

Management Stratégique

Jérôme LÉRAT-PYTLAK

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

lerat@u-bordeaux4.fr

06.62.09.96.52

Plan

Partie 1 : Le diagnostic (ou l'analyse) stratégique.....	p.7
Chapitre 1.1. Analyses de l'environnement de l'entreprise.....	p.8
1.1.1. Les groupes stratégiques.....	p.9
1.1.2. L'analyse d'un secteur industriel.....	p.14
1.1.3. L'analyse d'un champ sectoriel.....	p.17
<i>Etude de cas : structure concurrentielle des secteurs de l'informatique et des SSII.....</i>	<i>p.21</i>
1.1.4. L'analyse du marché.....	p.22
<i>Etude de cas : segmentation du marché d'une revue de presse.....</i>	<i>p.25</i>
1.1.5. L'analyse du macro-environnement.....	p.26
<i>Etude de cas : analyse du macro-environnement et du secteur de l'industrie du jouet.....</i>	<i>p.29</i>
Chapitre 1.2. Analyses des capacités de l'entreprise.....	p.30
1.2.1. Le carré financier de l'entreprise.....	p.32
<i>Etude de cas : secteur des SI intégrés ; étude de rentabilité et de profitabilité.....</i>	<i>p.41</i>
1.2.2. La culture de l'entreprise.....	p.42
1.2.3. Les ressources et compétences stratégiques.....	p.50
<i>Etude de cas : secteur de l'électroménager ; FCS, compétences et ressources.....</i>	<i>p.54</i>
<i>Etude de cas : Microsoft/Netscape : diagnostic de l'environnement et des capacités des 2 entreprises.....</i>	<i>p.55</i>
Partie 2 : La détermination des choix stratégiques.....	p.56
Chapitre 2.1. Les typologies des alternatives stratégiques.....	p.57
2.1.1. Les stratégies d'entreprise.....	p.58
2.1.2. Les stratégies d'activité.....	p.61
2.1.3. DAS et segmentation stratégique.....	p.65
<i>Etude de cas : segmentations marketing puis stratégique, identification de stratégies.....</i>	<i>p.67</i>
Chapitre 2.2. Les modèles de portefeuille stratégique.....	p.68
<i>Etude de cas : comparaison des modèles BCG, ADL et Mc Kinsey.....</i>	<i>p.75</i>
Partie 3 : Le déploiement stratégique.....	p.76
3.1. Définir des objectifs en liaison avec la stratégie.....	p.77
3.2. Mettre en œuvre un système de planification stratégique – planning/contrôle des objectifs.....	p.78
3.3. Choisir une structure organisationnelle adéquate.....	p.96

La **stratégie** d'une entreprise

ce sont ses buts et ses objectifs à long terme

Le **management**

c'est l'ensemble des tâches qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses buts et objectifs

Le **management** stratégique

c'est l'ensemble des tâches qui permettent à l'entreprise de définir et atteindre ses buts et objectifs à long terme

Management Opérationnel

- *Routinier*
- *Spécifique à chaque fonction*
- *Implications à court terme*

Management Stratégique

- *Ambigu/incertain*
- *Complexe*
- *Concerne l'ensemble de l'organisation*
- *Traite de problèmes fondamentaux*
- *Implications à long terme*

Le management stratégique *inclut* :

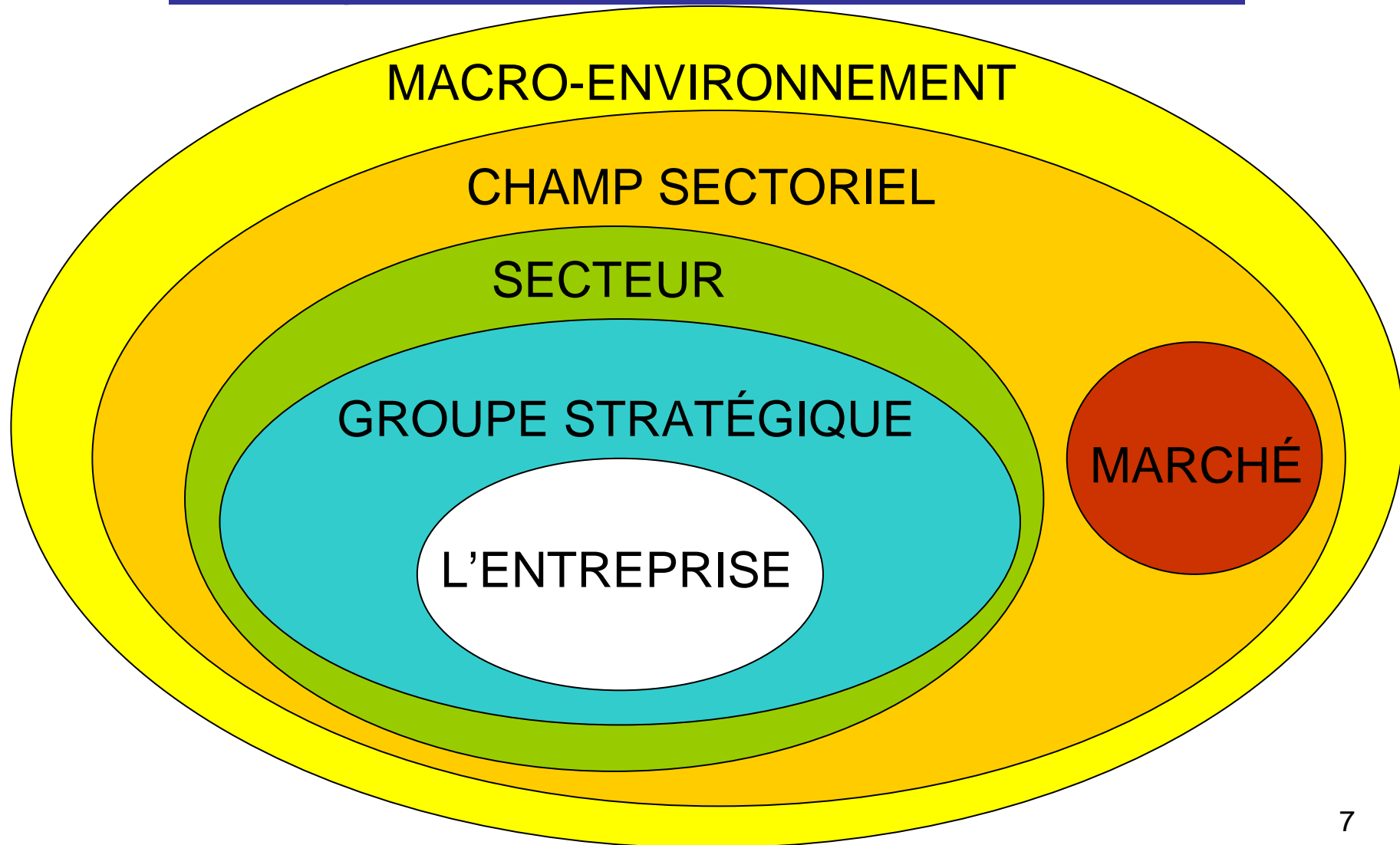
- **Le *diagnostic stratégique*** qui consiste en une analyse combinée :
 - de l'environnement de l'entreprise
 - des capacités de l'entreprise
- **Les *choix stratégiques*** qui consistent en :
 - l'identification d'options possibles
 - les décisions
- **Le *déploiement stratégique*** qui consiste à garantir la cohérence de l'investissement et de l'organisation avec les choix stratégiques

PARTIE 1

Le Diagnostic (ou l'analyse) stratégique

CHAPITRE 1.1.

Analyses de l'environnement

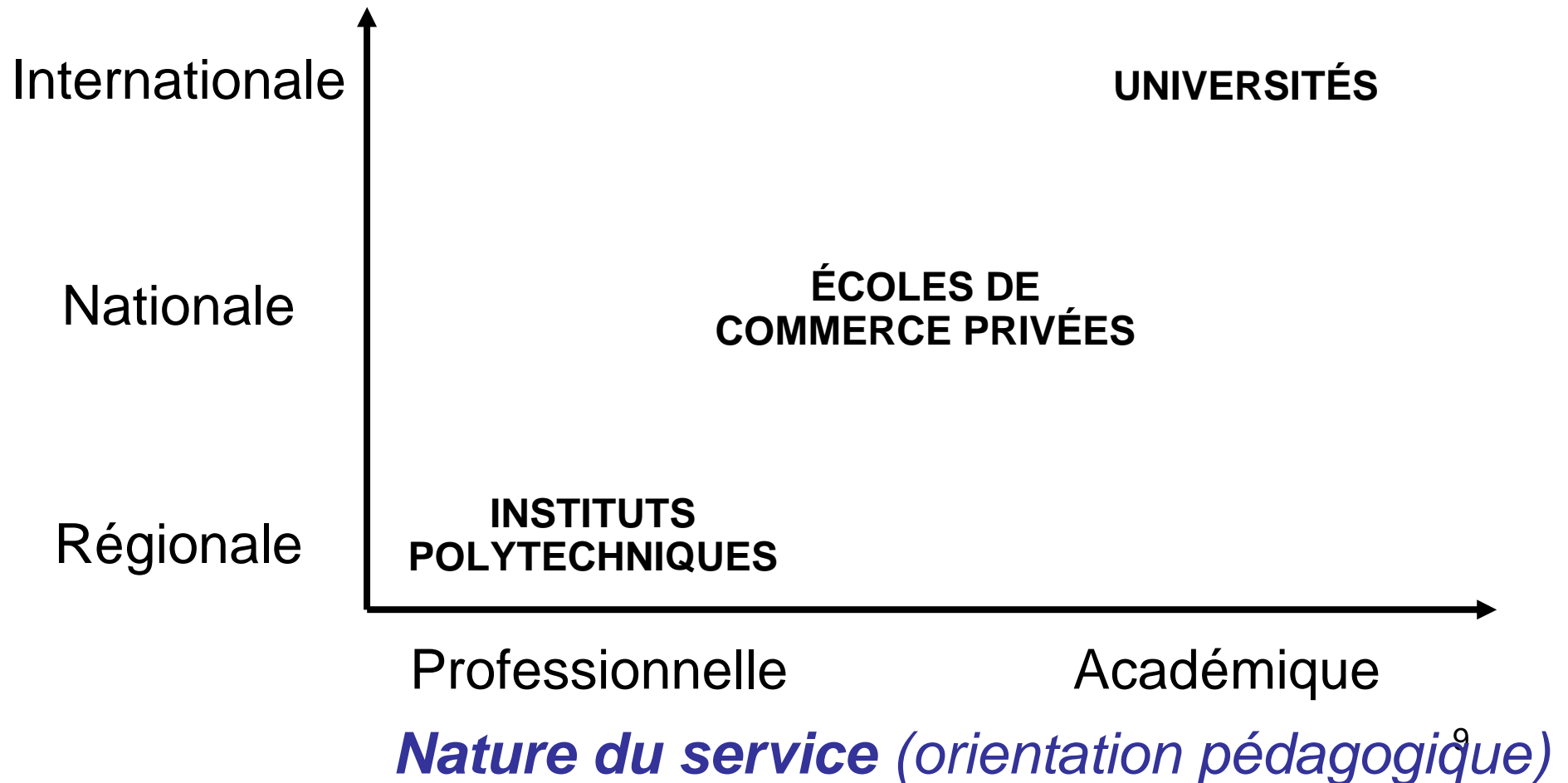


1.1.1. Les groupes stratégiques : quelques indicateurs permettant de les construire

Indicateurs	Entreprises
Couverture géographique	
Taille	
Nature, Diversité, Qualité des produits/services	
Réseaux de distribution utilisés	
Effort marketing	
Leadership technologique	
Intégration verticale	
Relations avec groupes d'influence	

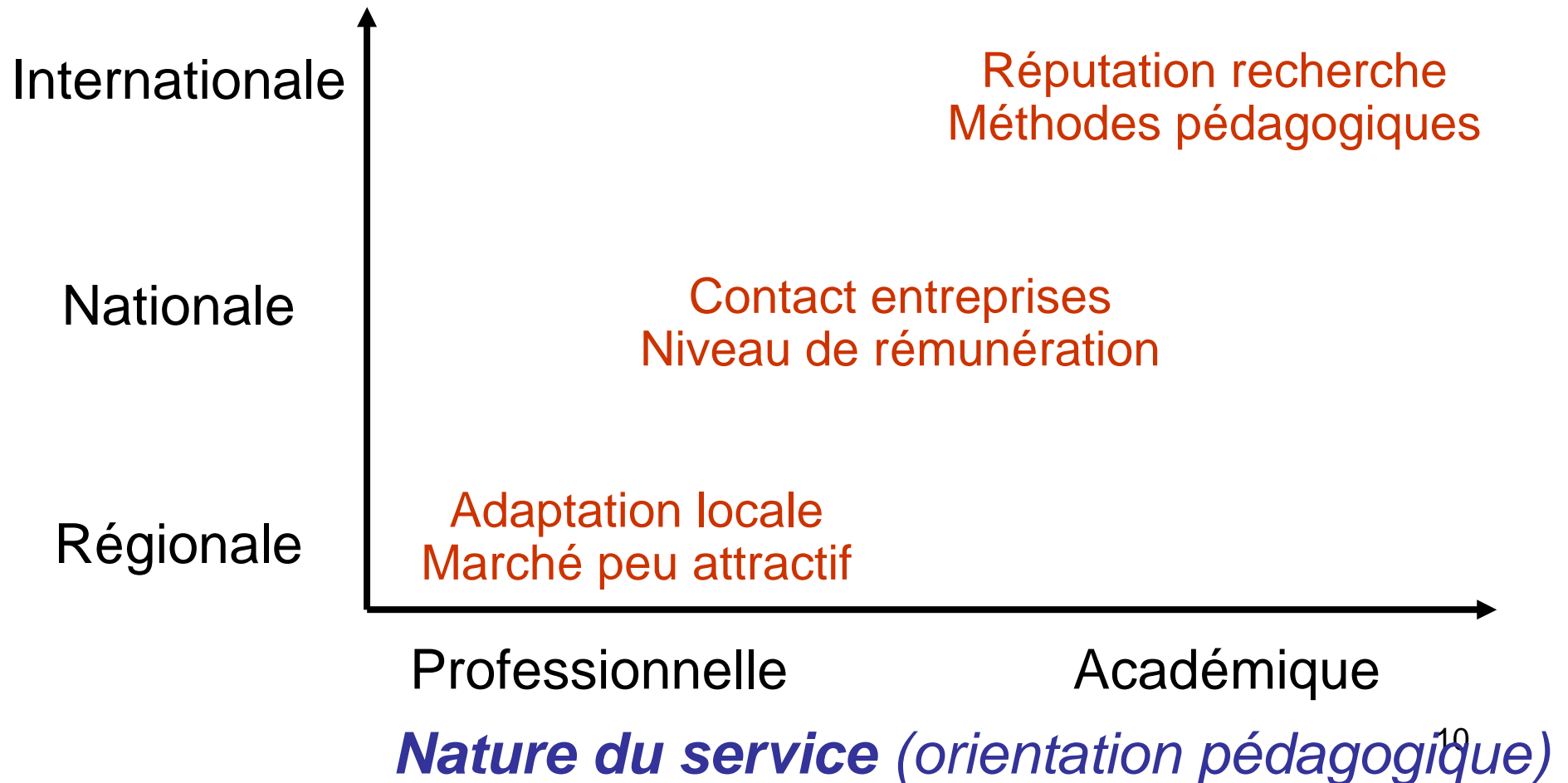
EX : les groupes stratégiques des programmes MBA aux Pays-Bas

Couverture géographique



EX : les groupes stratégiques des programmes MBA aux Pays-Bas et les barrières à la mobilité

