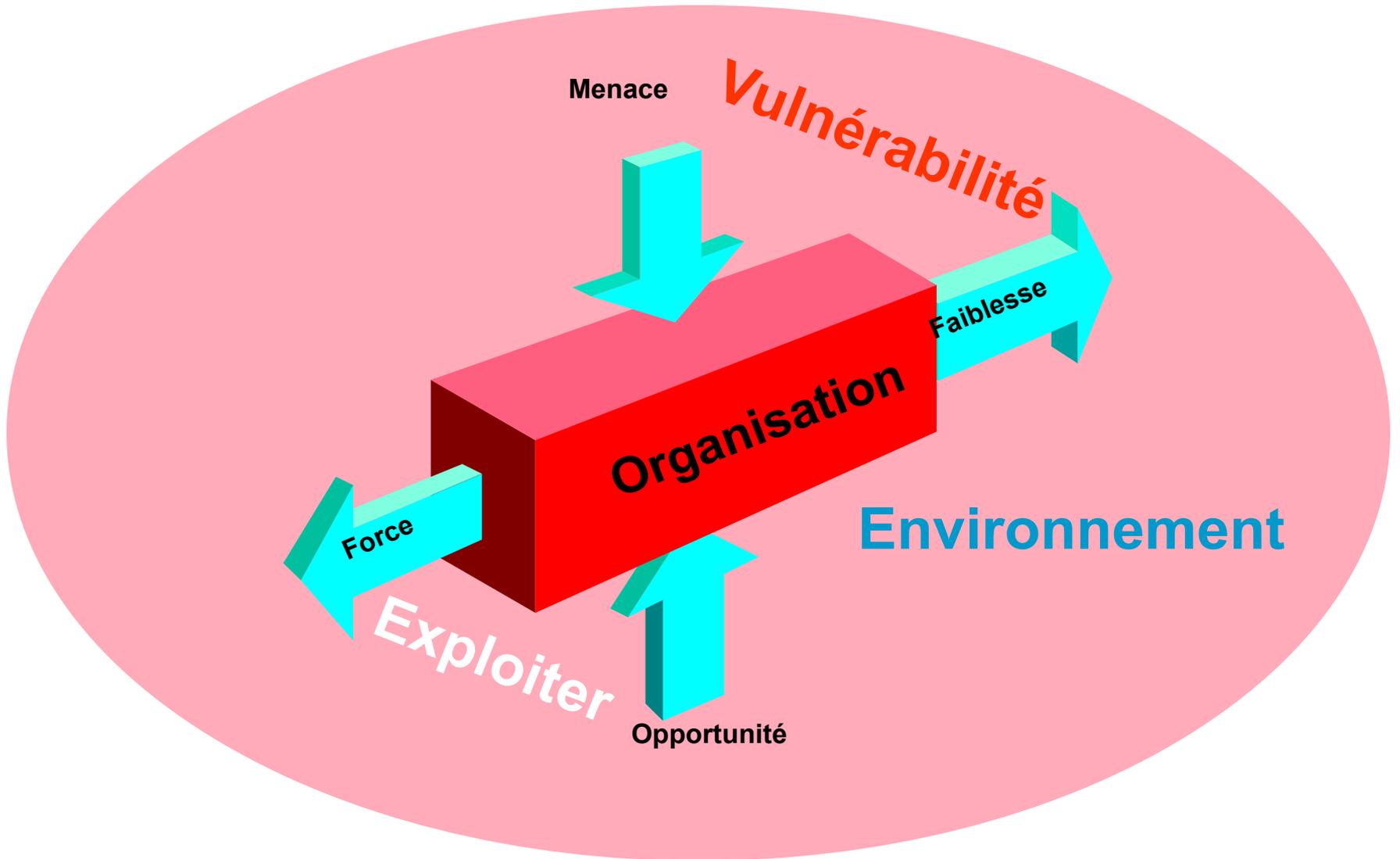
L'analyse SWOT



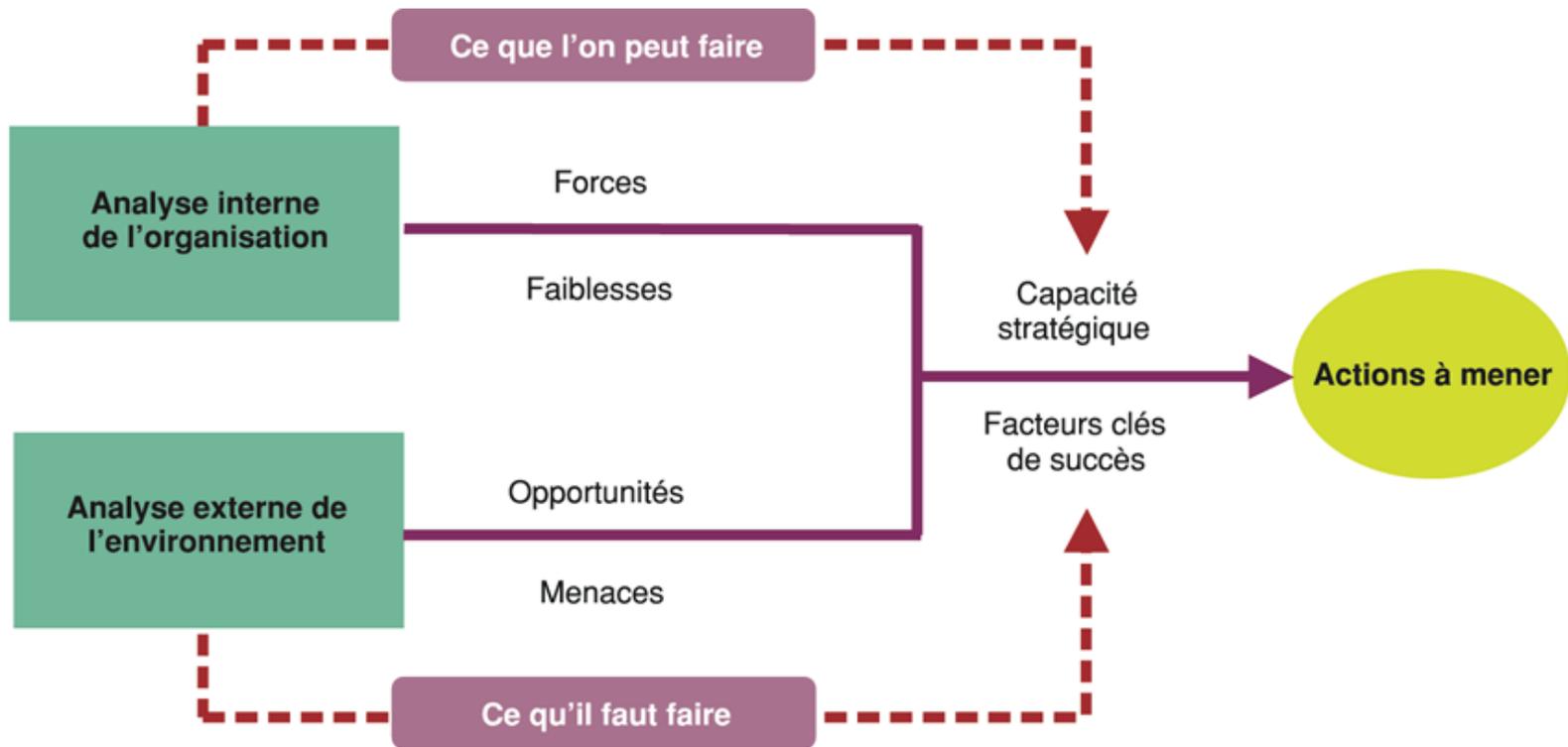
L'analyse SWOT



L'analyse SWOT

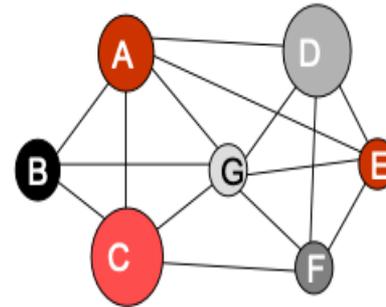


L'analyse SWOT



Exemples d'objectifs stratégiques

- Gagner 15 % de part de marché
- Lancer un nouveau produit
- Offrir un service incomparable de 99,5 %
- Réduire les coûts logistiques de 20 %
- Absorber un concurrent
- Externaliser des activités non critiques
- Changer de fournisseur
- Structurer la fonction logistique



Ces objectifs ont un impact sur la stratégie logistique

3.1. Qu'est-ce que la stratégie ?

Stratégie : du grec stratos = « armée » et ageîn = « conduire »

« La stratégie est l'orientation à long terme avec laquelle l'organisation vise à construire des avantages concurrentiels, à travers la combinaison de ressources dans un environnement qui change sans cesse, avec comme fin ultime la réponse aux exigences du marché et des *stakeholders* »

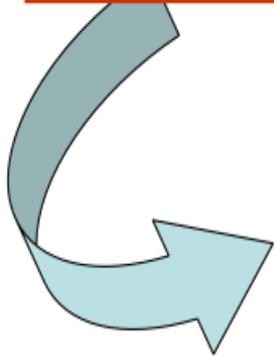
Johnson et Scholes (1999)

- La stratégie, c'est l'art de construire et de développer un avantage concurrentiel durable
- La stratégie combine des capacités et des ressources humaines, financières et matérielles avec les opportunités de l'environnement
- Sans stratégie, le management n'aurait pas de principes pour orienter la gestion, ni de plan pour construire des avantages concurrentiels pour devancer ses compétiteurs

3.2. L'avantage concurrentiel

Avantage concurrentiel = capacité à offrir **plus de valeur client** que les concurrents en :

fonctionnant à moindre coût tout en générant du profit
se différenciant plus que les concurrents aux yeux du client



- Stratégie de domination par les coûts
- Stratégie de différenciation
(qualité / service / innovation)

Le DAS

- Dans la stratégie d'entreprise il se définit comme un sous-ensemble d'une organisation On peut lui allouer ou lui retirer des ressources de manière autonome qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.
