



## Sommaire

TD 1 – AFFRONTLEMENT CONCURRENTIEL ET STRATEGIE MARKETING SUR LE MARCHE DES COLAS	2
TD 2 – UN EXEMPLE DE STRATEGIE DE CROISSANCE EXTERNE .....	3
TD 3 – MANAGEMENT STRATEGIQUE : LES ENJEUX DE LA CROISSANCE .....	5
Oui, il y aura là de graves décisions à prendre ... ..	8
TD4 - HISTOIRES D'ENTREPRISE : DE LA START UP A LA FIRME MULTINATIONALE .....	9
TD 4 : L'ORGANISATION.....	12
Le taylorisme : l'organisation scientifique du travail (OST).....	12
L'école des relations humaines .....	12
Le processus de décision dans l'entreprise .....	14
Mintzberg : la structure de l'entreprise.....	15

## **TD 1 – AFFRONTLEMENT CONCURRENTIEL ET STRATEGIE MARKETING SUR LE MARCHE DES COLAS**

---

Le documentaire « la guerre des colas » retrace l'histoire de la lutte entre les deux géants de l'industrie des colas : Coca et Pepsi. Elle constitue une illustration de l'émergence des outils marketing au début du 20<sup>ème</sup> siècle et elle montre comment l'approche du marché dans une optique « clients » peut contribuer à installer sa position sur le marché de façon durable.

Après avoir visionner de façon active le documentaire, c'est-à-dire en relevant le maximum d'informations pertinentes, nous vous demandons de répondre aux questions suivantes :

1. Quelles sont les dates clés de l'histoire de la lutte entre Coca et Pepsi ? Expliquez en quoi chacune de ces dates constitue un tournant pour l'un ou l'autre des 2 acteurs.
2. Quels sont les critères de segmentation sur lesquels s'appuient ces deux firmes pour asseoir leur développement. Ont-ils changé avec le temps ? (justifiez vos propos).
3. Identifiez les facteurs clés de succès sur le marché des sodas à partir des années 80.
4. A partir du documentaire et d'informations complémentaires, analysez la politique de diversification de Coca et de Pepsi.



## TD 2 – UN EXEMPLE DE STRATEGIE DE CROISSANCE EXTERNE

---

A la fin des années 1990, le constructeur automobile Renault a réussi un redressement spectaculaire, passant d'une perte de plus de 5 milliards de francs en 1996 à un bénéfice de plus de 5 milliards en 1997 après la fermeture très controversée du site de Vilvorde en Belgique. Réputé pour ses techniques de gestion, fortement implanté en France et Europe, bénéficiant de relations de qualité avec ses fournisseurs et distributeurs, Renault est confronté à un défi :

- Comment atteindre ses objectifs de 10% de parts de marché mondial en 2010 alors que sa part de marché mondial n'est en 1998 que de 4,3% dans le monde, et 11% en Europe?
- Comment atteindre le seuil critique de 4 millions de véhicules vendus par an alors que Renault ne vend que 2 millions de véhicules en 1998 ?

A la fin des années 1990, on observe dans le secteur automobile un vaste mouvement de concentration avec de multiples fusions annoncées. Nissan est un groupe japonais faisant des déficits à la fin des années 1990, mais il présente une supériorité technique et commerciale : fortement implanté au Mexique et Brésil, pays du Mercosur en plein développement ; des implantations en Australie et à Taïwan. La fusion Renault-Nissan sera suivie par d'autres opérations, notamment : rachat en Corée de Samsung Motors (producteur d'un véhicule Nissan haut de gamme), prise de participation à 80% dans le capital de DACIA en Roumanie.



**Dans ce contexte, quels sont les éléments qui ont justifié la fusion Renault-Nissan ?**

**Pour y répondre, vous pouvez utiliser les différents modèles d'analyse stratégique : SWOT (Forces et Faiblesses en interne, Opportunités et Menaces en externe), 5 forces de Porter, Chaîne de valeur de Porter.**

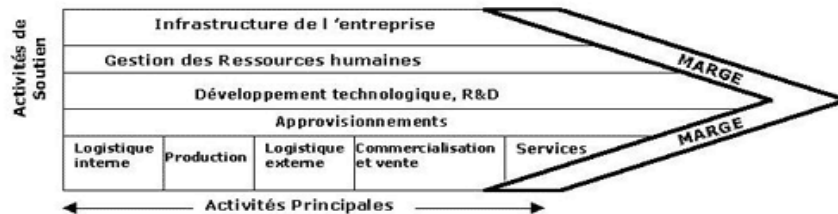
## SWOT Analysis

		External	
		Opportunities	Threats
Internal	Strengths	How do you leverage your strengths to benefit from opportunities?	How do you use your strengths to minimize the impact of threats?
	Weaknesses	How do you ensure your weaknesses will not stop you from opportunities?	How will you fix weaknesses that can make threats have a real impact?