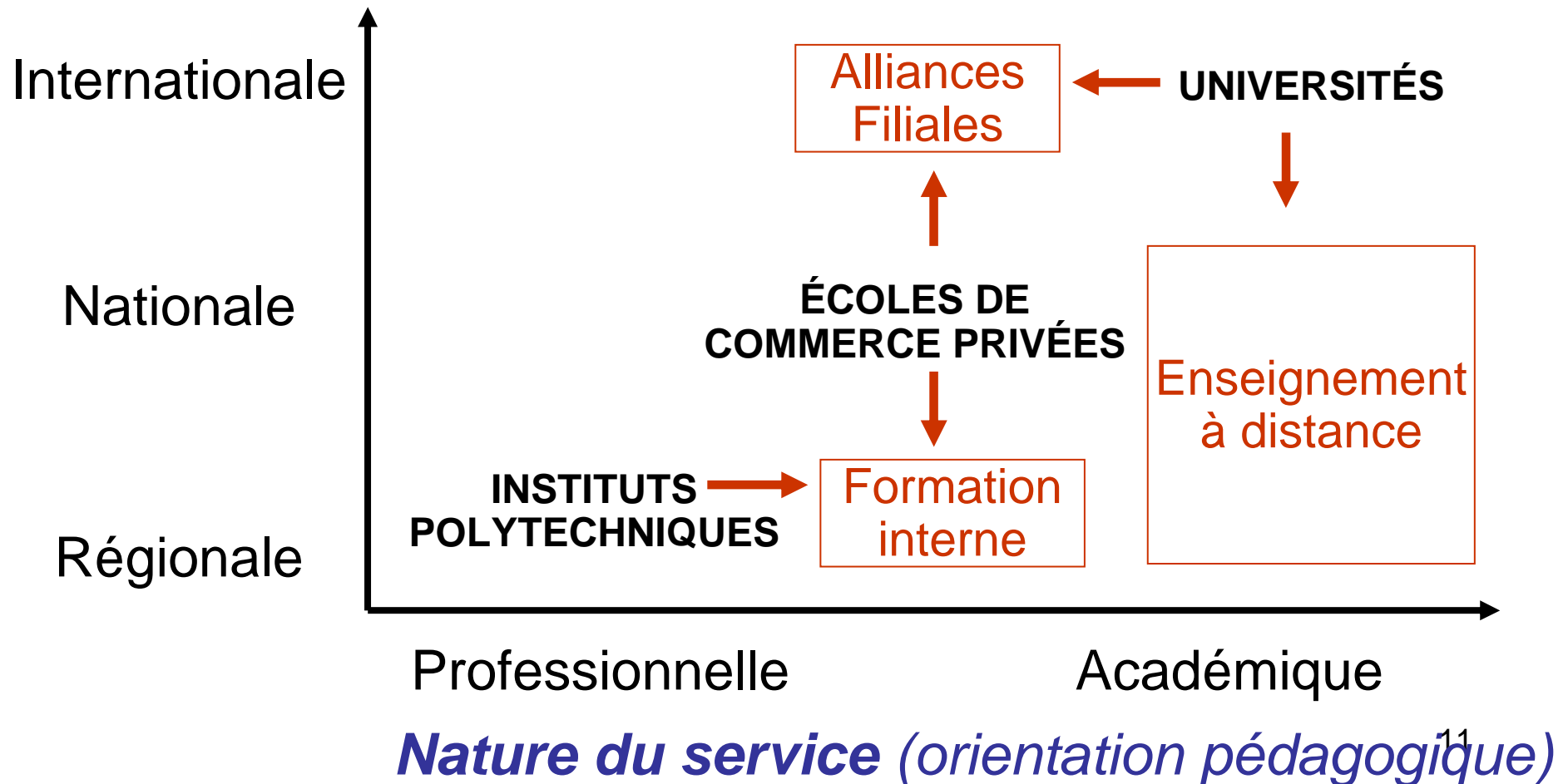
Couverture géographique



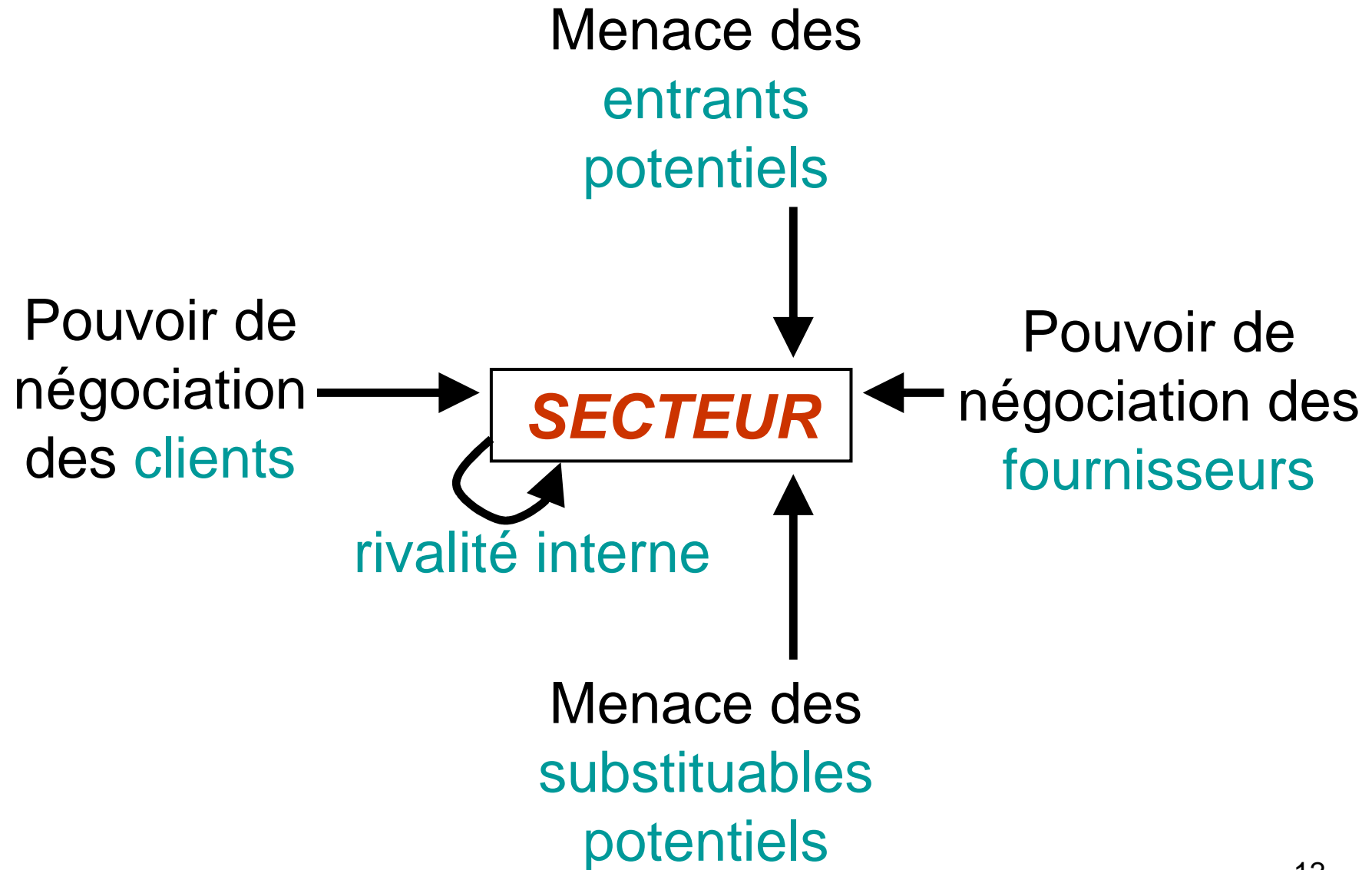
EX : les groupes stratégiques des programmes MBA aux Pays-Bas

et les espaces stratégiques

Couverture géographique



1.1.2. L'analyse d'un **secteur** industriel



• Mesure de la structure de la rivalité interne

Soit **N** le nombre total d'entreprises sur un secteur

Soit **n** le nombre des entreprises leaders (parts de marché)

Soit **PMA_i** la part de marché de chacune de ces entreprises

$$(PMA_i = CA_i / \sum_{i=1} \text{à } N CA_i)$$

L'indice de concentration est :

$$CR_n = \sum_{i=1} \text{à } n PMA_i$$

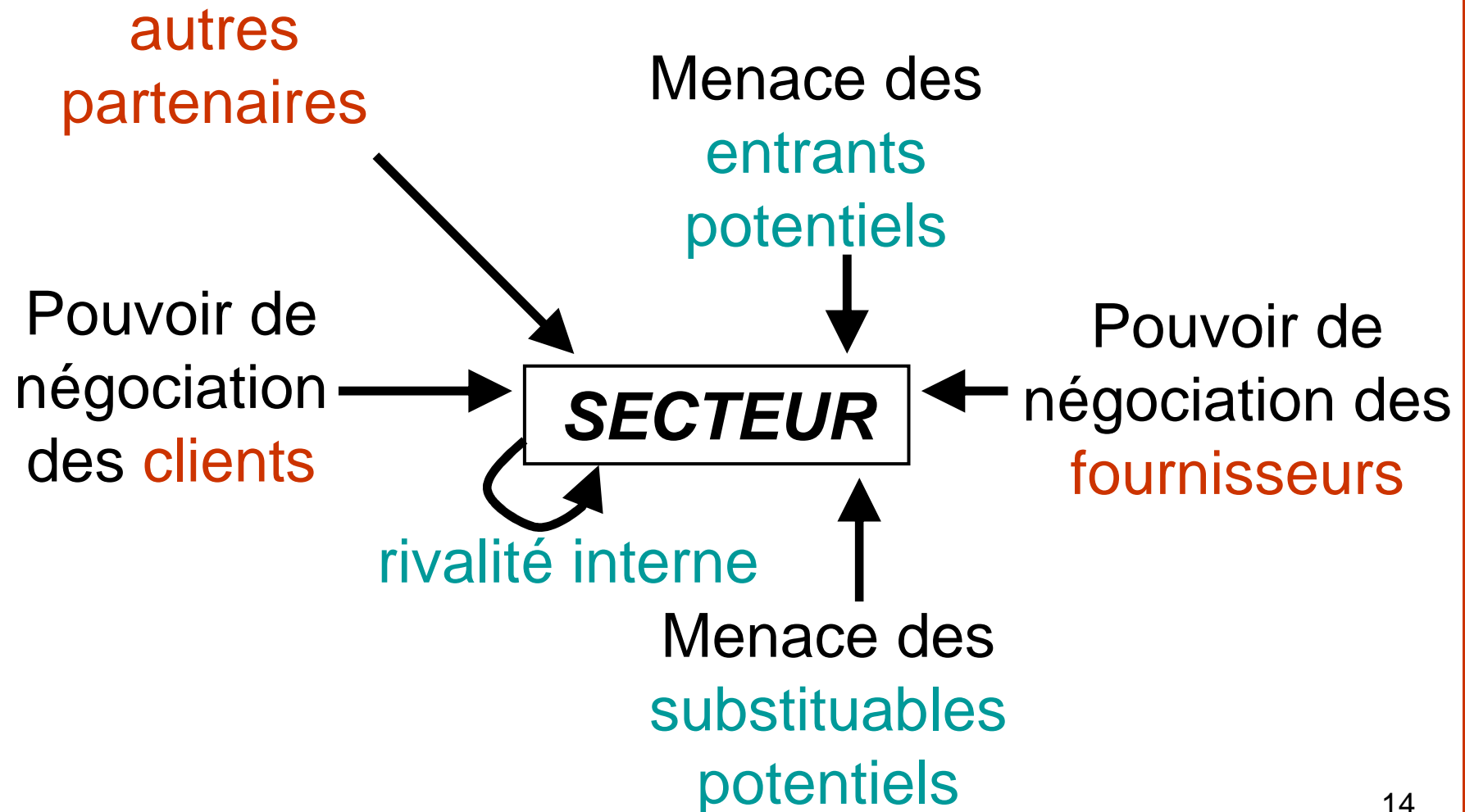
Plus le CR_n est proche de 1

→ plus les leaders détiennent une forte part de marché

→ plus le secteur est concentré

1.1.3. L'analyse

du champ sectoriel



- Mesure de la relation de pouvoir client/fournisseur

Soit **N** le nombre total d'entreprises sur un secteur

Soit **PMA_i** la part de marché de chacune de ces entreprises

L'indice de **Herfindhal et Hirschman** est :

$$\text{HH} = \sum_{i=1}^N (\text{PMA}_i)^2$$

L'indice de **Hall et Tideman** est :

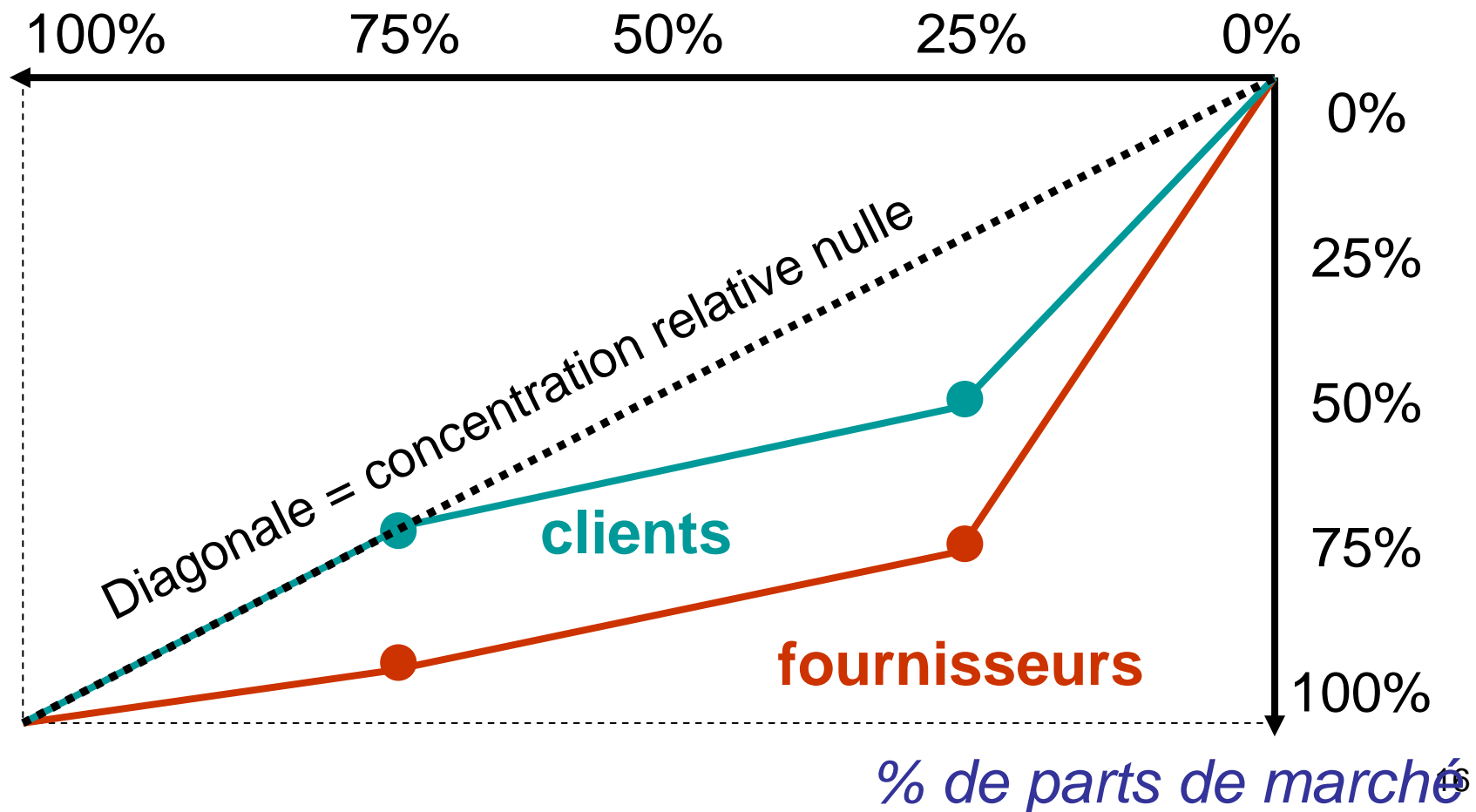
$$\text{HT} = \frac{1}{(2 \sum_{i=1}^N i \text{PMA}_i) - 1}$$

Si $\frac{\text{HH (ou HT)}_{\text{fournisseurs}}}{\text{HH (ou HT)}_{\text{clients}}} > 1 \rightarrow$ fournisseurs exercent pouvoir sur clients

• La courbe de Lorenz représente graphiquement :

- le pouvoir relatif : ici, **fournisseurs** > **clients**
- la concentration de chaque secteur : coef de Gini

% des entreprises



1.1.4. L'analyse du marché

Quelques critères de segmentation des marchés marchés industriels B to B

- Caractéristiques des clients : secteur industriel, public/privé, localisation géographique, nbre de salariés, CA, parts de marché, rentabilité, productivité, technologies utilisées, dirigeants,...
- Besoins et comportements : type d'utilisation, volume et fréquence d'achat, procédures d'achat, critères de choix (performances, service, prix, délai, qualité...), canal de distribution,...

1.1.4. L'analyse du marché

Quelques critères de segmentation des marchés marchés de grande consommation B to C

- Caractéristiques des clients : âge, sexe, race, revenus, niveau d'études, taille du foyer, lieu d'habitation, style de vie,...
- Besoins et comportements : fidélité à la marque, sensibilité à la nouveauté, critères de choix (qualité, prix, esthétique...), volume et fréquence d'achat, type d'utilisation, importance de la garantie,...

1.1.5. L'analyse du macro-environnement

Le modèle PESTEL

Politique : stabilité gouvernementale, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, protection sociale...

Economique : évolution du PNB, taux d'intérêt, inflation, chômage, politique monétaire...

Socioculturel : démographie, distribution des revenus, changements de mode de vie, attitude par rapport au loisir et au travail, consumérisme, niveau d'éducation...