- Segmenter une organisation en domaines d'activité stratégique est un préalable à l'allocation de ressources financières, humaines, technologiques, etc.
- La segmentation stratégique en DAS ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, qui consiste à segmenter non pas l'organisation, mais son marché : la segmentation marketing permet d'identifier des segments de marché.

- Chaque DAS se caractérise par :
 - des clients spécifiques ;
 - des marchés spécifiques ;
 - des réseaux de distribution spécifiques ;
 - des concurrents spécifiques ;
 - des technologies spécifiques ;
 - des compétences spécifiques ;
 - structure de coûts spécifique ;
- De fait, à chaque DAS correspond une chaîne de valeur❶ spécifique et on peut estimer qu'il pourrait exister en tant qu'organisation autonome.
- Chaque DAS peut déployer une stratégie générique de :
 - prix ;
 - différenciation ;
 - focalisation ;(analyse du DAS Porter)

❶Une chaîne de valeur est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel.

Ces étapes correspondent aux services de l'entreprise ou de manière arbitraire aux activités complexes imbriquées qui constituent l'organisation.

II. La démarche stratégique

• 1. Les étapes de la démarche stratégique



Le modèle LCAG (modèle de Learned, Christensen, Andrew et Guth)

1. Diagnostic externe

Analyse de l'environnement
Environnement général et concurrence
Facteurs clés de succès
Identification des opportunités et des menaces

2. Diagnostic interne

Analyse de l'entreprise
Identification des forces et des faiblesses
de l'entreprise par rapport
aux concurrents

3. Recensement et évaluation des possibilités d'action

Analyse des avantages et des inconvénients
Analyse des risques par rapport aux résultats
Analyse compatibilité/incompatibilité

4. Intégration des valeurs de l'environnement

Responsabilité sociale et citoyenne de l'entreprise

5. Intégration des valeurs des dirigeants

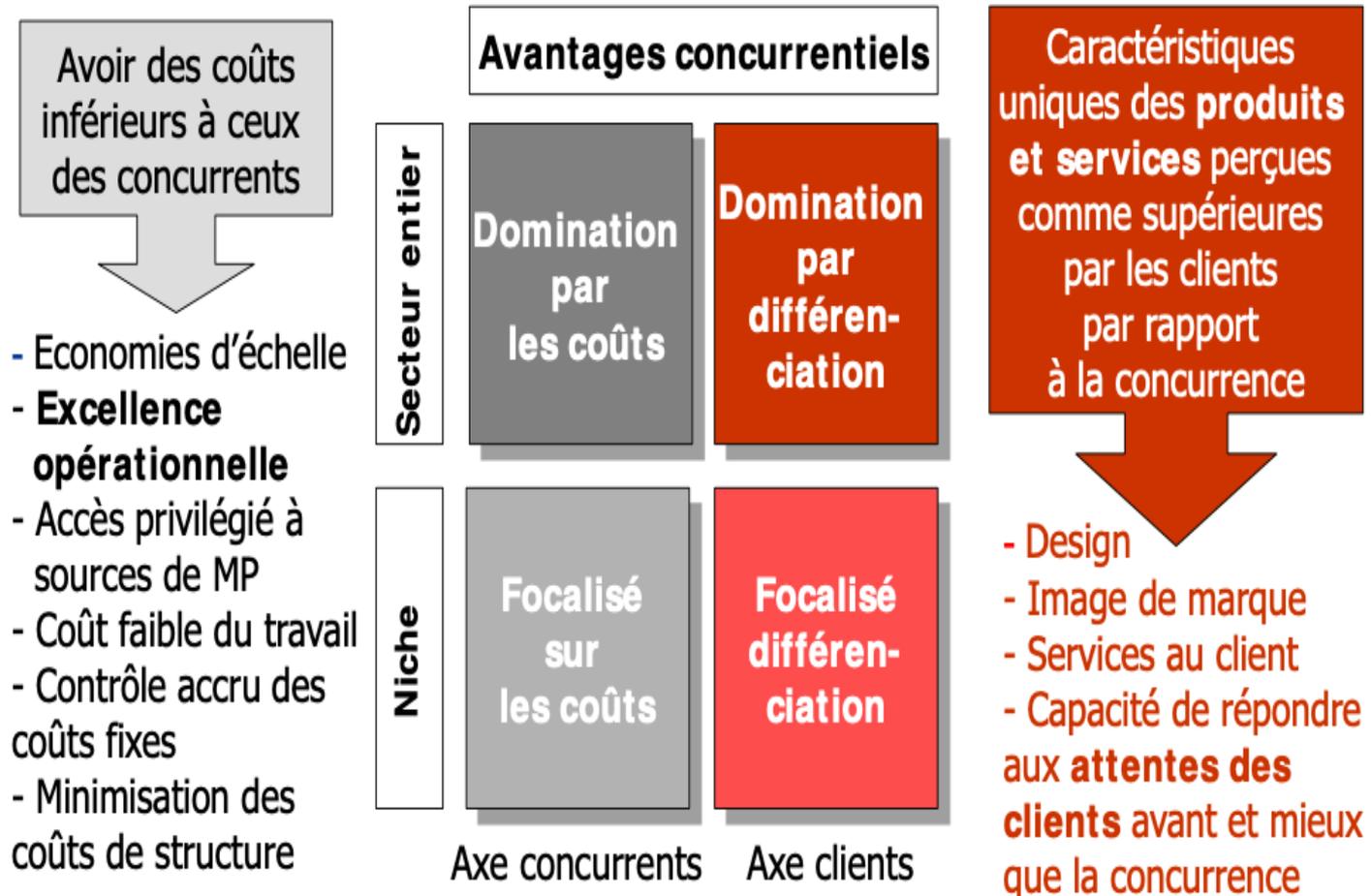
Objectifs généraux et culture de l'entreprise