## DIAGRAMME DES CINQ FORCES DE PORTER



## CHAINE DE VALEUR DE PORTER



## TD 3 – MANAGEMENT STRATEGIQUE : LES ENJEUX DE LA CROISSANCE



### 1. L'origine de l'entreprise

D'origine libanaise, Antoine Sarkis est arrivé au Québec au milieu des années 90, bien décidé à s'y établir de façon définitive. Il n'a aucune formation professionnelle particulière mais se sent un goût particulier pour les affaires, étant lui-même d'une famille de commerçants dans le secteur de la restauration. Il se contente donc au départ de multiples emplois qui lui conviennent plus ou moins bien, mais poursuit l'objectif d'accumuler un certain capital pour pouvoir démarrer sa propre affaire.

Cinq ans plus tard, en 1996, il s'est bien intégré au sol québécois et décide, avec l'aide de sa nouvelle conjointe, Noémi, de se lancer en affaires. Ils mettent donc sur pied « Les Délices Du Liban », un commerce spécialisé dans la vente d'épicerie fine et de mets cuisinés à saveur méditerranéenne. Le père de Noémi, lui-même homme d'affaires, investit 30% du capital nécessaire pour démarrer l'entreprise.

### 2. De premiers résultats prometteurs

Situé au cœur d'un quartier bien nanti de la haute ville dans lequel évoluent de multiples ethnies, le commerce des Sarkis est très bien accepté et, très rapidement, réussit à se tailler une importante clientèle. Antoine possède un savoir-faire indéniable dans la cuisine et c'est lui qui prépare la plupart des spécialités offertes par la maison. Noémi s'occupe, pour sa part, de l'accueil des clients, assistée par quelques personnes, et prend également en charge toute l'organisation administrative. Elle tient la comptabilité à jour, recrute et gère le personnel. Quant aux achats, elle s'occupe des procédures administratives mais c'est Antoine qui en détermine la nature et la fréquence. La croissance de l'entreprise ne se fait pas attendre puisqu'en 2000, la superficie du magasin a doublé et le chiffre d'affaires a plus que triplé. L'entreprise est passée de quatre à onze employés. Antoine assume toujours la responsabilité de la confection des mets « cuisinés maison » mais est maintenant assisté par trois jeunes diplômés de l'école de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

Très satisfait des performances d'Antoine et de sa fille, le père de Noémi insiste alors pour qu'ils élargissent leurs activités en ouvrant des succursales dans certains centres commerciaux. « Les Délices du Liban » jouit d'une bonne



réputation, le nom circule et plusieurs personnes se déplacent d'assez loin pour s'y approvisionner. Antoine a certaines réticences par rapport au projet car il a depuis deux ans élargi ses activités en offrant un nouveau service de traiteur pour différents banquets et réceptions. Ce service prend énormément d'ampleur et Antoine, malgré l'aide de ses assistants, est régulièrement débordé de travail. Il doit actuellement travailler six jours par semaine, plus de dix heures par jour, pour parvenir à répondre à la demande. Il se rend bien compte que son succès repose essentiellement sur l'originalité et la qualité des mets qu'il propose. Par conséquent, une croissance trop rapide lui fait peur car il craint alors de perdre le contrôle total qu'il a sur la qualité de ses produits. Ceux-ci sont particuliers, personnalisés et doivent le demeurer s'il veut conserver la clientèle plutôt raffinée qu'il s'est acquise.

Mais l'agrandissement du commerce initial a nécessité des dépenses importantes et Laurent Mercier, le père de Noémi, a augmenté sa participation au capital ce qui fait qu'il en possède aujourd'hui plus de 40%. Même s'il ne participe pas à la gestion opérationnelle du commerce, il en est quand même propriétaire et insiste pour avoir son mot à dire relativement aux grandes orientations de l'entreprise. Fortement engagé dans le secteur de la promotion immobilière, c'est un homme ambitieux, capable de saisir une occasion et qui considère la croissance constante comme un impératif. Fort de son influence et de ses convictions, il réussit finalement à persuader le couple Sarkis de se lancer dans l'aventure et d'ouvrir de nouvelles succursales. Ayant lui-même géré plusieurs entreprises, il offre même sa collaboration plus active pour participer à l'organisation et à la structuration des activités dans la perspective de l'offre à un marché élargi. Ayant amorcé une période de pré-retraite, il dispose de plus de temps et se dit persuadé qu'il y a là d'excellentes affaires à traiter pour autant qu'on réalise les efforts nécessaires.