Le modèle PESTEL (suite)

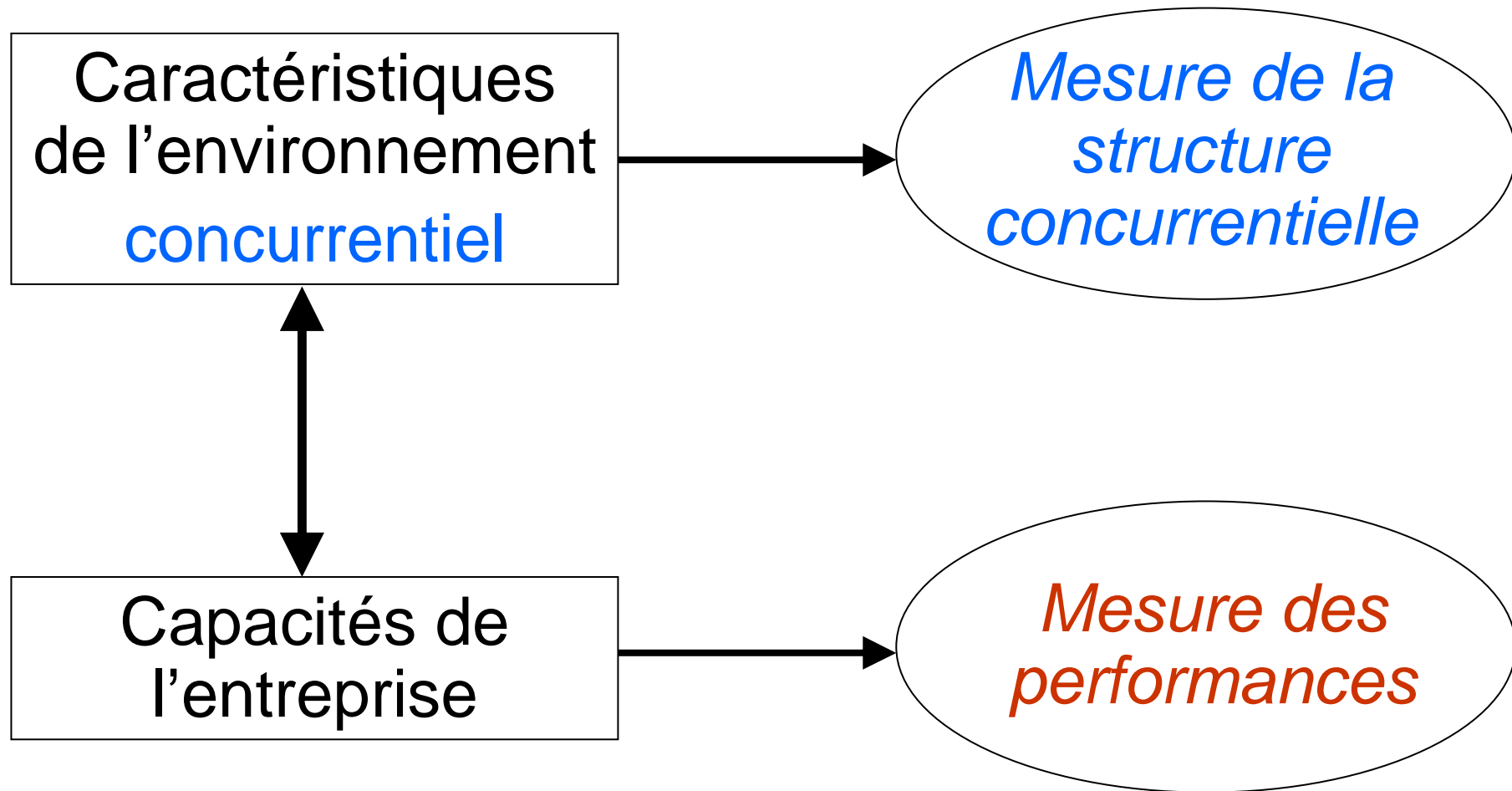
Technologique : dépenses publiques de R&D, investissements privés et publics sur les technologies, vitesse des transferts technologiques, nouvelles découvertes, taux d'obsolescence...

Ecologique : lois et normes sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, politiques et consommations d'énergie...

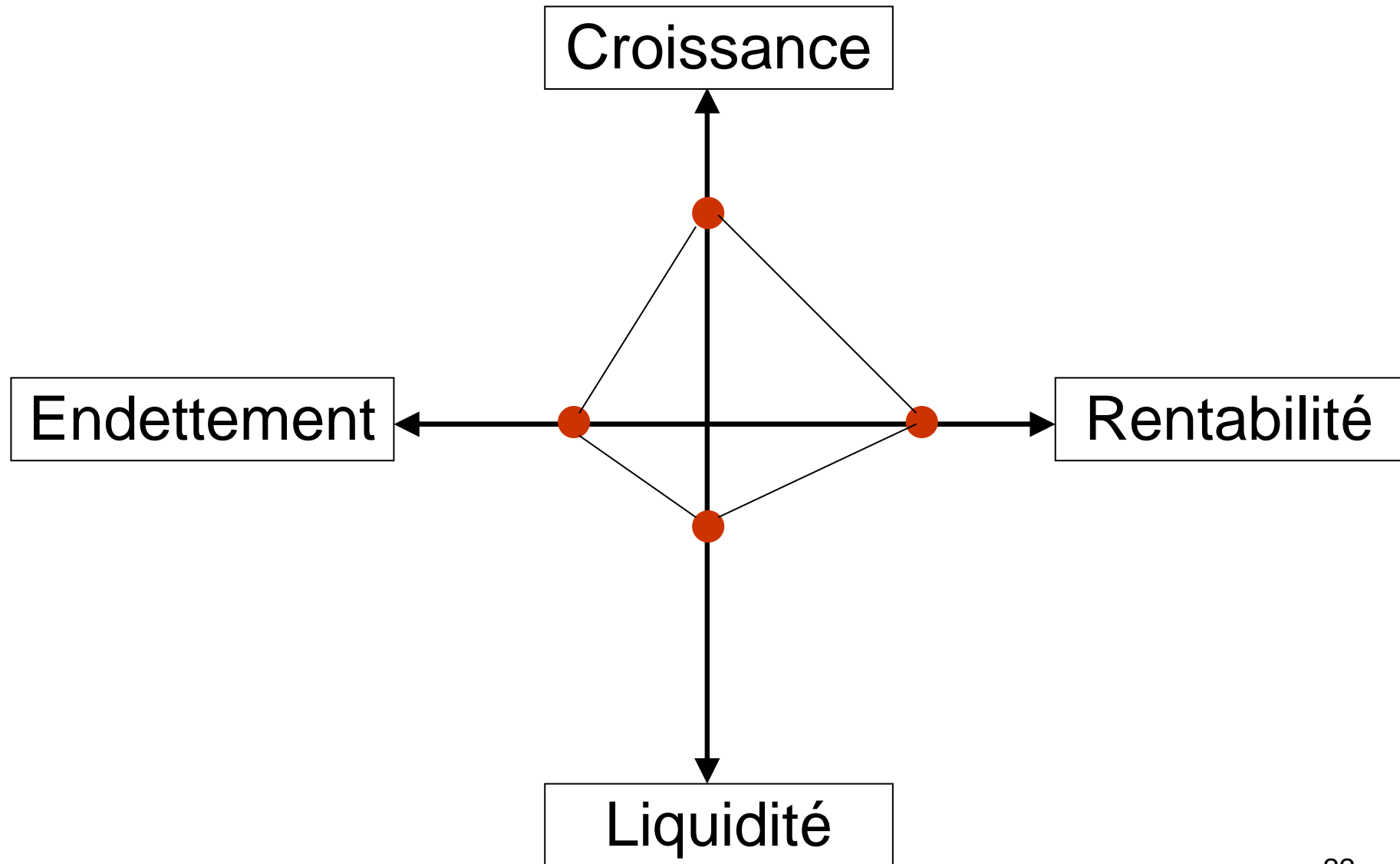
Légal : lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité...

CHAPITRE 1.2.

Analyses des capacités de l'entreprise



1.2.1. Le carré financier de l'entreprise



• Mesures de rentabilité

BILAN	
ACTIF	PASSIF
Actif circulant : • d'exploitation • de trésorerie	Capitaux investis : • capitaux propres • dettes financières
Actif immobilisé	Dettes fournisseurs

COMPTE DE RÉSULTAT
CA
- charges d'exploitation
= Résultat d'Exploitation
- charges financières
- impôts sur bénéfices
= Résultat Net

$$\text{Re} = \text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'Exploitation}}{\text{Capitaux investis}}$$

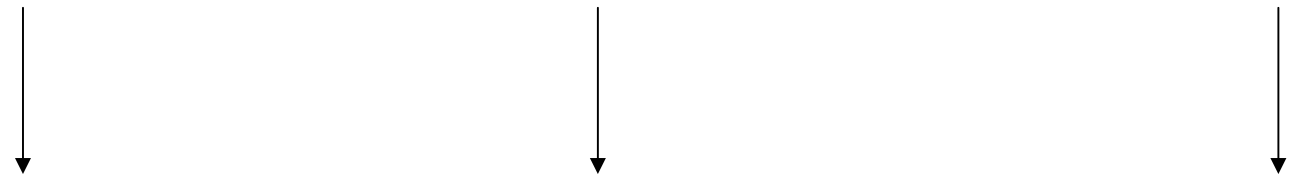
$$\text{Profitabilité brute (nette)} = \frac{\text{Résultat d'Exploitation (Net)}}{\text{CA}}$$

$$\text{Rf} = \text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux propres}}$$

• Mesures de rentabilité

$$R_f = \text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux propres}} =$$

$$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{Capitaux investis}} \times \frac{\text{Capitaux investis}}{\text{Capitaux propres}}$$



Profitabilité
nette Efficacité du
capital investi “Structure de
financement”

• Mesures de la liquidité et de l'endettement

BILAN	
ACTIF	PASSIF
Actif circulant : • d'exploitation • de trésorerie	Capitaux investis : • capitaux propres • dettes financières
Actif immobilisé	Dettes fournisseurs

COMPTE DE RÉSULTAT
CA
- charges d'exploitation
= Résultat d'Exploitation
- charges financières
- impôts sur bénéfices
= Résultat Net

BFRE = Besoin en Fonds de roulement d'Exploitation =
Actifs d'Exploitation (stocks + créances clts) – Dettes fournisseurs

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes financières}} \text{ doit être } > 1$$

• Mesure de la croissance (exemples)

Mesures de **l'évolution** :

- du CA
- des effectifs
- des investissements
- des parts de marché
- du nombre de clients gagnés/perdus
- des volumes de commandes
- des niveaux moyens de commande
-

1.2.2. La culture de l'entreprise

- 1960-70 : la réussite japonaise et la prise de conscience des rapports entre culture et gestion.
- Mais qu'est-ce que la culture ?
 - cultures nationales, régionales
 - cultures d'entreprises
 - sous-cultures
- Une « société à organisations » (R. Presthus) ou l'organisation comme phénomène culturel.

CONTEXTES CULTURELS NATIONAUX ET FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS

Le cas du Japon :

- L'entreprise est une collectivité à laquelle appartiennent les employés (et non un lieu de travail constitué d'individus) ;
- L'entreprise est un prolongement de la famille, on s'y engage à vie avec entraide, dépendance mutuelle, esprit de collaboration (et non individualisme) ;
- Style de commandement de type paternaliste reposant sur la déférence et la tradition; la hiérarchie est davantage une structure de service réciproque (et moins un contrôle venant d'échelons supérieurs) ;
- La soumission à l'autorité est davantage un honneur (et non une humiliation)...

Philosophie de l'entreprise

- Matsushita Electric Company -

Les 7 valeurs :

1. Service de la nation par l'entremise de l'industrie.
2. Honnêteté.
3. Harmonie et coopération.
4. Lutte pour l'amélioration.
5. Courtoisie et humilité.
6. Adaptation et assimilation.
7. Gratitude.

« Tous les matins à 8 heures, à travers tout le Japon, 87000 personnes récitent ce code de valeurs et chantent ensemble comme si nous formions une communauté ».

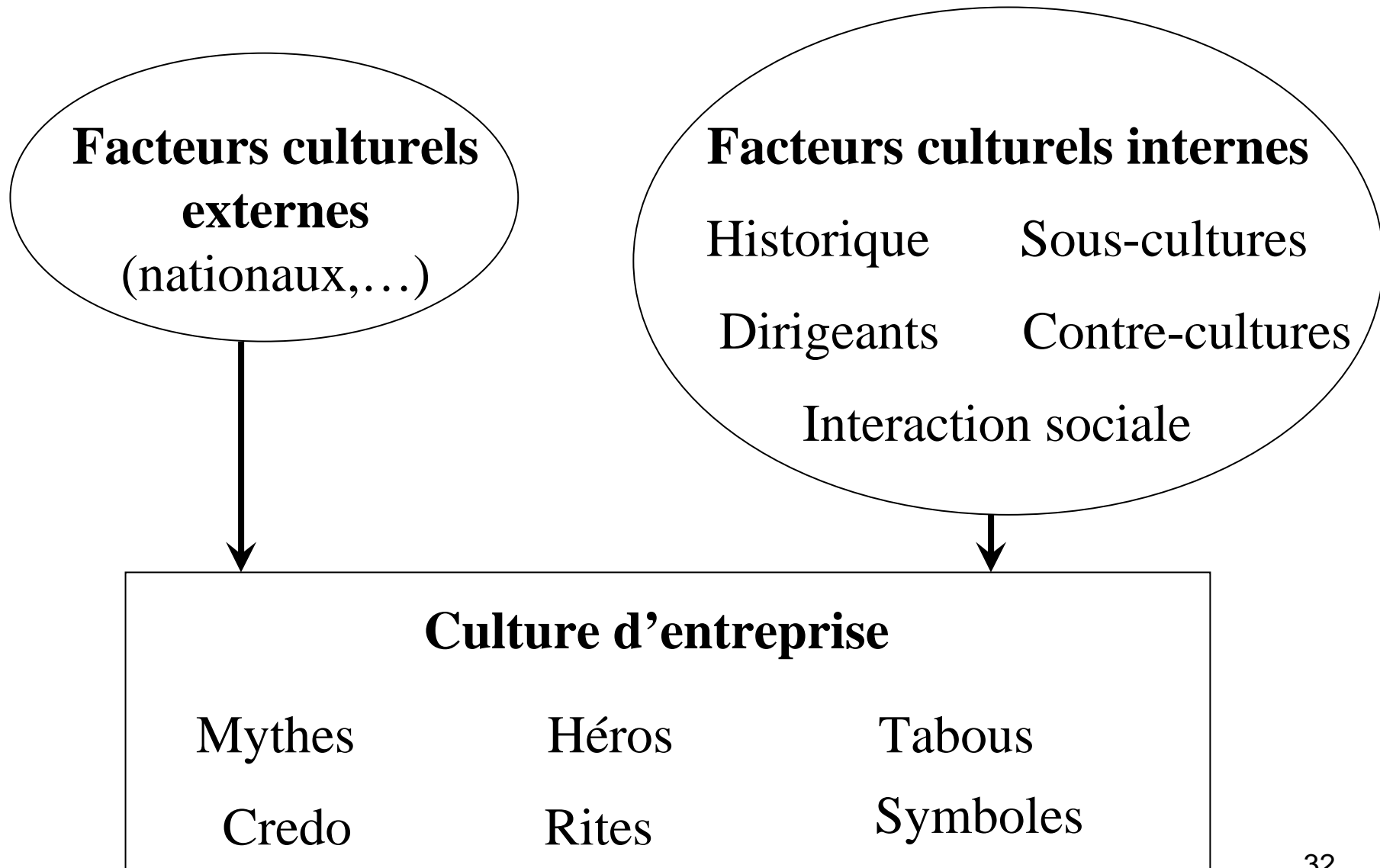
Le cas des Etats-Unis

- Ethique de la concurrence; performance économique et industrielle vue comme une sorte de jeu ;
- Individualisme; « volonté d'être le premier » ;
- Renforcement positif ostentatoire...

Le cas de la France

- Défiance par rapport au pouvoir ;
- Refus de contraintes, « débrouillardise » ;
- Besoin de liberté plus que de responsabilité ;
- Esprit de contradiction ;
- Valorisation de la logique ;
- Changement = révolution plus qu'évolution...

CULTURES ET SOUS-CULTURES D'ENTREPRISE



L'analyse de la culture d'une entreprise au service de l'analyse de ses capacités stratégiques

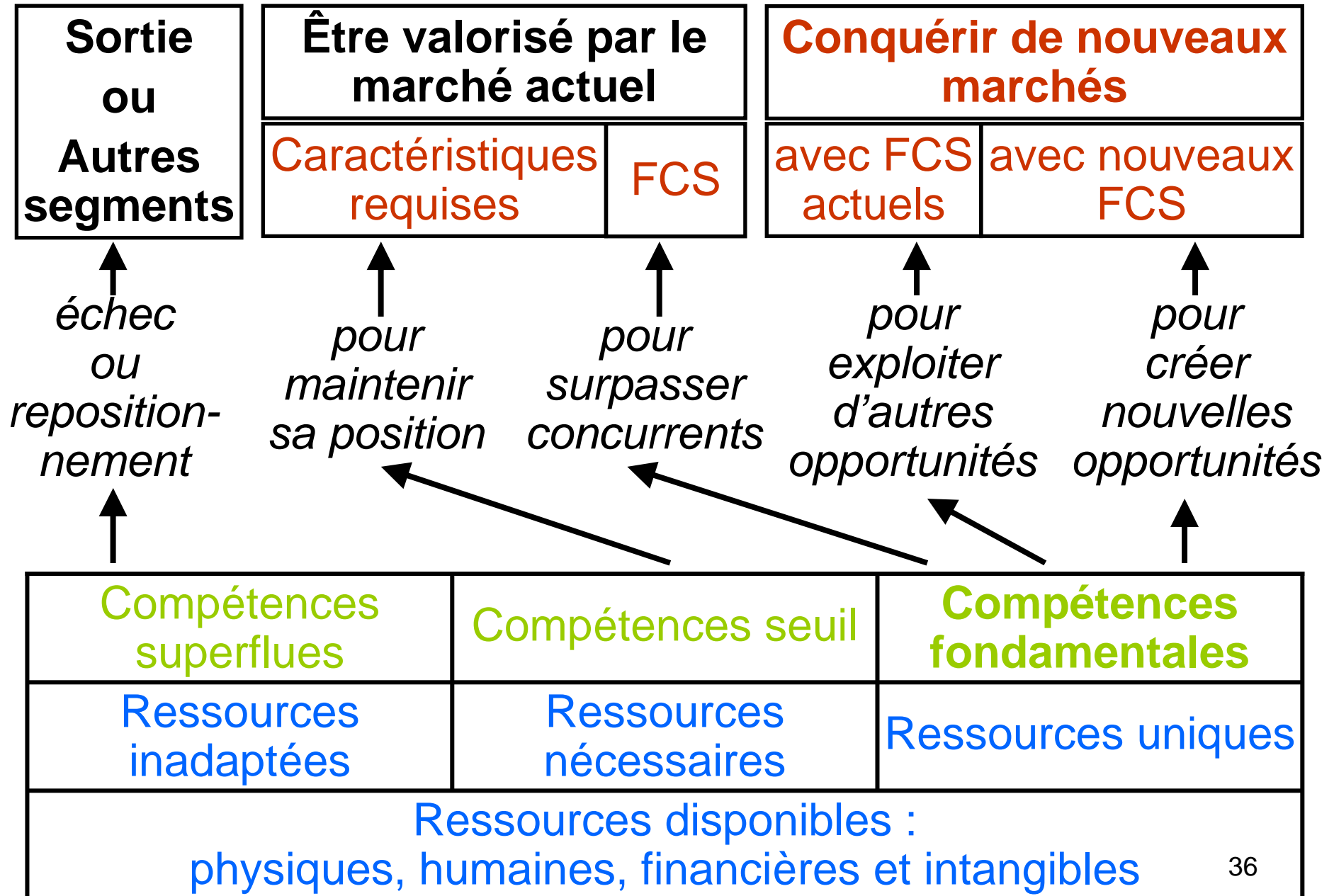
- Est-ce que des éléments de sa **culture nationale**
 - freinent/aident son développement sur des marchés étrangers ?
 - empêchent/aident la mise en œuvre de techniques de travail ?
- Des **mythes** ou des **héros** de l'entreprise peuvent-ils être positivement exploités dans le cadre des manoeuvres stratégiques ?
- Des **tabous** viennent-ils freiner son développement stratégique ou comment les intégrer positivement ?
- En quoi les **rites**, **symboles** ou **credo** de l'entreprise peuvent-ils soutenir sa stratégie ?
- Des **sous-cultures** ou **contre-cultures** freinent-elles les capacités ?
- Quelles sont les forces et faiblesses de **notre culture d'entreprise**.
Est-elle un facteur de (contre-)performance dans notre secteur ?
Est-il nécessaire de la changer ? Est-ce possible ? Comment ?