6. Formulation de la stratégie

Segmentation des activités (DAS)
Définition des objectifs fonctionnels et opérationnels
Choix des moyens et affectation des ressources

Les avantages génériques

Le succès commercial naît d'un avantage de coût ou de différenciation, idéalement les deux !



Les 4 constituants de l'avantage concurrentiel

Recherche de productivité par économies d'échelle, optimisation, standardisation, etc.

Effizienz supérieure

Orientation client

Qualité des produits, des services et des processus

Application du concept TQM

Capacité d'innovation supérieure

2 stratégies génériques

- **Coûts bas**
- **Différenciation**
(par la qualité, le service, l'innovation)

Qualité supérieure

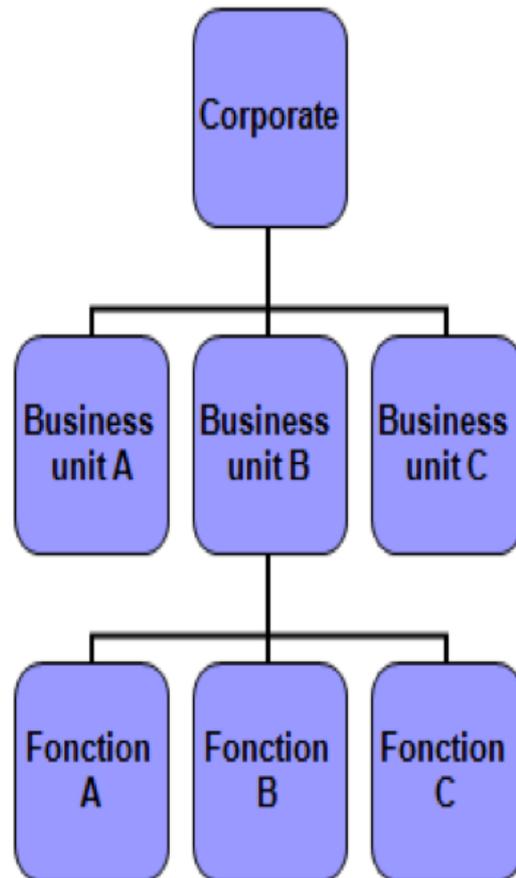
Concerne produits, services processus, méthodes de gestion, structures organisationnelles dans le cadre d'améliorations continues ou radicales

Capacité de réponse au client supérieure

- Qualité de service
- Personnalisation des produits
- Adaptation à la demande
- Logistique à réaction rapide
- Service après-vente...

3.3. Enjeux et objectifs stratégiques

Les 3 niveaux de stratégie



Stratégie générale

- Dans quelles activités rentrer ?
- Quelles orientations stratégiques ?
- Quelles ressources allouer ?
- Quelle structure organisationnelle ?

Stratégies d'activité ou produit/marché

- Comment affronter la concurrence ?
- Quels avantages concurrentiels construire par rapport aux concurrents ?
- Quels produits et services développer dans quels marchés ?

Stratégies fonctionnelles

- Quels stratégies et objectifs pour chaque fonction finance, marketing, logistique, production, achats, RH ... de la BU ?
- Comment créer des avantages concurrentiels par les fonctions ?