### **3. Les aléas de la croissance**

Quatre ans plus tard, en 2004, Antoine et Noémi Sarkis sont à la tête d'une entreprise dont la croissance a affiché un rythme accéléré. Au cours de ces années, ils ont ouvert quatre nouvelles succursales dont trois situées dans de grands centres commerciaux et une au cœur du vieux Québec. Passer du stade artisanal à une organisation qui réclame plus de structure, d'encadrement et de supervision n'a pas été une mince affaire. Plusieurs modifications importantes ont dû être apportées dans différents secteurs.

#### **3.1 La production**

La production, c'est-à-dire la confection des plats cuisinés «maison» et des commandes pour le service de traiteur, ne pouvait être éparpillée dans différents endroits. Antoine jugeait que c'était indispensable pour assurer un bon contrôle de la qualité. De plus, il aurait été très onéreux d'aménager chacune des succursales avec les outils et équipements requis. On a donc décidé de centraliser toutes les opérations de production dans une cuisine unique, qui occupe maintenant près des trois-quarts de la surface du commerce initial. Antoine en assure la direction. Il s'occupe de tout et dirige une équipe d'assistants-cuisiniers qui compte maintenant une dizaine de personnes à temps plein. L'aventure est difficile. Il a fallu modifier les recettes et les adapter pour produire en quantités beaucoup plus grandes, systématiser le travail et subdiviser les tâches. Incapable d'offrir des conditions salariales avantageuses, Antoine doit se débrouiller avec un personnel jeune, inexpérimenté, qu'il doit former lui-même. Il est un peu inquiet car il constate que les employés de la cuisine ont tendance à le quitter aussitôt qu'ils ont acquis une certaine expérience.

La vie d'Antoine a beaucoup changé. Lorsqu'il ne gérait que son petit commerce de départ, il était très présent auprès de la clientèle, prenant le temps d'expliquer certaines recettes, les conseillant sur la façon d'apprêter certains mets ou sur l'usage particulier des produits fins vendus sur place. Il passait autant de temps en avant, au comptoir, que derrière, dans la cuisine. Il appréciait beaucoup ce contact direct et chaleureux avec sa clientèle et cela semblait être mutuel. Il ne peut plus se le permettre, étant donné les exigences de la production et de la gestion globale de l'entreprise. De plus, non seulement il est devenu impossible de développer de nouveaux produits, mais il a fallu « rationaliser » au niveau de la production actuelle pour permettre des économies de temps et d'espace. Ainsi, la confection trop élaborée et complexe de certains mets a dû être abandonnée au profit d'autres, plus simples à réaliser et moins coûteux.

#### **3.2 La structure**

Parallèlement à ce changement dans la production, on a dû modifier sensiblement la structure de l'entreprise. Pour chacune des succursales, il a fallu procéder au recrutement de gérants et gérantes pour s'assurer d'une supervision et d'une coordination de qualité dans chacun des centres de services. Ces personnes se sont vu confier la responsabilité de leur succursale respective sur le plan de l'exploitation commerciale et de la gestion des ressources humaines ainsi que de la formation et de l'intégration de ces dernières. C'est Noémi, assistée de son père, qui s'est occupée de leur recrutement et de leur formation. La tâche s'est révélée ardue, car ce n'est pas facile de dénicher des personnes possédant à la fois une bonne connaissance des produits offerts et de leurs spécificités ainsi qu'une solide expertise dans l'exploitation d'un commerce de détail.

La vie de Noémi a donc aussi beaucoup changé. Assumant elle-même la gérance du commerce central, elle doit superviser en plus le travail de ces quatre gestionnaires, les aider à résoudre leurs problèmes, les consulter et les encadrer adéquatement. Leur ayant délégué surtout la gestion de la vente, elle continue de gérer elle-même l'approvisionnement pour chacune des succursales. Très près du centre de production, c'est elle qui décide de ce qui sera offert, en quelle quantité et où. En effet, certains produits rencontrent plus ou moins de succès, dépendamment de l'endroit où se situe la succursale. Son père, qui l'a aidée beaucoup au départ, est de moins en moins disponible car il a de sérieux problèmes de santé. Il continue cependant d'insister pour poursuivre la croissance amorcée.