LE PROCESSUS DE CRÉATION D'UNE CULTURE

Processus psychologique de transgression-
assimilation des règles sociales pré-établies
permettant la construction d'une réalité
individuelle, puis commune (enaction)

1.2.3. Les ressources et les compétences stratégiques

NOTION DE CAPACITÉ STRATÉGIQUE



une combinaison de
ressources uniques



une compétence
fondamentale

un chercheur talentueux + un brevet



développer de nouveaux produits

une combinaison
de compétences
fondamentales



un FCS

*anticiper les besoins implicites des clients
+
développer de nouveaux produits*



*proposer des produits innovants
satisfaisant la clientèle*

une combinaison
de FCS

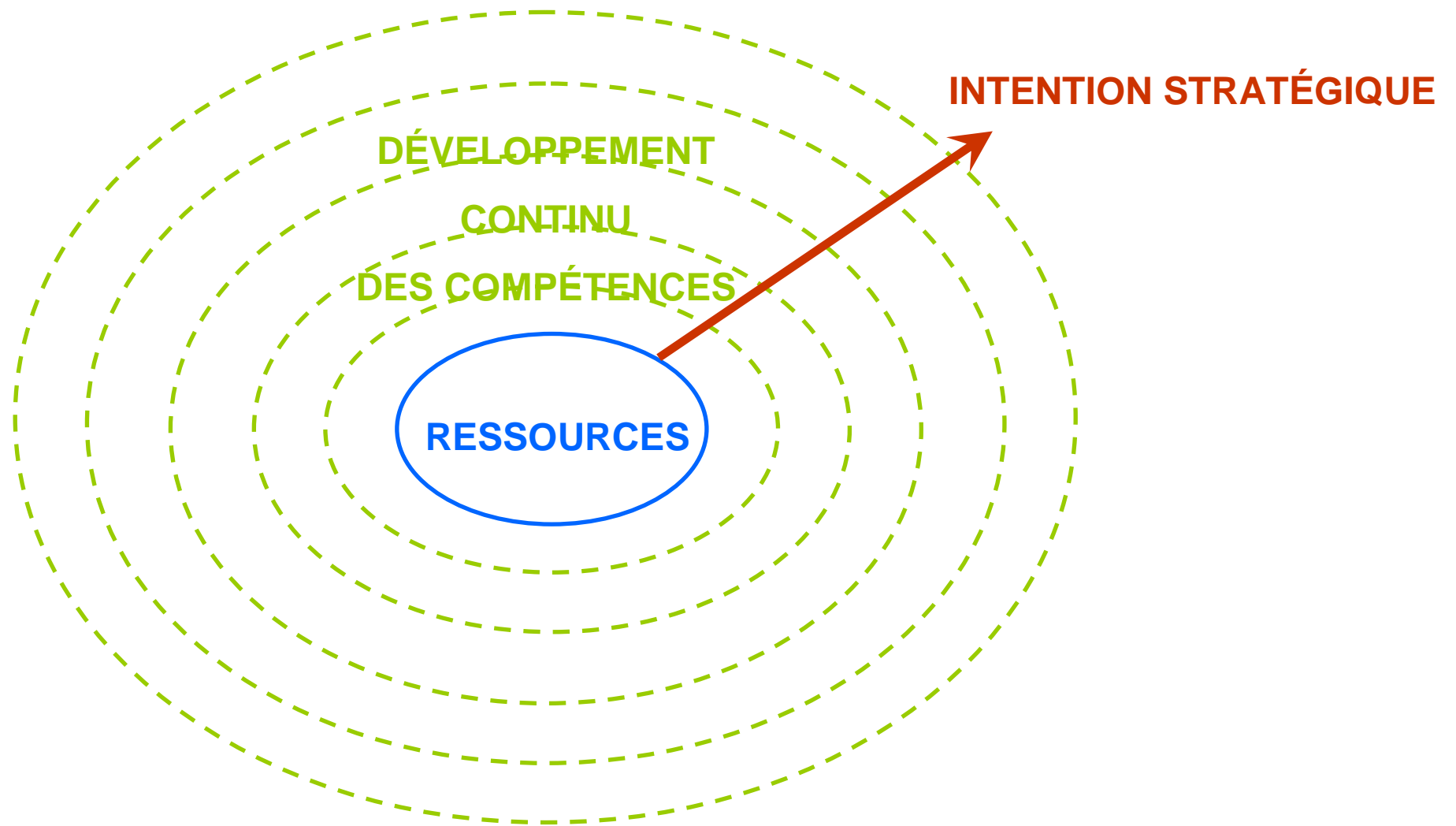


l'avantage compétitif

*proposer des produits innovants
satisfaisant la clientèle
+
garantir de courts délais de livraison*



surpasser la concurrence



PARTIE 2

La détermination des choix stratégiques

CHAPITRE 2.1.

Les typologies des alternatives stratégiques

2.1.1. Les stratégies d'entreprise

En fonction de la nature du domaine d'activité

- 1 activité : les stratégies de créneaux
 - concentration
 - spécialisation
 - interstice
- Plusieurs activités:
 - stratégies de diversification : horizontale, verticale, concentrique, hétérogène (ou conglomérale)
 - stratégies d'intégration verticale

2.1.1. Les stratégies d'entreprise

En fonction de la dimension du domaine d'activité

- Stratégies nationales
- Stratégies internationales

		<i>Degré d'adaptation à chaque milieu</i>	
		<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>
<i>Degré de coordination des filiales</i>	<i>Elevé</i>	Organisation globale	Organisation transnationale
	<i>Faible</i>		Organisation multinationale

2.1.1. Les stratégies d'entreprise

En fonction de la dimension du domaine d'activité

- Stratégies internationales: étapes progressives

		<i>Production à l'étranger</i>	
		<i>Non</i>	<i>Oui</i>
<i>Investissements directs à l'étranger</i>	<i>Non</i>	Exportations	→ Systèmes contractuels
	<i>Oui</i>	↓ Implantations commerciales	↓ → Joint-ventures

2.1.2. Les stratégies d'activité

Remarque importante :

- Les stratégies d'activité font référence à des stratégies décidées dans le cadre de DAS (Domaines d'Activité Stratégique) spécifiques.

2.1.2. Les stratégies d'activité

- 3 axes principaux de *développement* possibles :
 - **Croissance** : par spécialisation, diversification, intégration verticale ou internationalisation
 - **Maintien**
 - **Abandon** puis **Recentrage** par concentration ou spécialisation

N.B. : les étapes de développement peuvent être calqués sur les phases du cycle de vie du produit.

Remarque importante :

- Ne pas confondre les formes de croissance et les modes de croissance.

Ex : une diversification, intégration verticale ou internationalisation peut s'effectuer par :

- croissance interne,
- croissance externe (fusion ou acquisition)
- coopération

• 4 types d'armes concurrentielles possibles :

Armes concurrentielles	Stratégies correspondantes	
Coût	Stratégie de domination par les coûts	Stratégie de focalisation (= stratégie de créneau)
Différenciation	Stratégie de différenciation	
Innovation	Stratégies technologiques	
Flexibilité	Stratégies relationnelles : - externalisation et spécialisation - coopération	

2.1.3. DAS et segmentation stratégique

Un **DAS** (Domaine d'Activité Stratégique) est une sous-partie de l'entreprise :

- à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des **ressources** de manière indépendante,
- et qui correspond à une combinaison spécifique de **Facteurs clefs de Succès** (FCS).

L'opération de segmentation stratégique procède d'un double processus de **découpage** puis de **regroupement** des couples produit/marché : on passe des « **segments de marché** » à des « **segments stratégiques** ».

Critères de segmentation stratégique possibles :

Critères externes :

- Les types de produits
 - Les types de clients
 - Les zones géographiques
 - Les circuits de distribution
 - Les concurrents
 - Les partenaires (fournisseurs, collectivités, ...)
- De manière plus
agrégée que la
segmentation marketing
(conception, production, vente,...)*

Critères internes :

- Les métiers
- Les technologies utilisées
- Les compétences mobilisées
- Les synergies réalisées/possibles (dont coûts)

Les combinaisons de FCS

CHAPITRE 2.2.

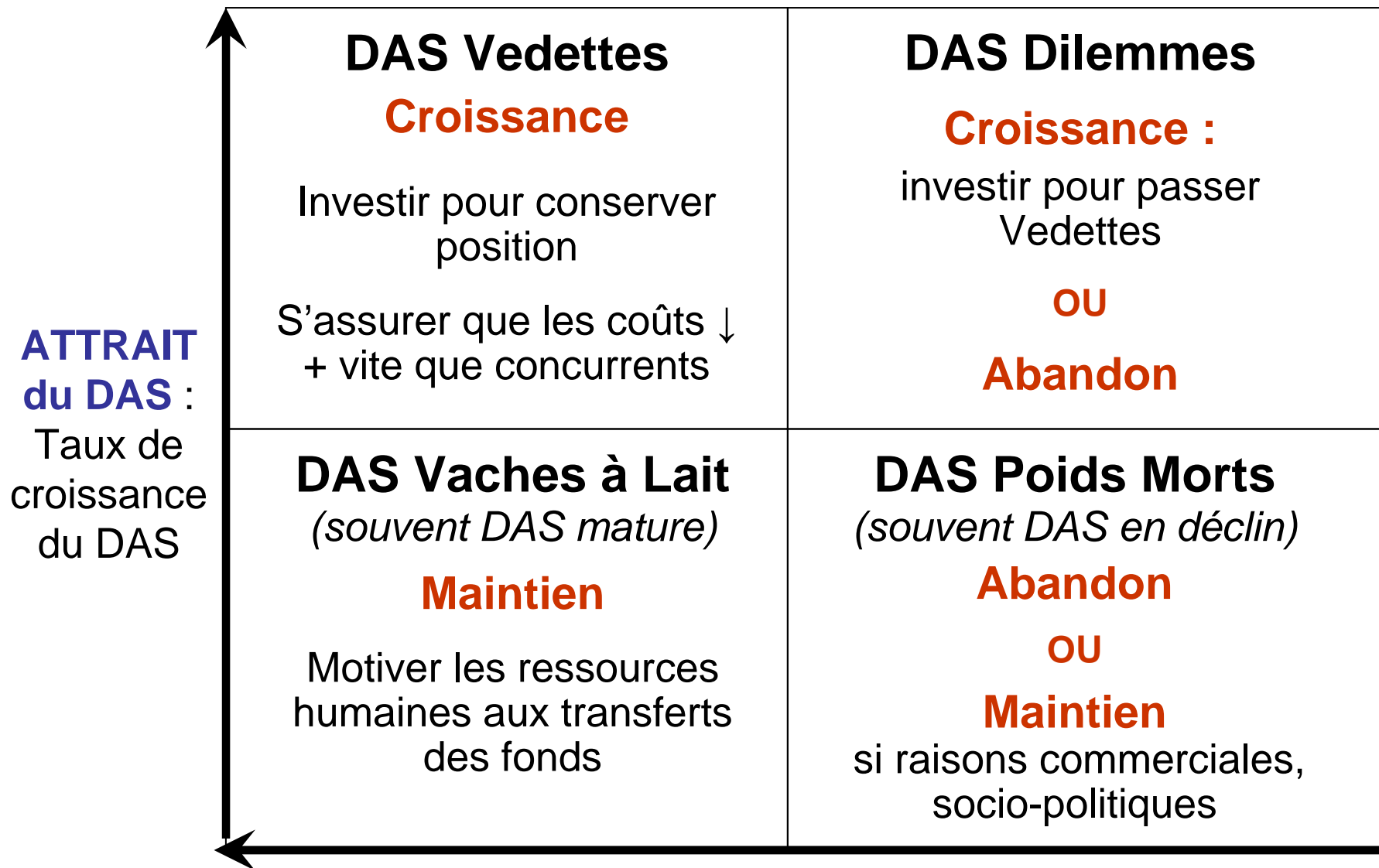
Les modèles de portefeuille stratégique :

- pour chaque DAS, une analyse conjointe des capacités de l'entreprise et de l'environnement (ATOOUTS de l'Ent./ ATTRAITIS du DAS) ;
- pouvant participer à l'identification des forces et faiblesses de l'entreprise ;
- permettant d'identifier les stratégies d'activité (DAS) et les stratégies d'entreprise à mettre en œuvre.

	ATOOUTS de l'Ent.	ATTRAITES du DAS
BCG	Part de marché relative (par rapport aux concurrents)	Taux de croissance du DAS
ADL	Multifactoriel : position concurrentielle en fonction de la maîtrise des FCS	Position du DAS dans le cycle de vie
McKinsey	Multifactoriel : <u>mesure</u> des "ATOOUTS" concurrentiels en fonction de la maîtrise des FCS	Multifactoriel : <u>mesure</u> des "ATTRAITES" du DAS au regard de l'environnement

Indicateurs pouvant rentrer en compte dans la mesure	
des ATOUTS de l'Ent.	de l' ATTRAIT du DAS
<ul style="list-style-type: none"> - Part de marché relative - Part de marché - Force de vente - Image - Gamme de produits - SAV - Logistique / distribution - "Puissance" R&D - Ressources financières - Compétences ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de croissance - Taille du marché - Saisonnalité - Structure de la concurrence - Barrières à l'entrée - Réglementation - Disponibilité de la main d'œuvre - Technologies ...

BCG

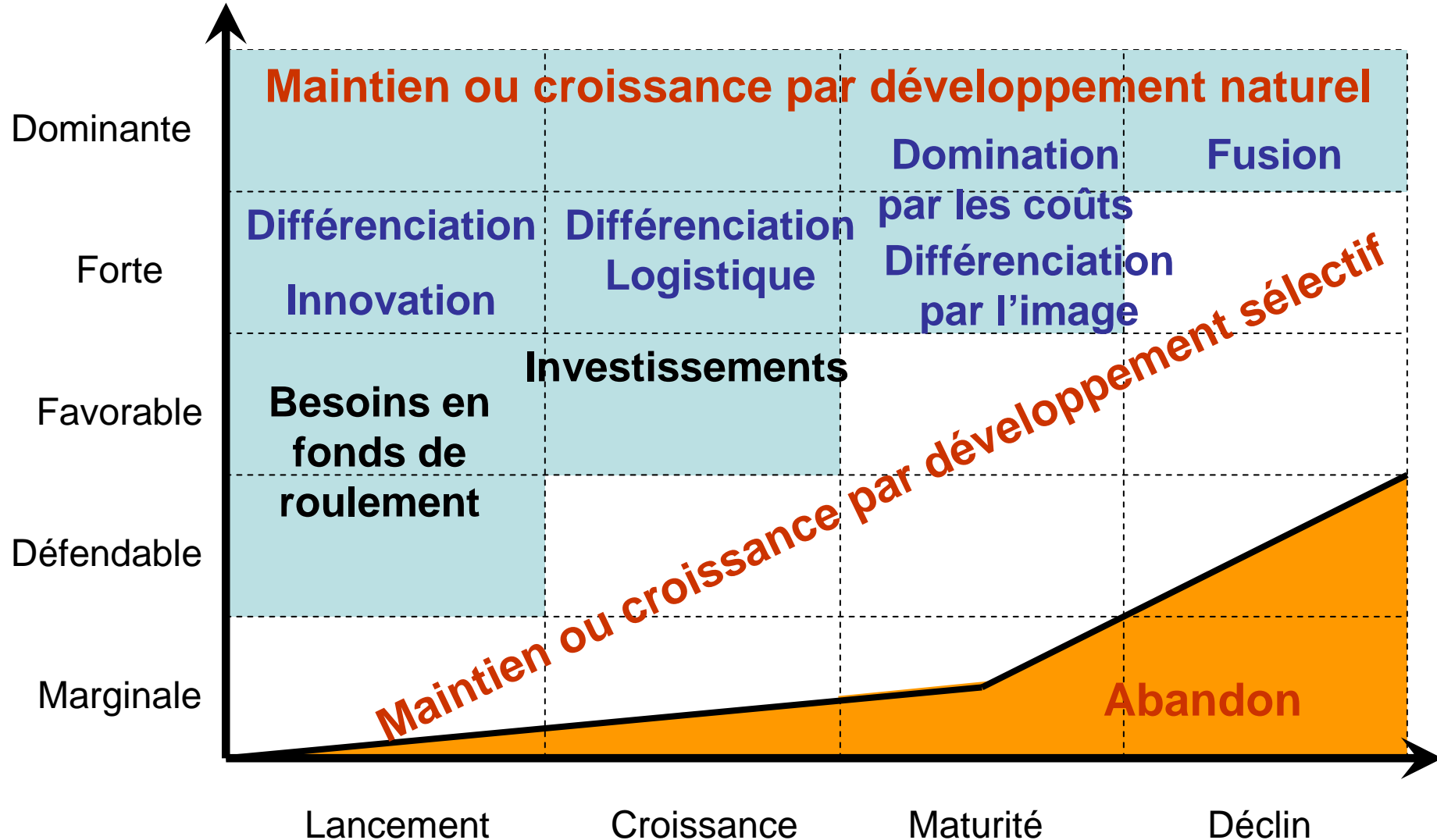


ATOUT de l'Ent. : Part de marché relative ⇒ Marges ⇒ Liquidité

ATOUTS multifactoriels de l'entreprise :