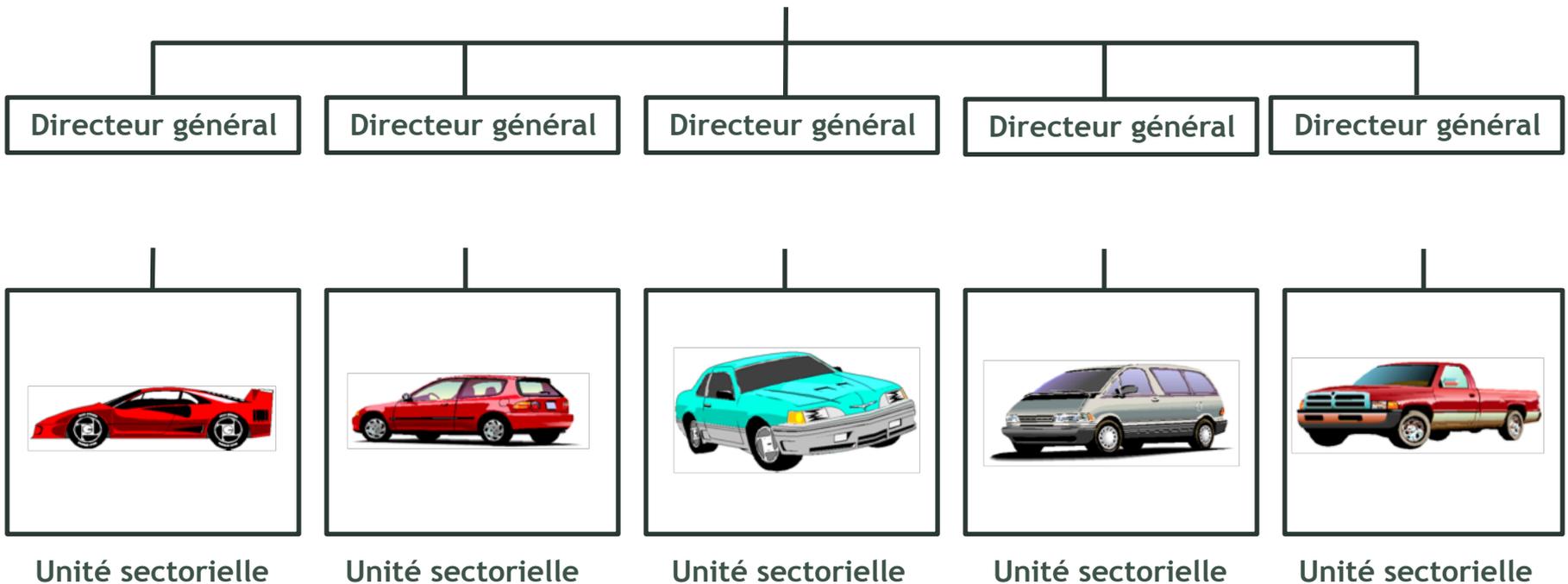
Les stratégies d'ensemble



- **Diversification**
- **Rendement combiné**
- **Amélioration de la synergie entre les unités sectorielles**
- **Investissements prioritaires**

Les stratégies sectorielles

Président- directeur général



Les stratégies fonctionnelles

Unité sectorielle Directeur général



V.-P.
de la production



V.-P.
des
finances



V.-P.
du
marketing



V.-P.
des
ressources humaines

6.4 Les types de stratégies d'ensemble

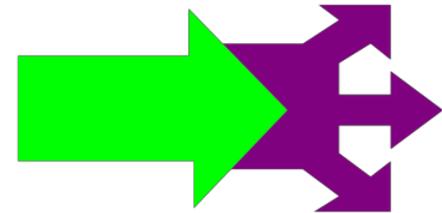
Diversification

- Pénétration du marché
- Création de marchés
- Mise au point de produits
- Diversification concentrique
- Diversification horizontale
- Diversification par conglomérat



Intégration

- Intégration vers l'amont
- Intégration vers l'aval
- Intégration horizontale



Coopération

- Alliance
- Accord de licence
- Entente de collaboration



6.4 Les types de stratégies d'ensemble *(suite)*

Retrait

- Retournement de la situation
 - Réduction des coûts
 - Accroissement du produit d'exploitation
- Désinvestissement
 - Liquidation
 - Retrait



Restructuration du portefeuille



Stratégies combinées



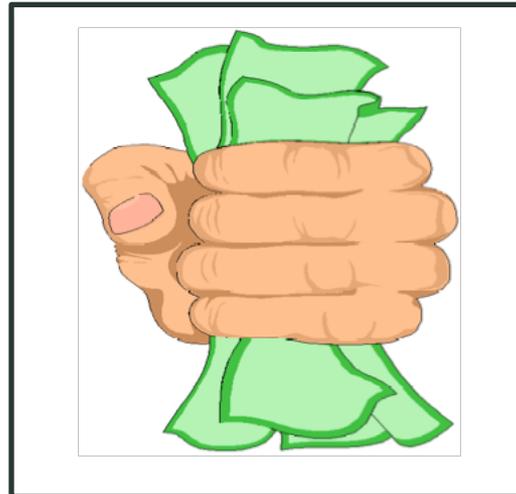
Les stratégies sectorielles (suite)

Les stratégies universelles

Stratégie de différenciation



Stratégie de domination par les coûts



Stratégie de concentration



Les stratégies sectorielles *(suite)*

Les stratégies d'adaptation

**Stratégie
prospectrice**

**Innovation et orientation vers
la croissance et de nouveaux marchés**

**Stratégie
défensive**

**Protection des marchés actuels
et maintien de la stabilité**

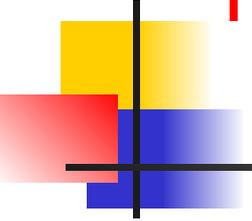
**Stratégie
analytique**

**Conservation des marchés actuels
et satisfaction des clients
(peu d'innovation)**

**Stratégie
réactive**

**Réaction au changement
de l'environnement**

IV/ les différentes formes d'organisation de l'entreprise

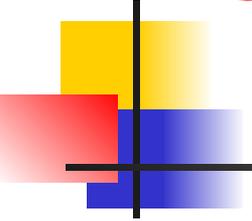


- La structure de l'entreprise peut être définie simplement comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

« Structure et dynamique des organisations »

MINTZBERG

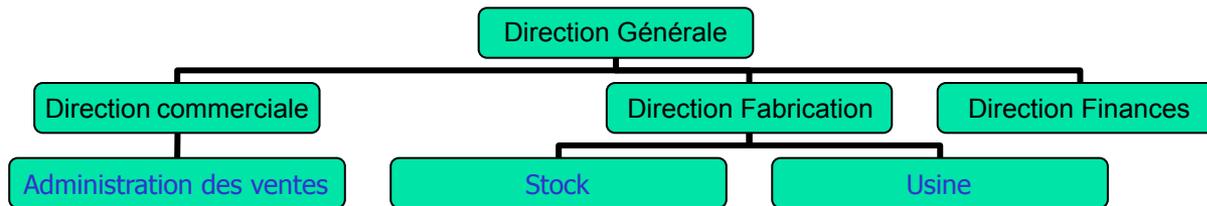
3.1 Les différents types de structures



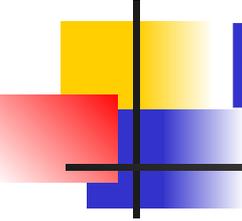
- 3.1.1 Les structures simples
 - Structure hiérarchique linéaire **FAYOL**
 - Structure fonctionnelle **TAYLOR**
 - Structure linéaire et fonctionnelle (staff & line)