Même à la production, Antoine a dû s'adjoindre un assistant car la cuisine maintient ses activités avec plusieurs équipes. Depuis les deux dernières années, le travail débute à 4h00 pour ne se terminer que vers 23 h 00. Il était impensable qu'Antoine assume seul un tel rythme de travail.

#### **4. Une grave décision à prendre**

La situation est extrêmement tendue ce soir car les trois propriétaires de l'entreprise sont réunis pour discuter de l'avenir de l'entreprise. Monsieur Mercier a retrouvé ses forces et il est plus que jamais décidé à poursuivre l'expansion amorcée. Ayant des contacts à Montréal, il souhaite que les Sarkis aillent y installer des succursales. Mais ces derniers ne voient pas les choses du même œil. Ils sont fatigués, épuisés et se rendent compte des implications d'un tel projet et des difficultés qu'il présente. De plus, il en ont long à dire sur les problèmes qu'il ressentent déjà avec acuité et avec lesquels ils ont à composer quotidiennement. Ils sont bien loin de leur rêve de départ qui se résumait à bien gagner leur vie ensemble dans un petit commerce qu'ils pouvaient modeler à leurs souhaits.

Tout d'abord, Antoine exprime sa déception par rapport aux résultats de la croissance des dernières années. Même si le chiffre d'affaires a plus que décuplé, l'augmentation des profits est loin d'avoir suivi la même courbe. Il comprend mal que cela ne semble pas si important aux yeux de son beau-père qui a tout de même investi beaucoup d'argent dans l'entreprise. Ce dernier se rend bien compte de la faiblesse de l'augmentation marginale de son revenu de placement mais il reste surtout excité par l'idée de voir grossir l'affaire. Antoine et Noémi sont pour leur part très déçus. Leurs responsabilités ne cessent de s'accroître et, parallèlement, leur qualité de vie continue de se détériorer. Ils n'ont même plus le temps de penser à fonder une famille, très accaparés qu'ils sont par la gestion de leurs activités d'affaires. De plus, plusieurs éléments les inquiètent.

En premier lieu, les succursales installées dans des centres commerciaux ont de moins bonnes performances que les autres. La concurrence y est plutôt féroce, car les locaux qui sont disponibles pour ce genre de commerce se situent dans des aires spécialement réservées au secteur de l'alimentation. Le consommateur s'y voit offrir de multiples produits et, parmi la grande gamme de produits fins présentés, à plusieurs choix disponibles. De plus, Noémi constate que la clientèle des centres commerciaux est plus difficile à attirer. Elle n'est généralement pas là pour y effectuer ses achats en victuailles plus raffinées et on doit trouver des façons particulières d'attirer son attention pour l'amener à s'arrêter au comptoir de vente. Les deux autres succursales, situées dans des quartiers plus «colorés» de la ville, rencontrent beaucoup plus facilement les attentes de la clientèle. Les gens sont de plus en plus intéressés à trouver dans leur environnement des mets déjà tout préparés qu'ils n'ont plus qu'à réchauffer en ayant le sentiment qu'ils mangent quand même « maison ». Dans les succursales de quartier, ils prennent le temps de s'arrêter, de discuter, de poser des questions sur les différents produits offerts et demandent même des conseils. C'est fort différent de la clientèle pressée et soucieuse des centres commerciaux.



Une deuxième préoccupation majeure s'énonce à travers les propos d'Antoine et de Noémi. Bien que cette dernière bénéficie de l'aide de quatre gérants dans les centres de service et qu'Antoine ait un adjoint, ils se plaignent tous les deux du support trop faible que cela leur procure. Antoine insiste pour continuer de tout contrôler quant à la confection des différents mets. Noémi est elle aussi débordée. Elle veut continuer de planifier elle-même la nature des approvisionnements pour chacun des points de service et voir à la gestion financière complète de chacun. A plusieurs reprises, elle a eu des altercations assez houleuses avec certains gérants qui souhaitaient, dit-elle, « prendre beaucoup trop de décisions de leur propre chef ». Selon elle, ce ne sont que des employés qui n'ont pas à se prononcer sur les orientations ou les choix à prendre dans leur succursale respective.