Position concurrentielle

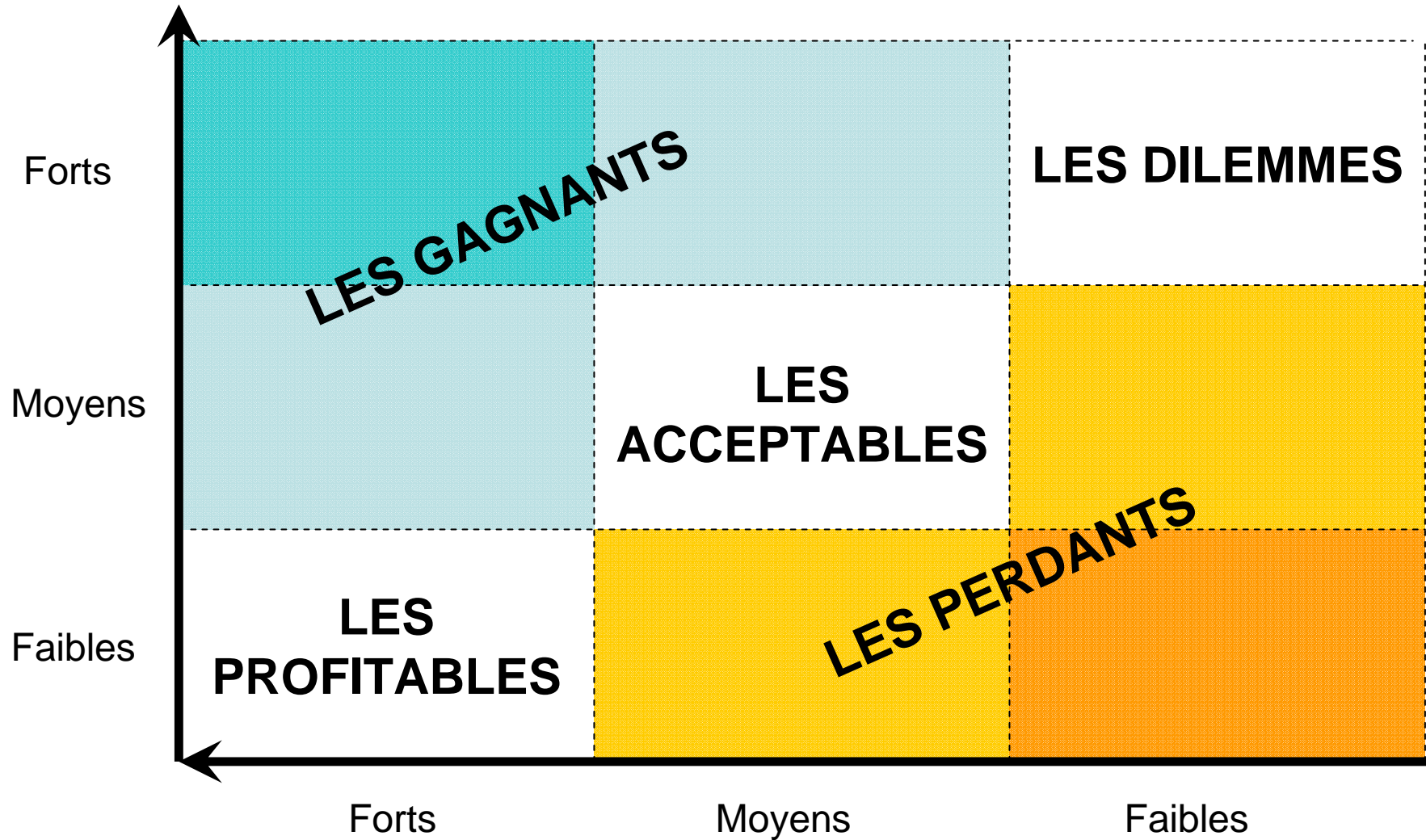
ADL



ATTRAIT du DAS : Cycle de vie

ATTRAITES
multifactoriels
du DAS

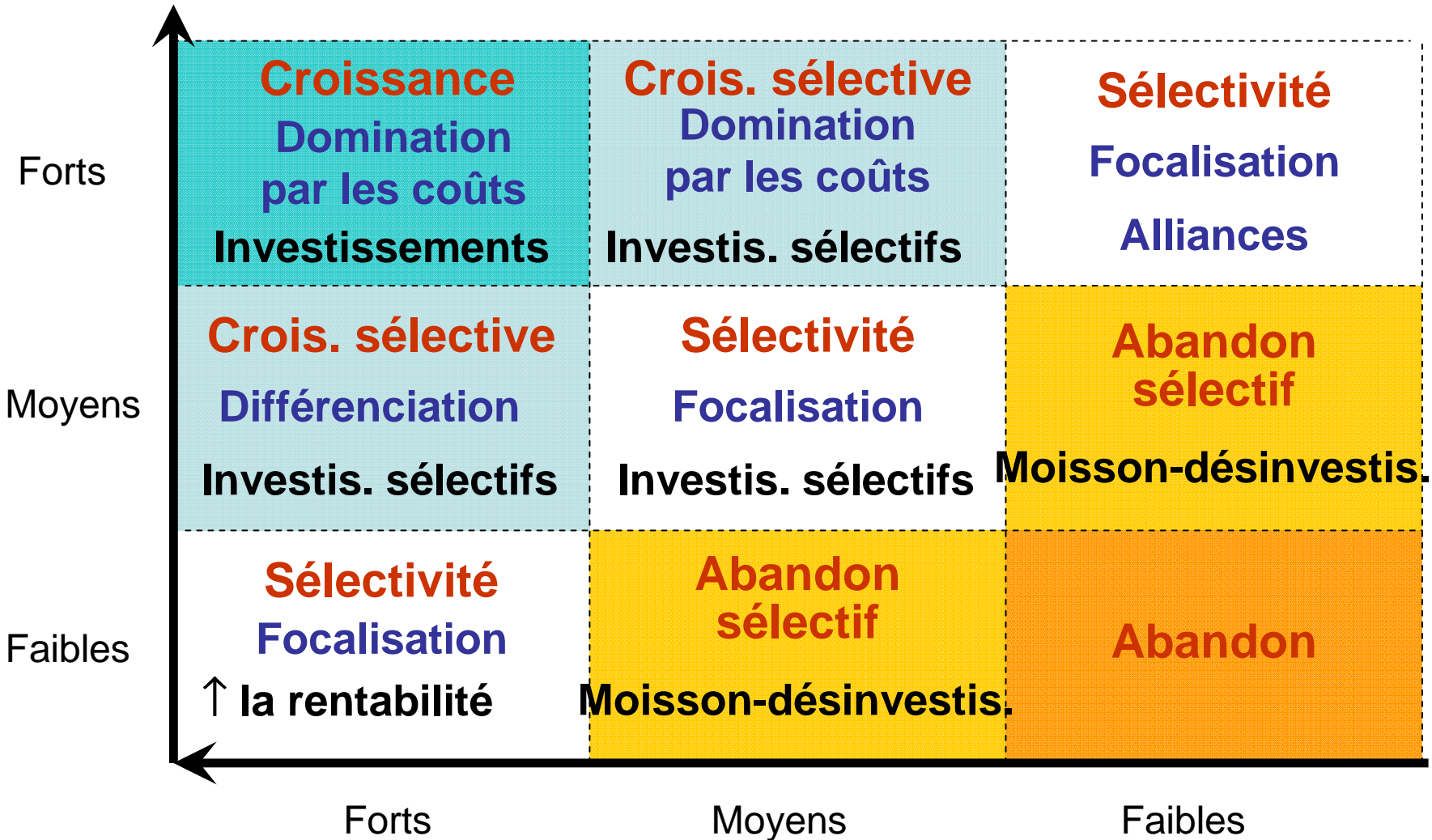
McKinsey



ATOUTS multifactoriels de l'entreprise :
Position concurrentielle

ATTRAITES
multifactoriels
du DAS

McKinsey



ATOUTS multifactoriels de l'entreprise :
Position concurrentielle

PARTIE 3

La déploiement stratégique

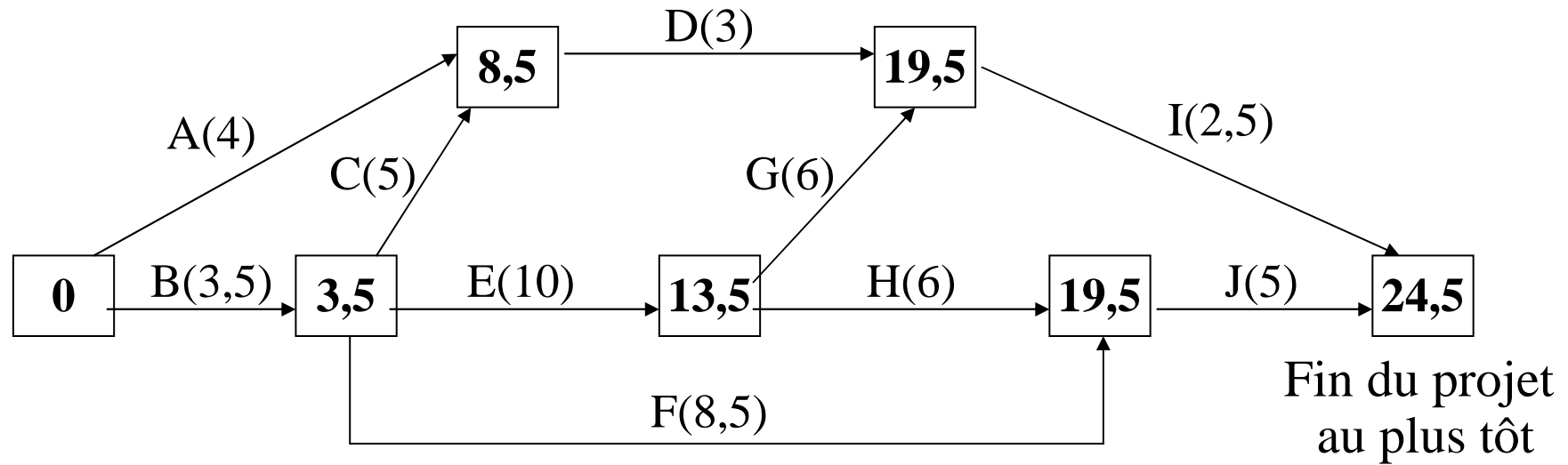
3.1. Définir des objectifs en liaison avec la stratégie

- Objectifs financiers : CA, Rexploit, Rnet, marges, BFR, endettement, délais de paiement, frais de personnel, coût de la mat 1^{ère}, avoirs clients,...
- Objectifs commerciaux : parts de marché, index de satisfaction des clients, fidélité des clients, prix de vente, nbre de clients gagnés/perdus, volumes des commandes, niveaux moyens de commande, % de commandes export, % de ventes sur nouveaux services, longueur de gamme, délais de livraison,...
- Objectifs internes : % de produits défectueux, Coût d'Obtention de la Qualité, rendements (TRG), recrutements, nbre de salariés, pyramide des âges, niveau d'étude, accidents du travail, absentéisme, heures supplémentaires, nbre de suggestions des employés, nbre de fournisseurs, délais de conception,...

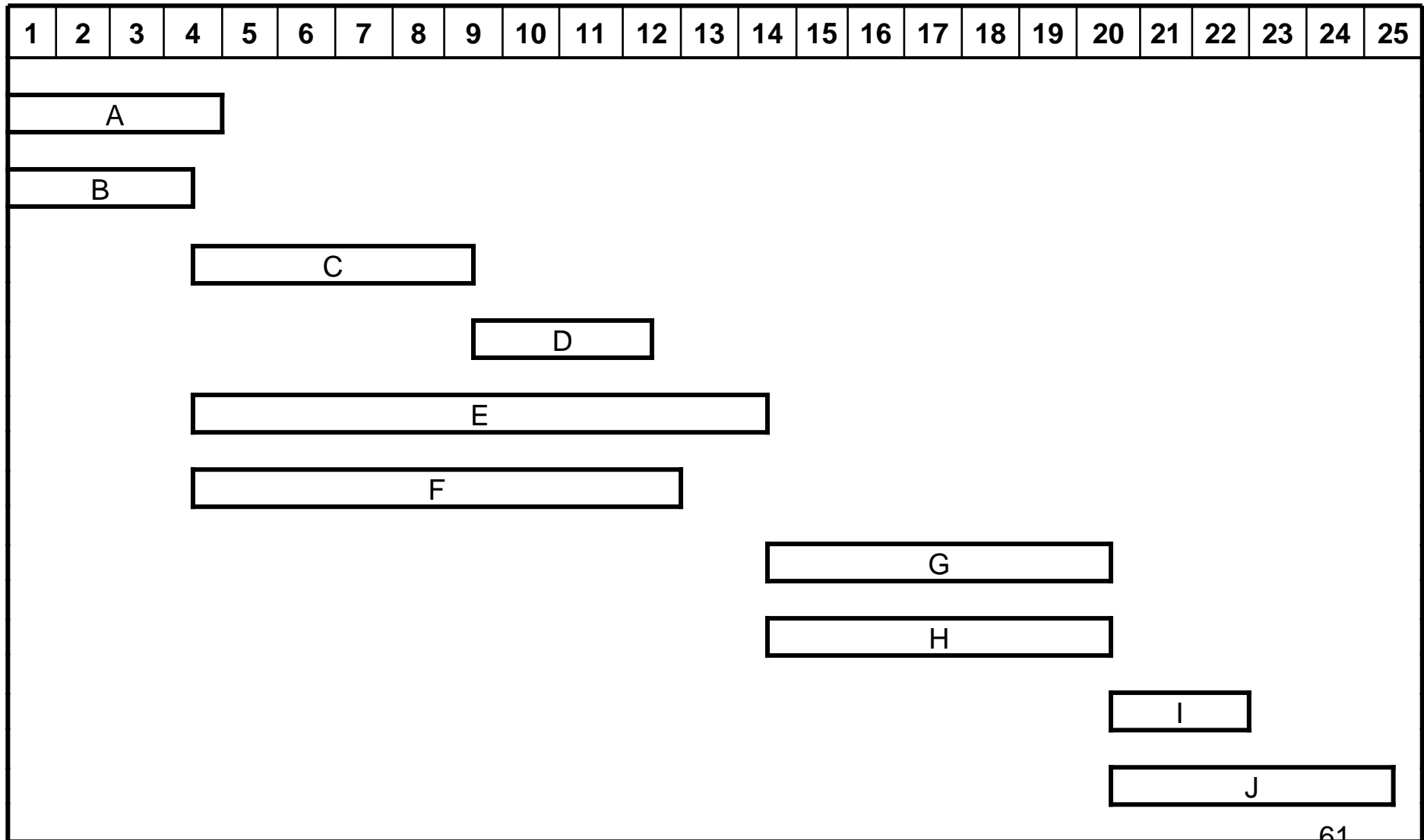
3.2. Mettre en oeuvre un système de planification stratégique – planning/contrôle des objectifs

- Méthode PERT
- Diagramme de GANTT
- ERP associant SCM, CRM et contrôle budgétaire,
- tableaux de bords mensuels
- méthode des coûts cibles
- AMDEC
- Suivi régulier du TRG
- Maîtrise Statistique des Processus
- Certifications ISO 9001, 14001
- Prix qualité,...