Structure hiérarchique linéaire

FAYOL



Avantages / Inconvénients



FAYOL

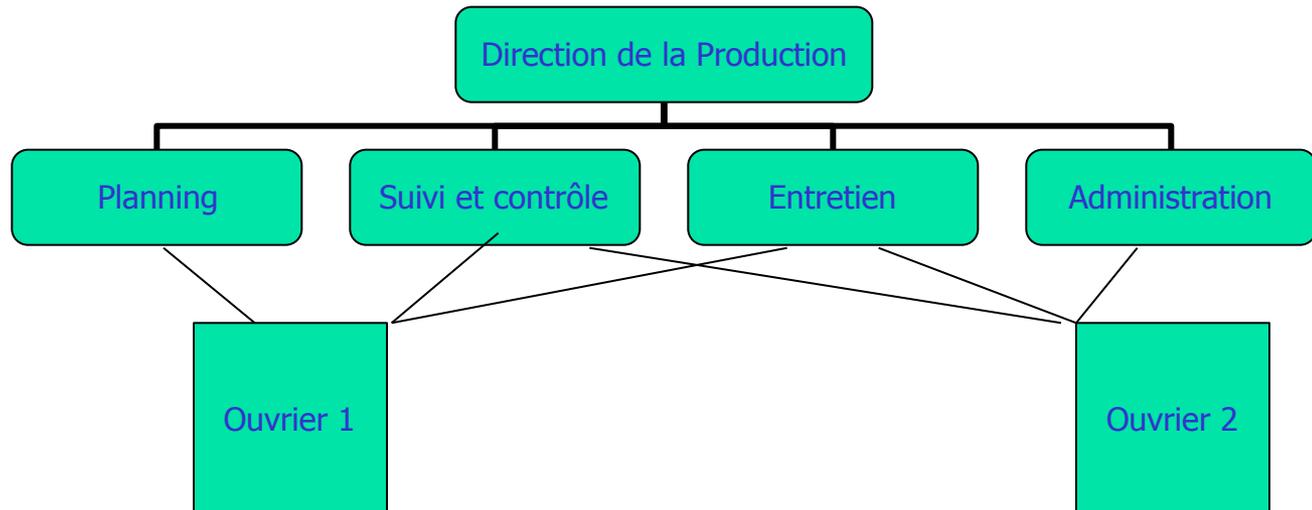
Avantages

- Simplicité
- Clarté dans la définition des responsabilités.

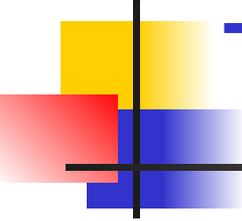
Inconvénients

- s'avère particulièrement rigide (et décourage de ce fait des initiatives)
- freine circulation de l'information
- établit cloisonnement entre les différents services, qui nuit à la coordination de l'entreprise.

Structure fonctionnelle TAYLOR



Avantages / Inconvénients



TAYLOR

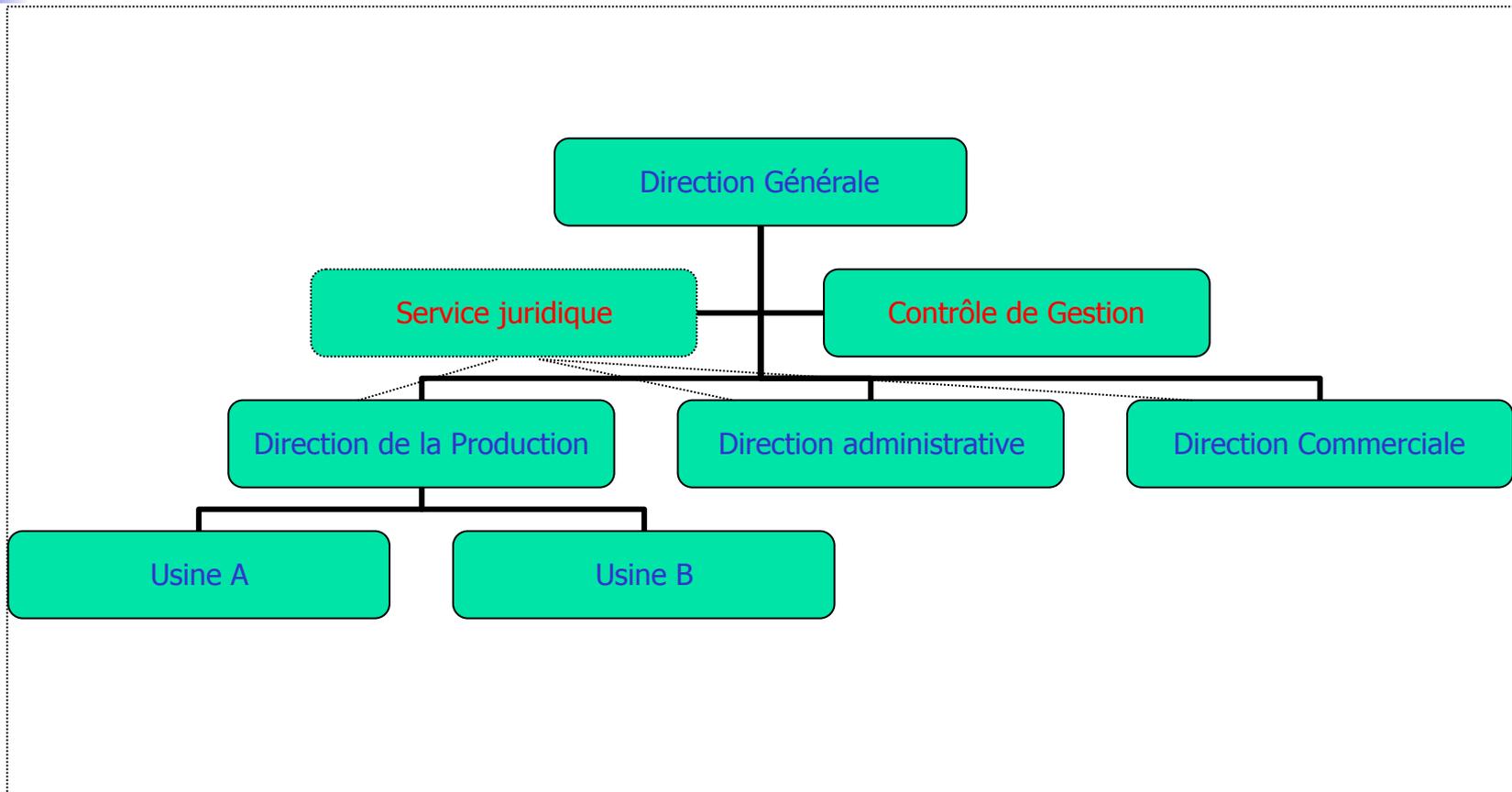
Avantages

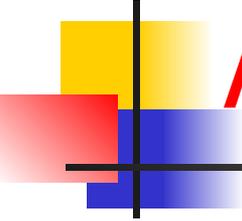
- Favoriser spécialisation, principe de base de la conception taylorienne
- Grande efficacité technique (Concentre les moyens et les compétences)

Inconvénients

- Problèmes de coordination des activités (Chaque individu a tendance à s'enfermer dans les frontières de son service, à privilégier sa fonction)
- Erreurs et lenteur dans la transmission de l'information
- Dilution des responsabilités
- Source de conflits (multiplicité des commandements)

Structure linéaire & fonctionnelle (staff & line)