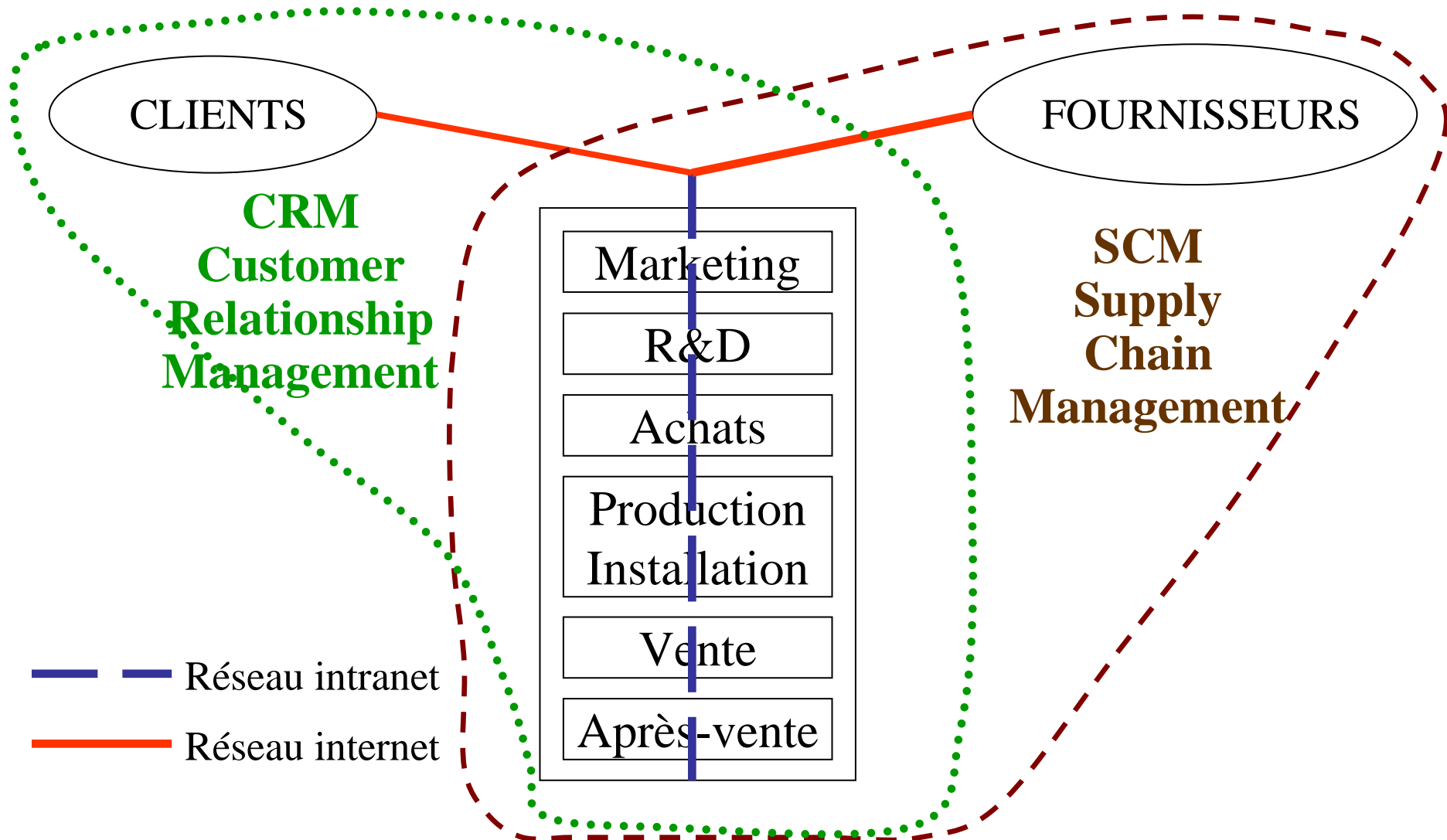
Réseau PERT de l'agrandissement de l'hôpital



Le diagramme de Gantt *Exemple : agrandissement d'un hôpital.*



ERP et SCM





Projet SERVICES CLIENTS



Objectifs



- Offrir un accompagnement au développement des nouvelles activités de supports aux opérateurs et aux entreprises
- Mettre en place un système d'information :
 - Supportant l'ensemble du cycle de traitement des demandes de services de nos clients
 - Optimisant l'utilisation de nos ressources
 - Supportant l'évolution d'organisation MNCD

Clarify - Fonctions principales

- Clients
 - Description détaillée des matériels & installations clients
- Contrats de services
 - Extension des engagements contractuels
 - Maintenance préventive
 - Réassurances constructeurs
- Traitement des demandes clients :
 - Qualification,
 - Devis d'interventions,
 - Base de connaissance & d'aide à la résolution,
 - Scripts de prise en compte d'appels par nature,
 - Escalade,
 - intégration fonctions CTI



Clarify - Fonctions principales

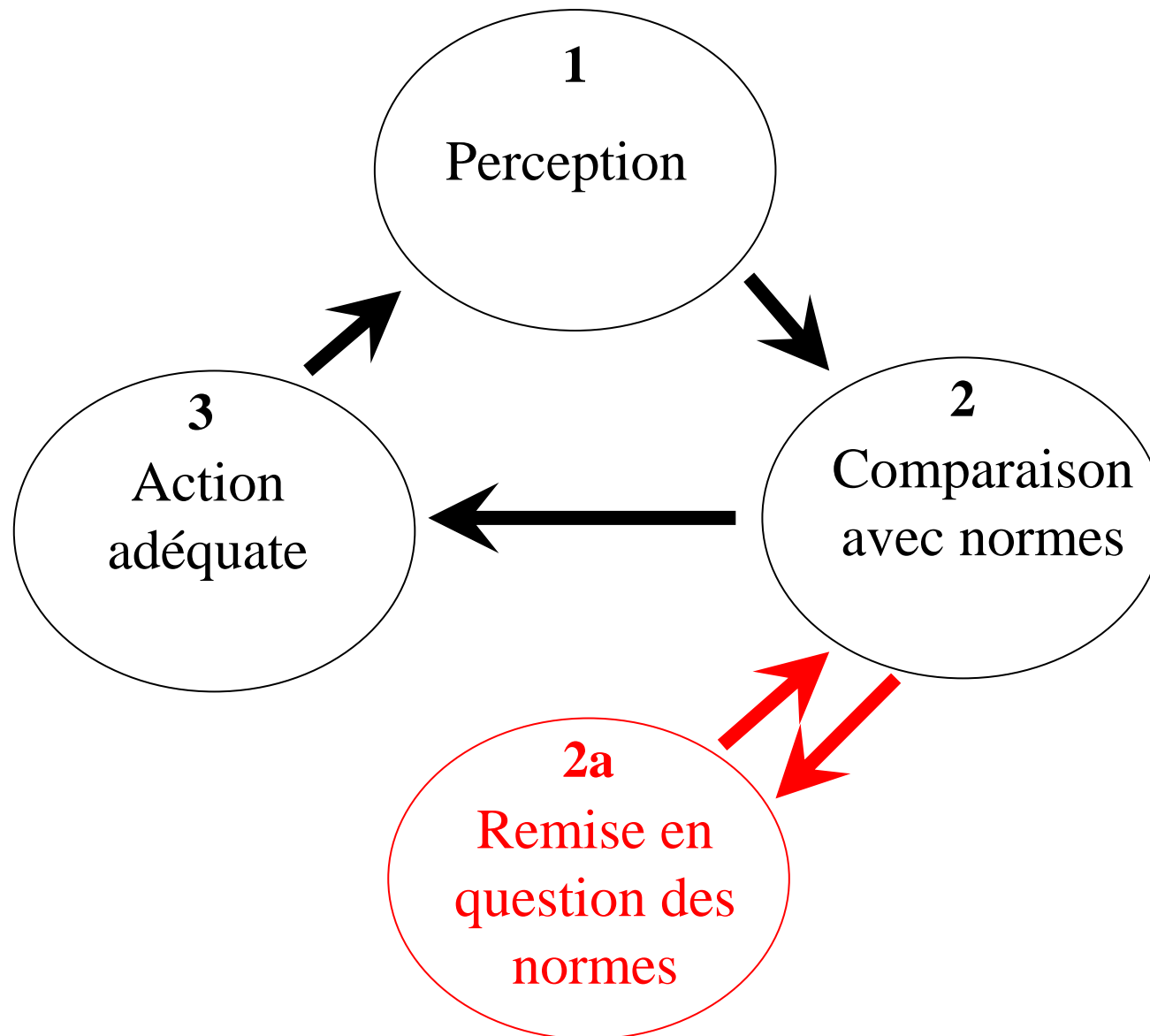


- Gestion des ressources
 - Humaines
 - Planification des installations et demandes de services
 - Agenda
 - Logistiques
 - Stocks de maintenance
 - Flux de réparations
- Pilotage
 - Indicateurs temps réel
 - Reporting & baromètres
- Web Clients (Intégré dans le projet e-commerce futur)
 - Dépôt de demandes, suivi, accès base de connaissance ...

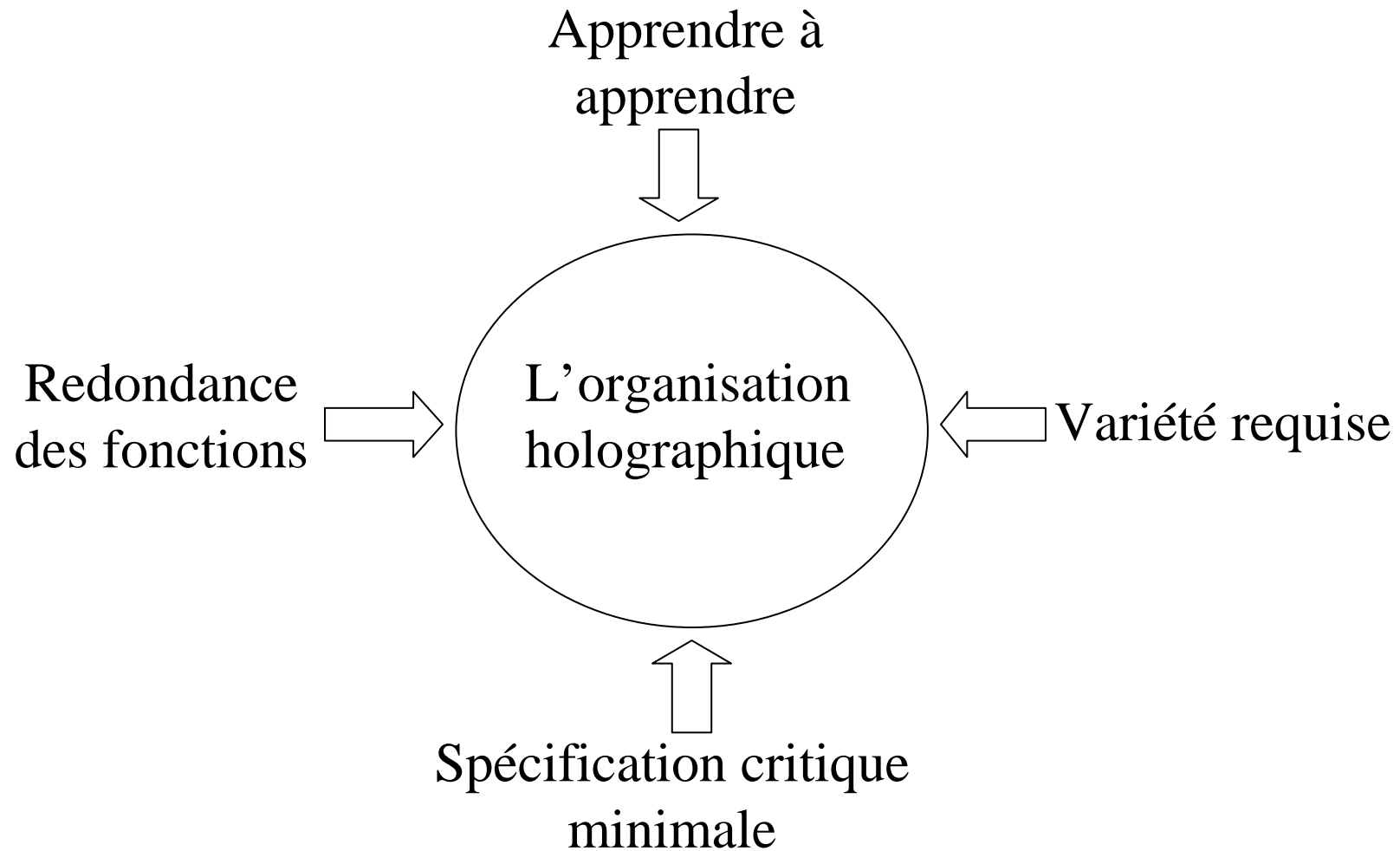
Retour sur investissement CLARIFY

- Satisfaction clients
 - Nouveaux services
 - Meilleurs suivi opérationnels & temps de traitement
- Augmentation de revenus
 - Facturation de toutes les prestations
 - Renouvellement de contrats
- Optimisation des ressources
 - Stocks de maintenance
 - Forces techniques (Experts locaux & nationaux)
 - Sous-traitance
 - Centre d'appels
- Opportunités commerciales

Apprentissages en boucles simple et double



L'ORGANISATION : UN CERVEAU OÙ TOUT EST CONTENU DANS TOUT



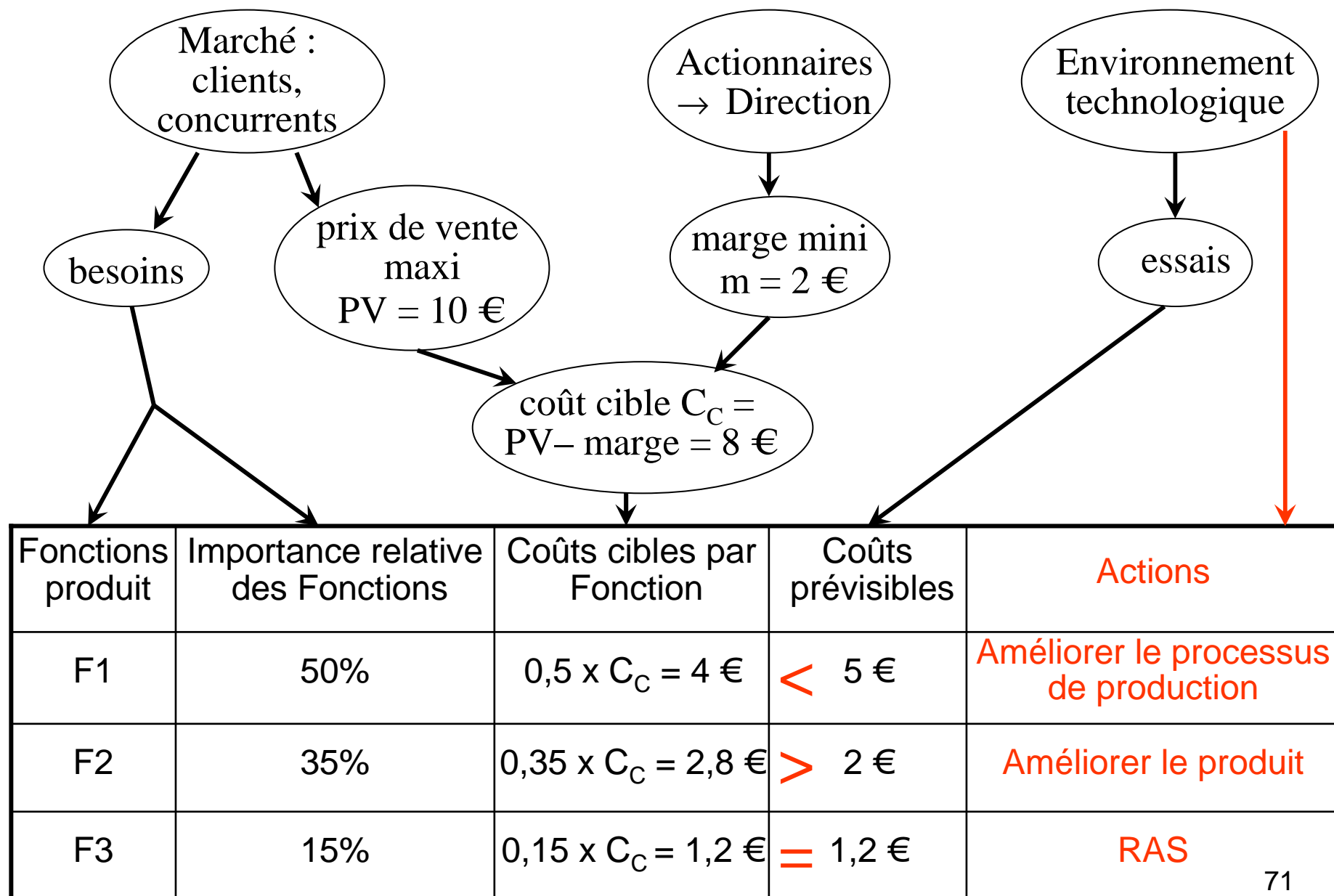
BAROMETRE 1999 INTERNE

DR AQUITAINE

	1T	2T	3T	4T	ANNEE
Comptes Clients	76,5	70,5	93,0	95,0	83,8
Contrats Résiliés	68,2	75,5	63,0	60,8	66,9
Avoirs	87,2	83,6	85,4	85,4	85,4
Réclamations	75,1	47,4	39,1	33,6	48,8
Délai des Dépannages	53,1	60,0	45,4	48,7	51,8
Répétitivité des Dépannages	73,9	71,4	78,0	67,7	72,8
BAROMETRE	72,3	68,1	67,3	65,2	68,2

RAPPEL BAROMETRE 98	74,5	69,5	74,4	69,9	72,1
RAPPEL BAROMETRE 97	67,7	72,6	74,4	73,8	72,1
RAPPEL BAROMETRE 96	68,6	73,5	71,7	66,6	70,1
RAPPEL BAROMETRE 95	72,0	74,6	75,1	75,4	74,3
RAPPEL BAROMETRE 94	78,1	72,9	68,5	70,4	72,5
RAPPEL BAROMETRE 93	68,6	70,3	70,9	70,9	70,2
RAPPEL BAROMETRE 92	75,9	80,4	72,4	75,3	76,0

Exemple d'application de la méthode des coûts cibles



Exemple d'application d'une AMDEC (cas d'une moto)

Elément	Fonction	Défaillance	Effet	G	Cause	Elimination	F	Détection	N	C	Amélioration	C ₂	Maintenance
roues	adhérer à la route	diminution adhérence	chute	3	pneu usé	aucune	2	visuel	2	12		12	vérification état tous les mois
	confort roulage	crevaisson	chute	3	pneu sous gonflé	aucune	3	visuel	3	27	indicateur pression → ND=1	9	gonflage quand indicateur
selle	pouvoir s'asseoir	plus d'assise	inconfort	1	selle abimée	aucune	1	tactile	1	2		1	vérification état tous les ans
mo-teur	rouler	grippage	arrêt	2	pas de graisse	aucune	3	aucun e	4	24	graissage auto → F=1	8	vérification système auto tous les 6 mois

$$C = G \times F \times ND$$

Les sources d'amélioration du TRG :