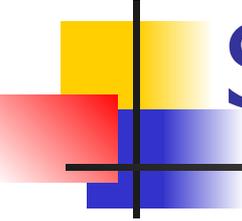
Avantages / Inconvénients

Avantages

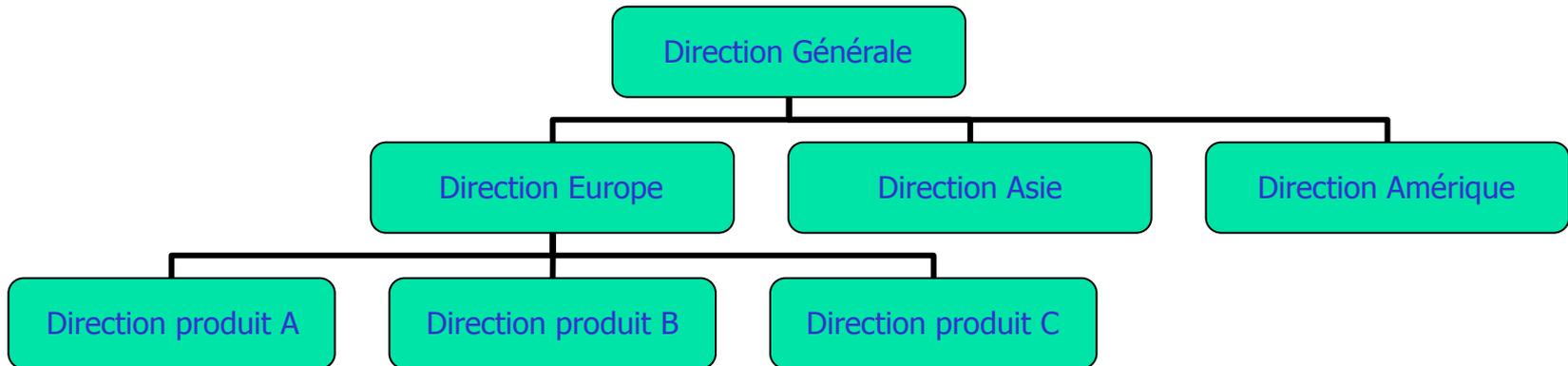
- responsabilité claire
- compétence dans préparation des décisions

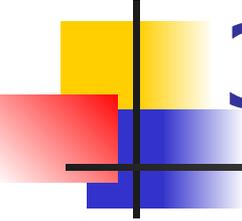
Inconvénients

- structure coûteuse et lourde à faire fonctionner
- conflits entre opérationnels et fonctionnels
- problème de circulation de l'information amplifié par multiplication des liaisons



Structure divisionnelle



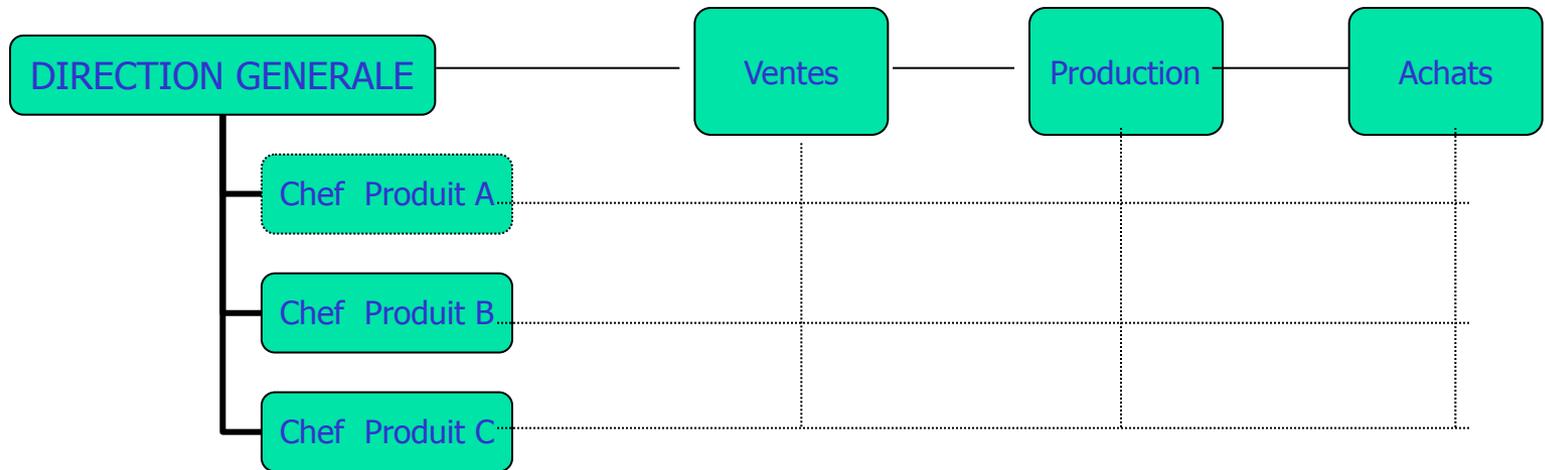


3.1.2 Les structures complexes

- Structure matricielle

- Structure organisationnelle de MINTZBERG

Structure matricielle de GALBRAITH





VII/ LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE ?

LE MANAGEMENT : DU SPÉCIFIQUE AU GLOBAL

❑ *La notion de management revêt plusieurs acceptations distinctes*

- **La fonction de la plus haute autorité hiérarchique**
- **Désigne l'encadrement**
- **Correspond au commandement et à l'animation des Hommes**

❑ *Donner au management un sens plus global*

- **Ensemble de démarches, méthodes et processus de conduite, organisation, allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail**

Les grandes fonctions de l'entreprise sont:

- ❑ La Direction
- ❑ La Recherche et le développement
- ❑ Le Marketing et la Communication
- ❑ La Production
- ❑ La Logistique
- ❑ La Fonction Commerciale
- ❑ L'Administration générale, Finances et Comptabilité
- ❑ Les Ressources humaines
- ❑ Les Services juridiques
- ❑ Les Services généraux





QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT ?

- ***QUELLE DÉFINITION DU MANAGEMENT
POURRIEZ-VOUS DONNER ?***
- ***TENTER D'ÉLABORER UNE DÉFINITION DU
MANAGEMENT À PARTIR DE VOTRE OBSERVATION DU
"TRAVAIL" DES MANAGERS***



QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT ?

DÉFINITION DU MANAGEMENT

*LE MANAGEMENT HUMAIN N'EST RIEN D'AUTRE
QUE L'APTITUDE À OBTENIR DU PERSONNEL
DE L'ENTREPRISE UN COMPORTEMENT
ORGANISATIONNEL QUE LA STRATÉGIE
ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE REND NÉCESSAIRE*



QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT ?

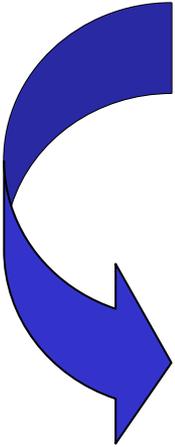
**LE MANAGEMENT CONSISTE À
TRANSFORMER LE TRAVAIL D'AUTRUI
EN PERFORMANCE**

***CETTE TRANSFORMATION EST OBTENUE
PAR L'ADOPTION, PAR LE MANAGÉ,
DE COMPORTEMENTS
PROFESSIONNELS POSITIFS***



QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT ?

LE MANAGEMENT



**ACTION OU ART OU MANIÈRE
DE CONDUIRE UNE ORGANISATION,
DE LA DIRIGER, DE PLANIFIER SON
DÉVELOPPEMENT, DE LA CONTRÔLER**

***S'APPLIQUE À TOUS LES DOMAINES
D'ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE***

CONSOMMATEURS ET CLIENTS

QUI BÉNÉFICIENT DES EFFORTS DE L'ENTREPRISE

FOURNISSENT LE SERVICE AUX ...

SALARIÉS

*DONT LE TRAVAIL A UN EFFET DIRECT SUR LA
SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE*

APPORTENT LEUR SOUTIEN AUX ...

CHEFS D'ÉQUIPES ET MANAGERS INTERMÉDIAIRES

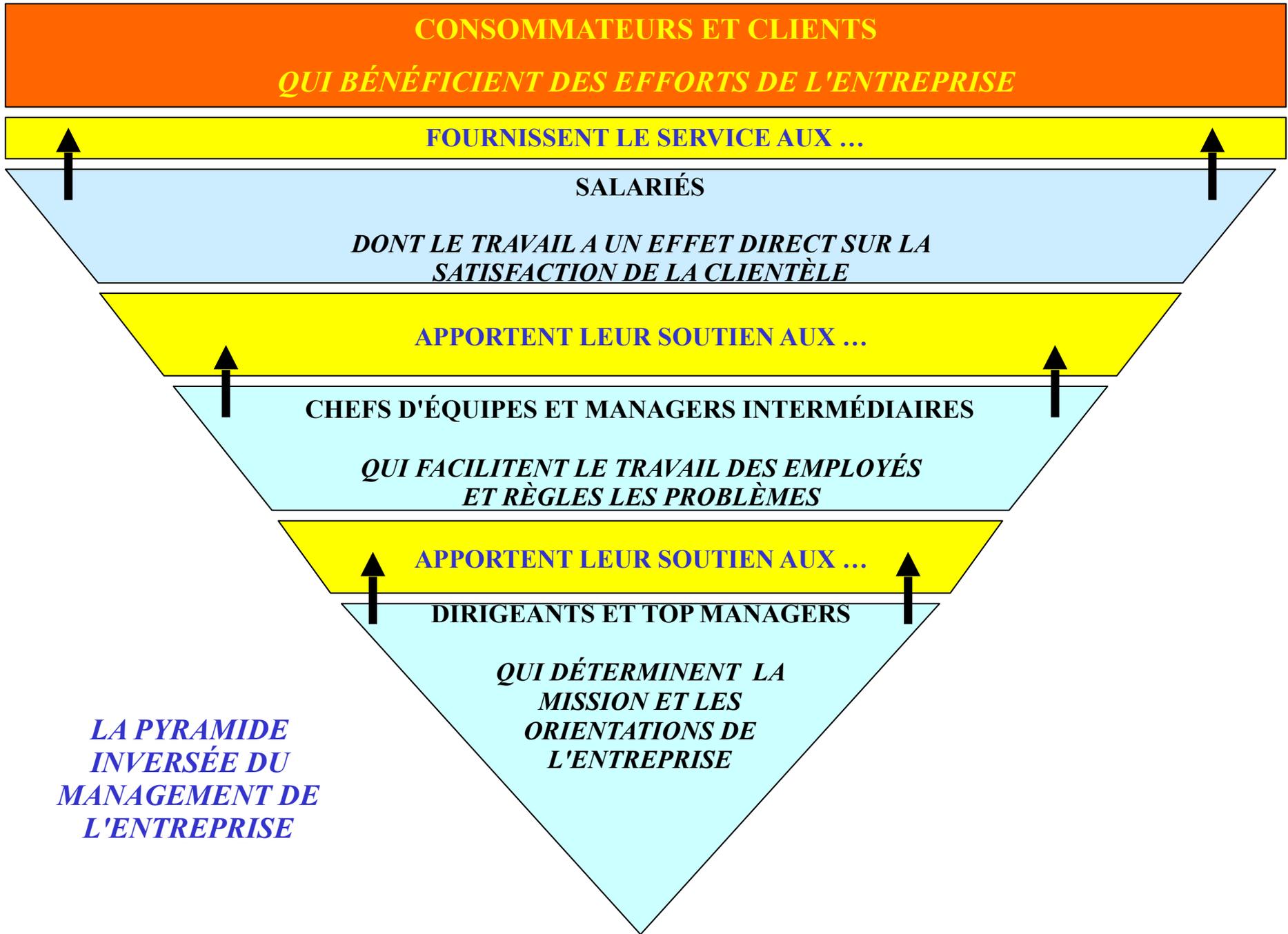
*QUI FACILITENT LE TRAVAIL DES EMPLOYÉS
ET RÈGLES LES PROBLÈMES*

APPORTENT LEUR SOUTIEN AUX ...

DIRIGEANTS ET TOP MANAGERS

*QUI DÉTERMINENT LA
MISSION ET LES
ORIENTATIONS DE
L'ENTREPRISE*

*LA PYRAMIDE
INVERSÉE DU
MANAGEMENT DE
L'ENTREPRISE*





QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT ?

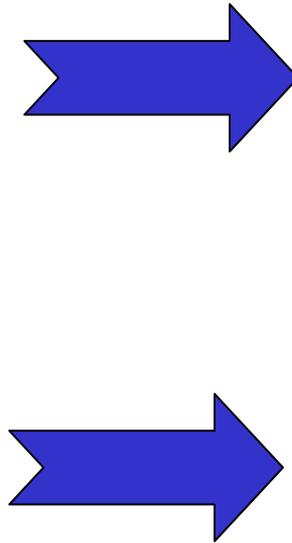
***SELON VOUS QUELLES SONT LES
COMPOSANTES / DIMENSIONS DU MANAGEMENT
ET QUELS SONT LES OBJECTIFS DE CES
COMPOSANTES / DIMENSIONS ?***



QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT ?

LES COMPOSANTES DU MANAGEMENT ET LEURS BUTS

- **La conduite de l'entreprise**
- **L'organisation de l'entreprise**
- **L'allocation des ressources**
- **Le contrôle**
- **La planification**
- **L'activation**
- **L'animation**



- **Faire progresser**
- **Recherche une unité, un ordre**
- **Doter de moyens ou de ressources**
- **Action de régulation**
- **Détermination du futur**
- **Donner de la « vie »**
- **Développer un intérêt pour le travail**



QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT ?

***SELON VOUS QUELLES SONT LES DIMENSIONS
À PRENDRE EN COMPTE DANS
UNE ACTIVITÉ MANAGÉRIALE ?***



QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT ?