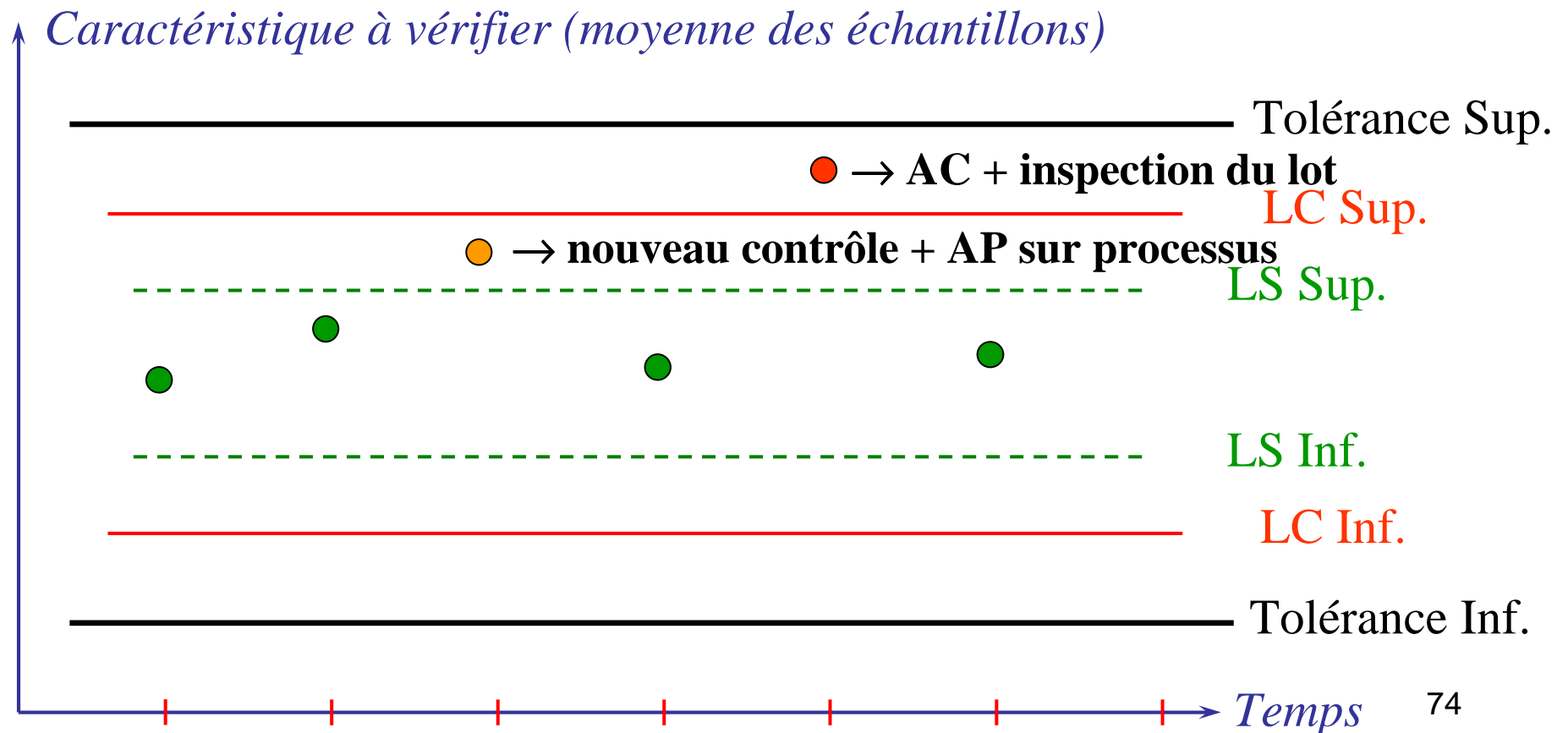
Temps mobilisé = 16h	
Temps programmé = 14h30	<u>1h30 d'arrêts programmés</u> : pauses, travaux, maintenances, réglages...
Temps productif <u>réel</u> = 12h30	<u>2h d'arrêts non programmés</u> : pannes, manque matières et personnel...
Tps productif <u>théorique brut</u> = 11h45 = $\frac{5875 \text{ produits}}{500\text{p/h}}$	<u>Ecart de cadence</u> : perte de 375 produits
Tps productif <u>théorique net</u> = 11h15 = $\frac{5625 \text{ bons produits}}{500\text{p/h}}$	<u>250 défectueux</u>

5875 produits fabriqués au lieu de 6250 (12,5h x 500p/h)

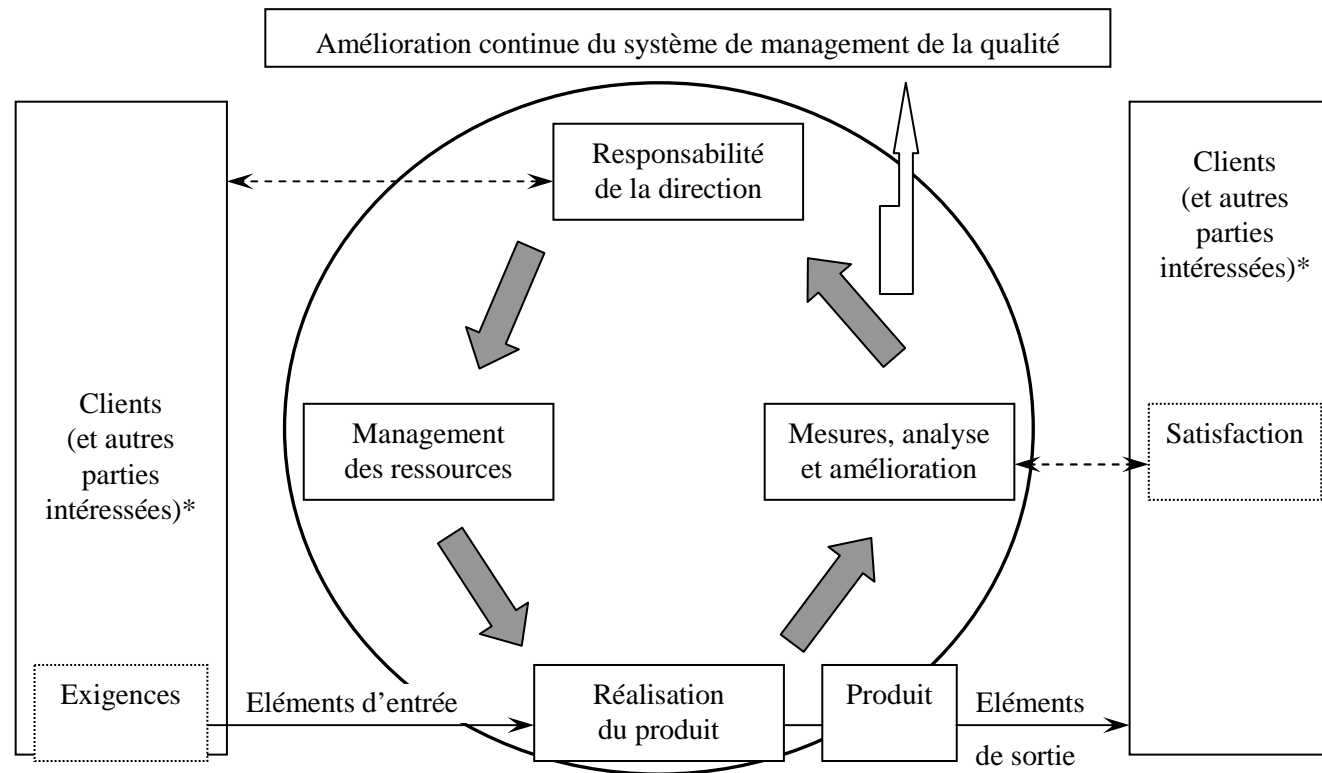
$$\text{TRG} = \frac{11,25\text{h}}{16\text{h}} = \mathbf{70,3\%}$$

Maîtrise Statistique des Processus

Elle permet d'éviter l'inspection unitaire : à partir de TI , TS et σ , on peut déterminer une procédure de contrôle par échantillonnage qui permette de garantir le NQA \Rightarrow détermination d'une taille d'échantillon n , d'une durée entre 2 prélèvements d , et des LC et LS correspondantes.



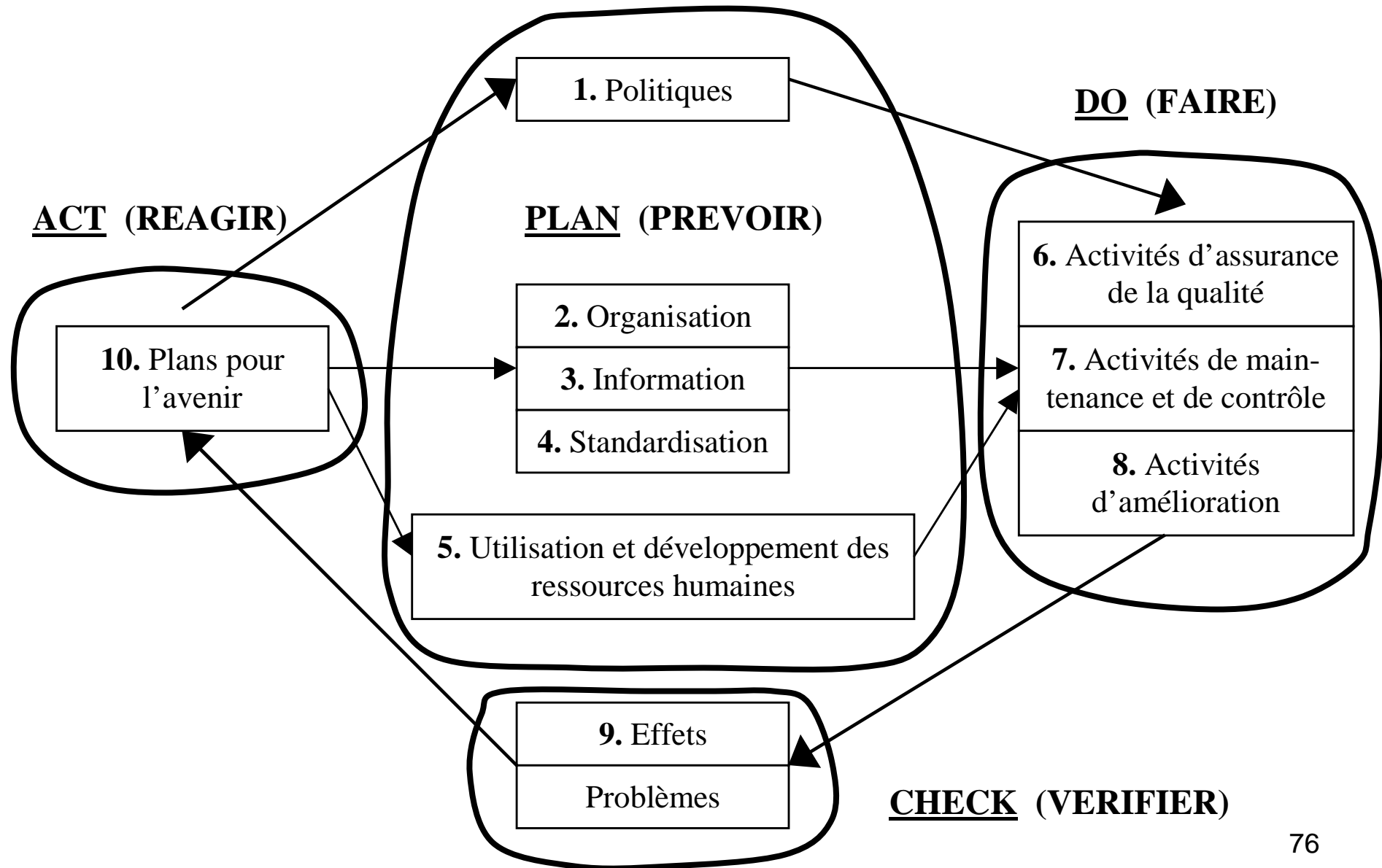
MODÈLE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ BASÉ SUR DES PROCESSUS (ISO 9000 : 2000)



—→ activité ajoutant de la valeur
-----→ flux d'informations

* : les éléments entre parenthèses ne s'appliquent pas à l'ISO 9001

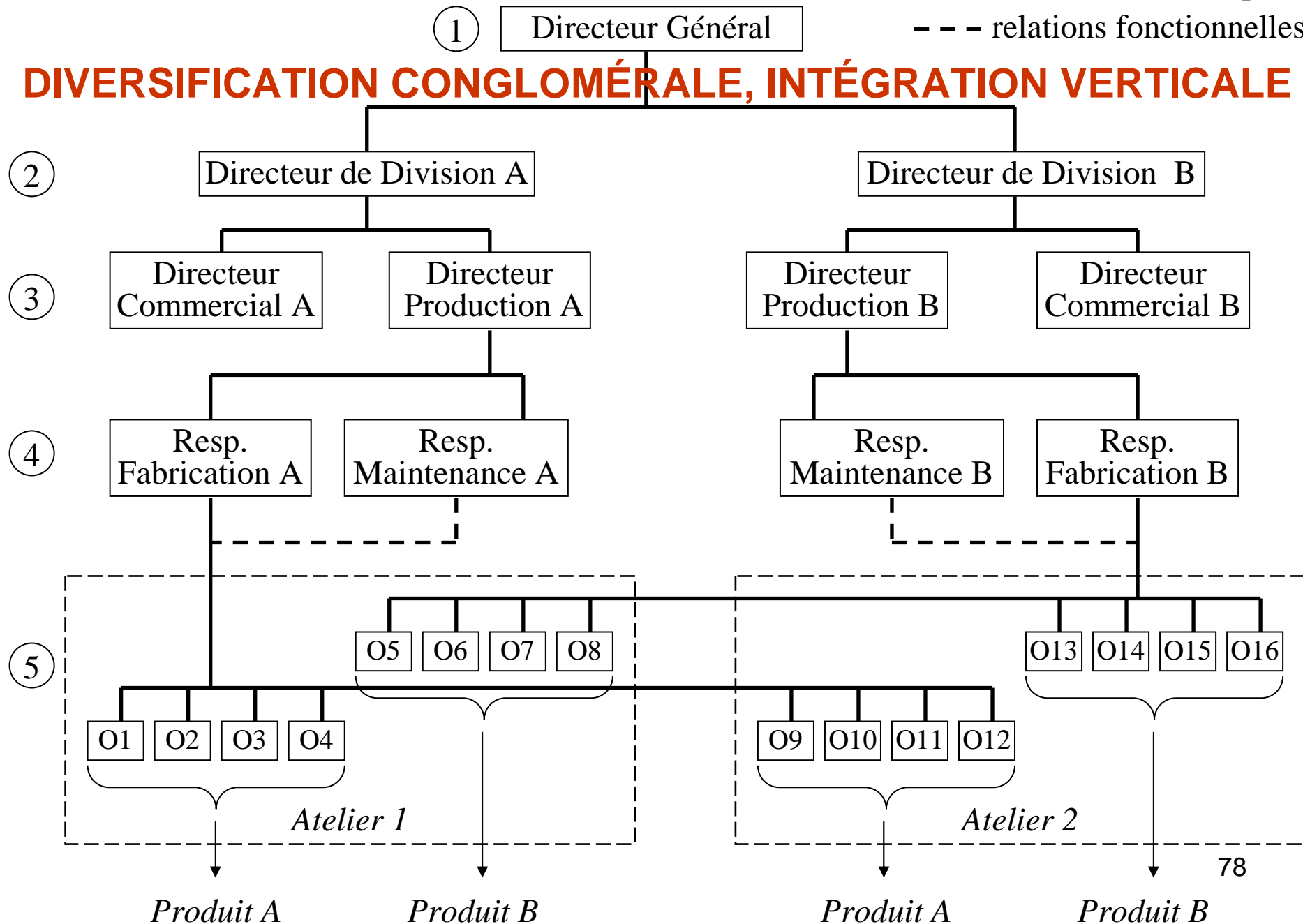
Prix Deming : relations entre les items et cycle PDCA