LES DIMENSIONS DU MANAGEMENT

LE COLLECTIF	L'INDIVIDUEL	LE STRUCTUREL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emmener le groupe, l'équipe ➤ Orchestrer le plan d'actions, travailler ensemble ➤ Optimiser le fonctionnement de l'équipe ➤ Fixer et faire partager l'objectif, le projet commun ➤ Donner le sens de l'action ➤ Réguler le fonctionnement ➤ Anticiper, désamorcer, positiver les conflits ➤ Faciliter le travail collectif et individuel 	<p style="text-align: center;">SOI</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se connaître ➤ S'assumer ➤ Connaître ses aspirations et celles de ses collaborateurs <p style="text-align: center;">SA RELATIONS AVEC LES AUTRES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaître et comprendre l'autre, ses motivations, ses besoins ➤ Le faire progresser en tant qu'individu et en tant que responsable de mission 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apprécier le changement à effectuer (structure, procédures, culture...) ➤ Rester en phase avec son environnement ➤ Favoriser l'autonomie et la prise de décision ➤ Contrôler, déléguer, décider ➤ Intégrer les objectifs de l'entreprise et les faire partager ➤ Clarifier et mettre en œuvre les missions, objectifs et actions en phase avec les orientations de l'entreprise



LES 4 FONCTIONS DU MANAGER

***SELON VOUS QUELLES SONT LES FONCTIONS
QU'UN MANAGER EFFICACE DOIT REMPLIR ?***



LES 4 FONCTIONS DU MANAGER

PLANIFIER

FIXER DES OBJECTIFS
*Déterminer les actions adéquates
pour les atteindre*

CONTRÔLER

EVALUER LE RENDEMENT
*Prendre les mesures correctives
qui s'imposent*

ORGANISER

***ETABLIR DES STRUCTURES ET
DES RÉGIMES DE TRAVAIL***
*Distribuer les ressources selon
les objectifs*

DIRIGER

MOTIVER
*Susciter l'enthousiasme – Canaliser les
efforts de chacun vers un objectif commun*



LES 10 RÔLES DU MANAGER EFFICACE

RÔLES INTERPERSONNELS

INTERACTION AVEC AUTRUI

- *Représentation*
- *Leadership*
- *Liaison*

RÔLES INFORMATIONNELS

ÉCHANGE ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION

- *Collecte et contrôle des données*
- *Utilisation des données*
- *Diffusion des données*

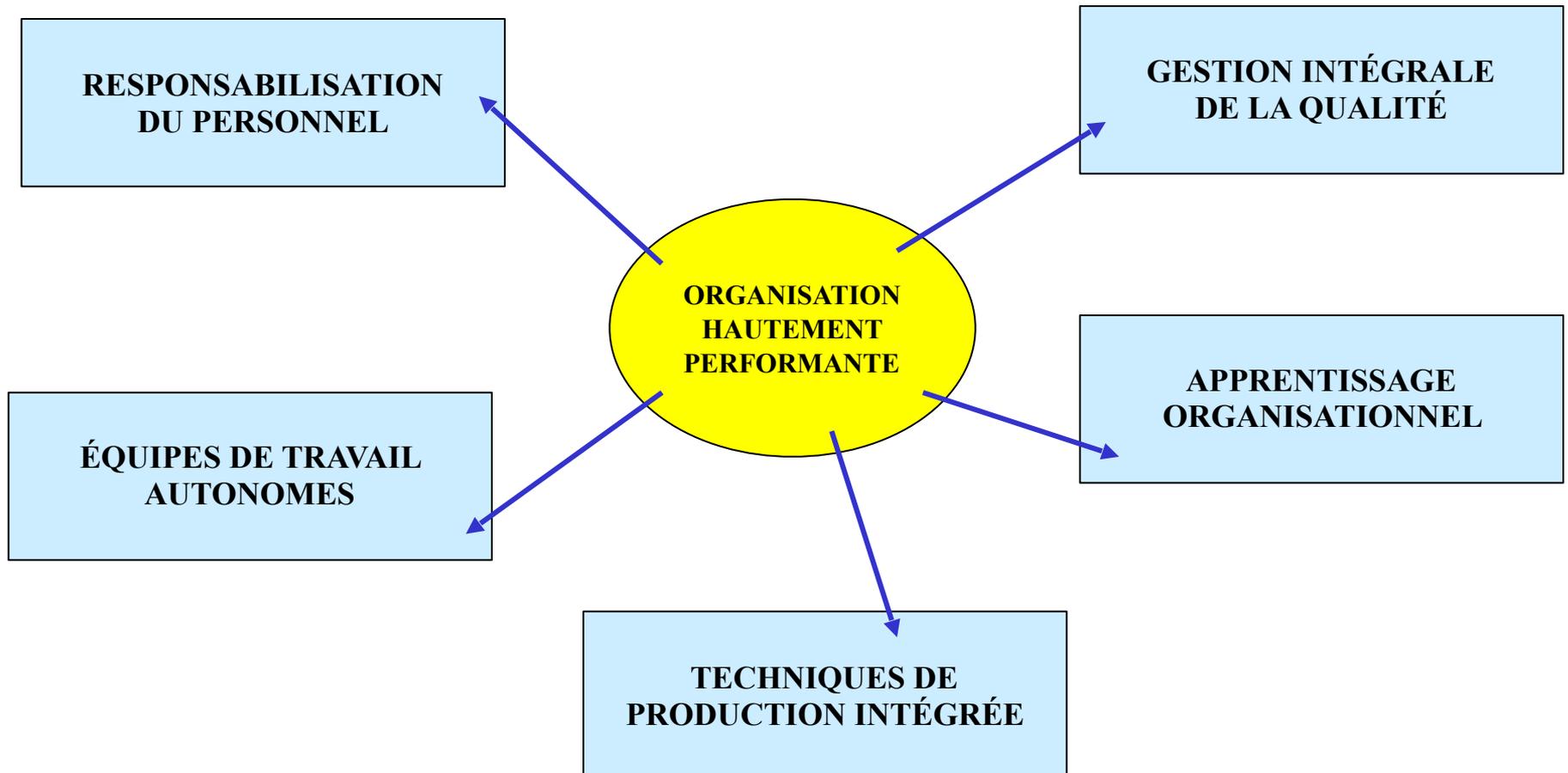
RÔLES DÉCISIONNELS

UTILISATION DE L'INFORMATION ET PRISE DE DÉCISION

- *Entrepreneuriat*
- *Gestion des conflits*
- *Répartition des ressources*
- *Négociation*



LES 5 ÉLÉMENTS CLÉS DE L'ORGANISATION HAUTEMENT PERFORMANTE



LE MANAGER EFFICACE

LES DÉFIS DE LA GESTION DES O.H.P.

- *Préoccupation des travailleurs quant à l'efficacité*
- *Autonomisation du personnel*
- *Préoccupation des travailleurs quant à la structure organisationnelle*
- *Postes stimulants et / ou travail en équipe*
- *Rétroaction importante de la part des collègues et de la clientèle*
- *Rétribution et reconnaissance*

LE MANAGER EFFICACE

- *S'adapte facilement*
- *Respecte la diversité des comportements, des convictions, des valeurs et des usages*
- *Peut résoudre les problèmes rapidement dans des situations nouvelles*
- *Communique aisément avec les personnes*
- *Sait instaurer la confiance, le respect et l'enthousiasme dans ses relations avec les autres*
- *Possède une expertise poussée dans son domaine*

L'AMELIORATION CONTINUE

Planifier

Poser et traiter le problème

Etape de réflexion

Développer

Mettre en œuvre le projet

Etape opérationnelle

Contrôler

Faire le bilan

Améliorer