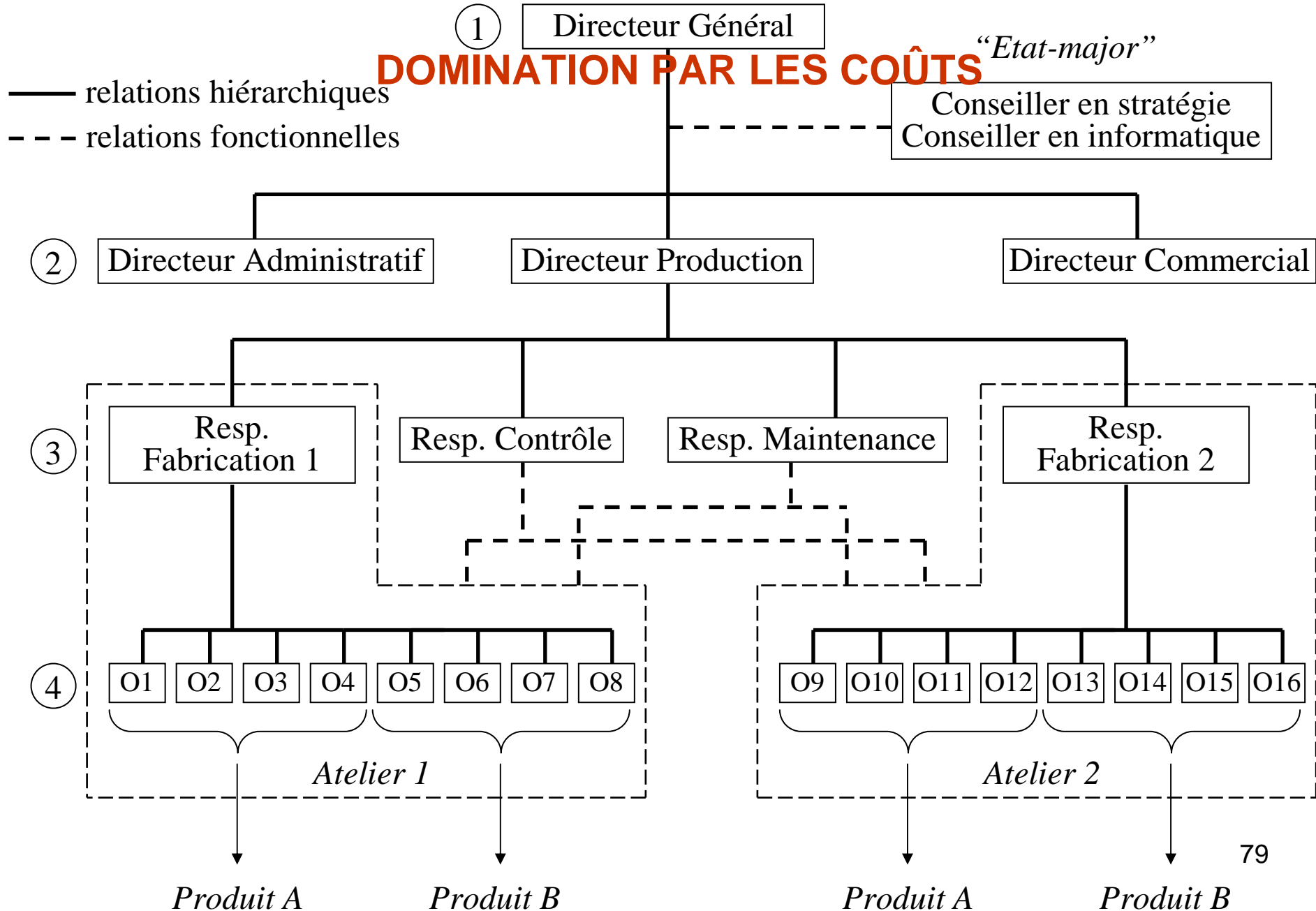
3.3. Choisir une structure organisationnelle adéquate

- **La structure divisionnelle (décentralisée)**

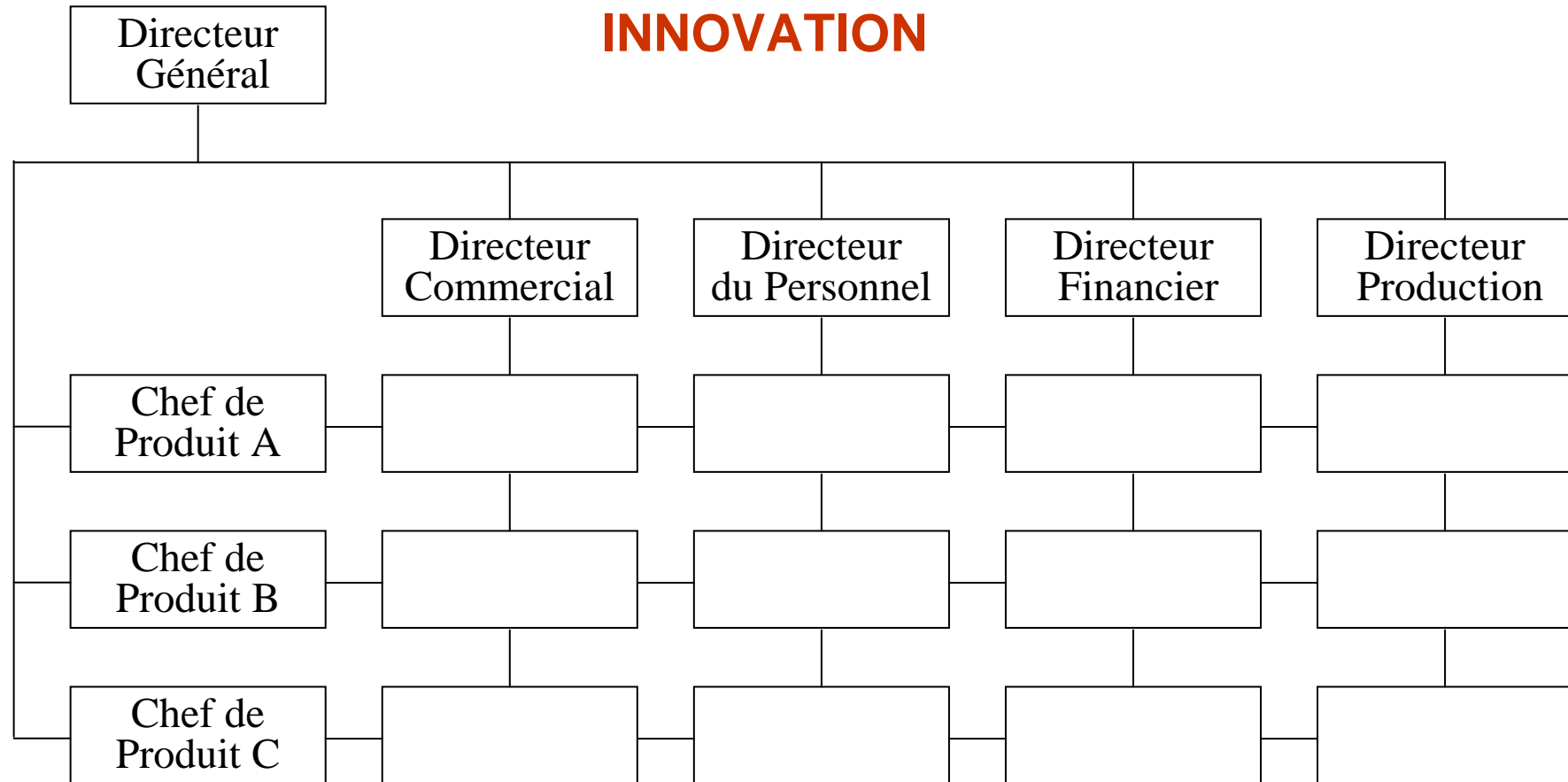
— relations hiérarchiques
 - - - relations fonctionnelles



- La structure hiérarchico-fonctionnelle (ici, centralisée)



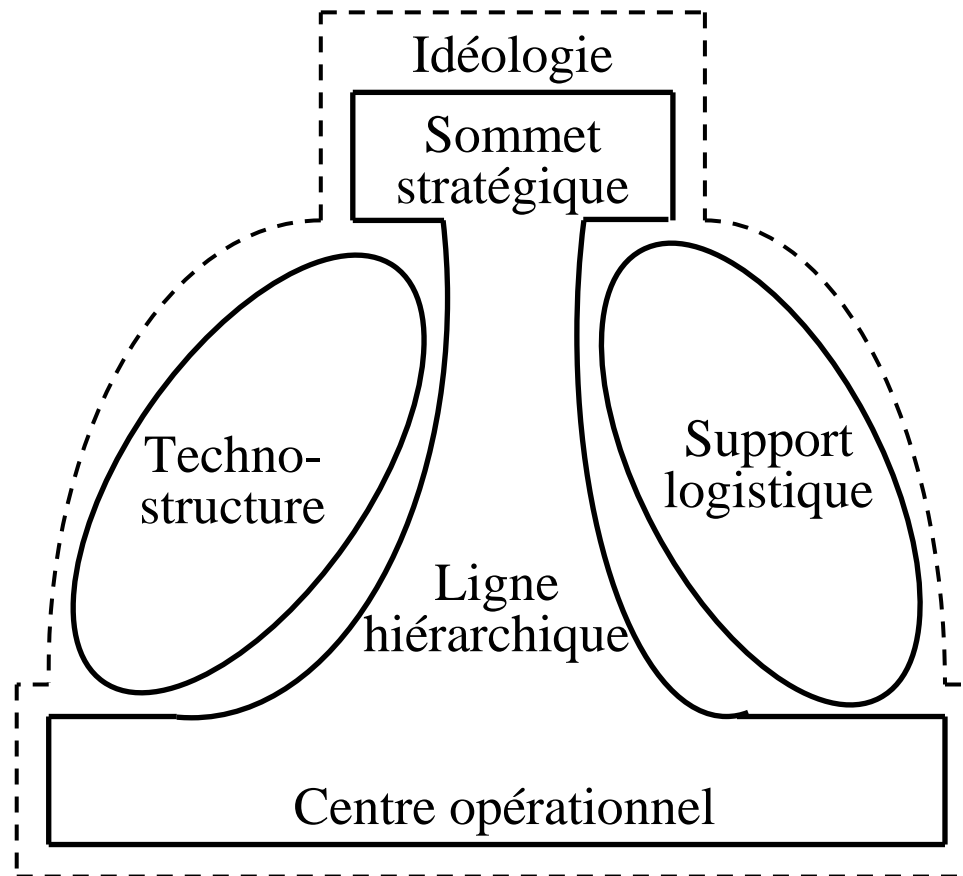
- **La structure matricielle**



• Récapitulatif sur les formes traditionnelles de structure

	Hierarchique	Fonctionnelle	Hierarchico-fonctionnelle centralisée	Divisionnelle (décentralisée)	Matricielle
définition	Découpage par unités de commandement	Découpage par fonctions, accent sur compétences Focalisation	Structure hiérarchique avec « état-major » Domination par les coûts Focalisation	Découpage par divisions autonomes Diversification Intégration	Recoupement de fonctions et d'unités opérationnelles (≈ projets) Innovation
avantages	Responsabilités sans ambiguïtés	Efficacité technique (car spécialisation)	Responsabilités claires + compétences décisionnelles	Intégration de nouveaux domaines d'activité, acteurs intégrés dans décisions	Bonne solution quand unités opérationnelles éphémères
inconvenients	Rigide, lenteurs dans la transmission des informations, retards de décisions	Source de conflits, dilution des responsabilités, circulation de l'info (à qui on s'adresse ?)	Confusions ligne hiérarchique / ligne de conseil, problèmes de circulation de l'information (liaisons hiérarchiques + fonctionnelles), structure coûteuse	Manque de coordination horizontale, frais de structure conséquents (divisions + siège social)	Doit évoluer quand les unités opérationnelles sont destinées à durer

Les configurations structurelles de Mintzberg



	Structure simple (ou entrepreneuriale)	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle
Composante(s) principale(s)	- Sommet stratégique <u>N.B.</u> : ligne hiérarchique réduite, voire inexistante	- Technostructure	- Centre opérationnel - Support logistique <u>N.B.</u> : technostructure et ligne hiérarchique réduites
Mécanisme(s) de coordination principal(aux)	- Ajustement mutuel - Supervision directe	- Standardisation des procédés de travail	- Standardisation des qualifications
Autres caractéristiques	- Faible taille - Relativement jeune - Centralisation du pouvoir	- Taille importante - Age avancé - Adaptée aux environ. stables et simples	- Décentralisation du pouvoir - Adaptée aux environ. stables mais complexes
Exemple(s)	Une TPE, une <i>start-up</i>	Grandes entrep. de production de masse	Un hôpital

**Interstice,
Focalisation**

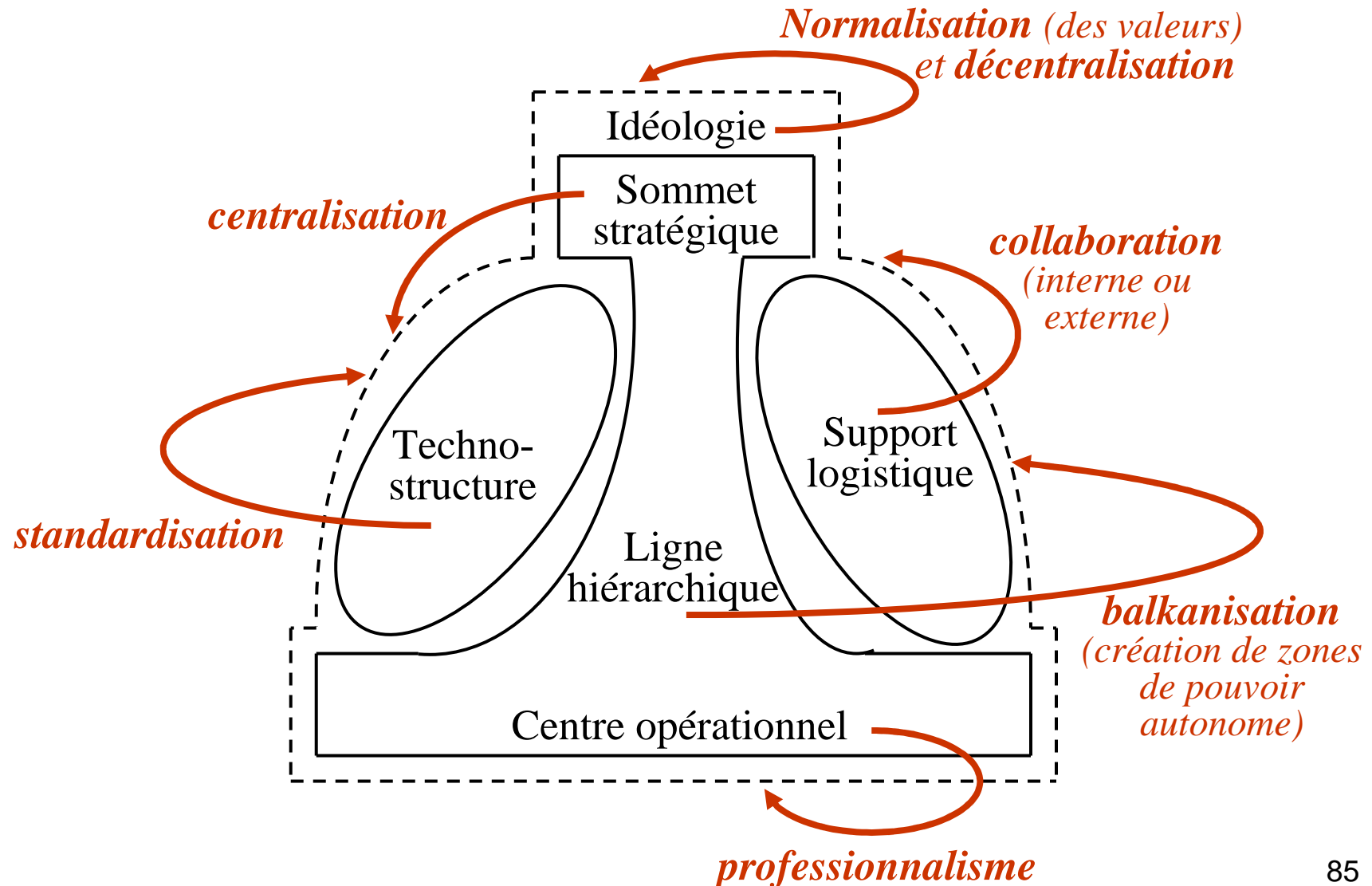
**Domination par
les coûts**

Différenciation

	divisionnalisée	Adhocratie	missionnaire	politisée
Composante principale	<ul style="list-style-type: none"> - Sommet stratégiq. - Ligne hiérarchique 	“Indéterminée”	<ul style="list-style-type: none"> - Idéologie 	Pas réellement une configuration, doit être plutôt définie en termes de pouvoir et non pas de structure. Le sens de la mission est perdu au profit des jeux de pouvoir individuels.
Mécanisme de coordination principal	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisation des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustement mutuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisation des normes, des valeurs 	
Autre(s) caractéristique(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Centralisation pour les décisions stratégiques - Décentralisation pour les décisions opérationnelles Diversif. Conglo.	<ul style="list-style-type: none"> - Ephémère - Faible taille - Décentralisation du pouvoir - Adaptée aux environ. instables et complexes 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte décentralisation du pouvoir 	
Exemple(s)	Un grand groupe constitué de plusieurs divisions Intégration vert.	Un regroupement pluridisciplinaire de spécialistes travaillant sur des projets innovateurs	Une association humanitaire	Une entreprise en conflit social, un Etat, un parti politique ⁸⁴

La dynamique des structures

- L'évolution naturelle d'une structure :



- **La dynamique différenciation / intégration :**

(LAWRENCE et LORSCH, 1973)

De façon relativement permanente, l'organisation doit ajuster sa structure en procédant à :

- la différenciation des unités qui la composent
→ permet de mieux répondre :
 - aux objectifs spécifiques des unités ;
 - aux contraintes particulières de l'environnement propre à chaque unité ;
 - aux caractéristiques propres à chaque activité (par ex. : technologie).
- l'intégration des unités différenciées pour maintenir leur unité ;
les mécanismes d'intégration devant être d'autant plus puissants que la différenciation est poussée.

- **Les 4 facteurs de contingence** (selon MINTZBERG, 1982) :
 - L'âge et la taille :
 - \uparrow taille ou âge = \uparrow formalisation, bureaucratisation
 - \uparrow taille = \uparrow spécialisation, différenciation, standardisation
 - Le système technique :
 - \uparrow complexité = \uparrow Support logistique
 - \uparrow régularité = \uparrow formalisation du Centre opérationnel
 - L'environnement :
 - \uparrow complexité = \uparrow décentralisation
 - \uparrow instabilité = \downarrow standardisation, \uparrow ajustement mutuel
 - Le pouvoir de l'organisation :
 - \uparrow contrôle externe (actionnaires, opinion publique...) =
 \uparrow centralisation, formalisation (afin de pouvoir justifier)

- **La relation stratégie \Leftrightarrow structure :**

(CHANDLER, 1972 et ANSOFF, 1989)

- stratégie \Rightarrow structure : l'entreprise aménage sa structure en fonction de sa stratégie. Par exemple, une stratégie de diversification conduira au passage d'une structure fonctionnelle à une structure divisionnelle.
- structure \Rightarrow stratégie : la structure d'une entreprise limite les possibilités de choix de stratégies : poids de la culture, des décisions antérieures et des informations disponibles (directement liées à la structure).