Depuis l'an dernier, Noémi constate une baisse dans le rendement de la succursale initiale qui a pourtant toujours été le chef de file de la petite chaîne de magasins sur le plan du chiffre d'affaires et du taux de rendement généré. Mais elle admet également qu'elle y passe de moins en moins de temps, étant donné qu'elle doit se déplacer continuellement d'un point à l'autre pour régler différents problèmes courants et superviser les opérations qui s'y déroulent. Enfin, la location des locaux dans les centres commerciaux entraîne des frais appréciables. Ces frais sont de trois à quatre fois plus élevés que ceux entraînés par les deux succursales installées dans des quartiers plus résidentiels. La marge bénéficiaire s'en trouve considérablement réduite, au point que la situation rend le jeune couple très anxieux.

Au contraire de monsieur Mercier qui souhaite poursuivre la croissance amorcée, Antoine et Noémi la refusent. Plus encore, ils soulignent même qu'ils souhaiteraient réduire le nombre de succursales pour en revenir à une taille plus facilement gérable. Comme le souligne Noémi: « A quoi ça sert d'avoir quatre ou cinq fois plus de travail si les bénéfices ont seulement un peu plus que doublé? »

La discussion risque de poser des problèmes puisque monsieur Mercier tient tellement à poursuivre l'aventure que son insistance ne semble plus se défendre à partir d'une logique de rendement. Antoine a peur qu'il décide de se retirer financièrement de l'affaire si la situation dégénère en conflit.

**Oui, il y aura là de graves décisions à prendre ...**

---

#### **TRAVAIL A FAIRE :**

**RAPPEL** La démarche stratégique, quand l'entreprise est de petite taille, repose sur quatre éléments clés :

**Les buts et valeurs des dirigeants**

**Le type d'organisation (selon Mintzberg)**

**L'environnement concurrentiel de l'entreprise**

**Les activités et métiers de l'entreprise**

**1/ Après avoir lu attentivement le cas en soulignant les informations importantes, vous dégagerez les éléments clés qui permettent de comprendre la démarche stratégique de cette entreprise.**

**2/ Repérez le problème stratégique auquel se trouve confronté le commerce. Quels sont les éléments qui sont remis en cause par la situation de crise.**

**3/ Quelle réflexion peut-on avoir sur les conséquences de ce problème sur l'ensemble de l'entreprise ? Quels sont les avantages et les inconvénients des différents choix stratégiques auxquels sont confrontés les propriétaires ?**

**4/ Quelle est selon vous la décision que les dirigeants ont intérêt à prendre en fonction des principaux atouts de l'entreprise ?**

## TD4 - HISTOIRES D'ENTREPRISE : DE LA START UP A LA FIRME MULTINATIONALE

---

En groupe de 3 à 5 étudiants, vous choisirez l'une des entreprises proposées et l'étudierez pour la présenter lors d'un exposé (modalités à préciser avec le chargé de TD).



APPLE



ASUS



CGI



DELL



GOOGLE



IBM



MICROSOFT



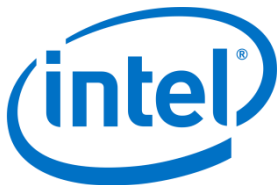
NOKIA



SAMSUNG

UBISOFT™  
UBISOFT

YAHOO



Certaines de ces entreprises sont implantées localement dans l'éco-système informatique de Montpellier, ce qui a favorisé l'émergence de la French Tech Montpellier (voir annexe 1). Outre ces entreprises de taille mondiale et déjà anciennes, vous pourrez également choisir une entreprise de la French Tech montpellierene, start ups locales plus récentes qui s'appuient sur l'éco-système local :

**BIME**  
**TEADS**  
**CODINGAME**  
**NEUS**  
**HTTPOCS**  
**AQUAFADAS**  
**SOLEDDGE**  
**MATOOMA**

Pour ce faire, vous pourrez retracer l'histoire de l'entreprise et ses dates clés à partir de recherches et vos connaissances personnelles. Vous préciserez les enjeux et les défis auxquelles elle a ou est confrontée, et ses choix stratégiques. Vous pourrez notamment pour cela conduire une analyse SWOT et vous appuyer sur les 5 forces de Porter pour dresser un état de lieu.

**Conseil :** Il faut une structure claire et un effort d'organisation de la réflexion, qui devra s'appuyer sur l'analyse d'informations, notamment à partir du site institutionnel de la compagnie et d'une revue de presse ciblée. Attention à bien centrer la collecte d'informations (trop d'informations tue la connaissance). Toutes les illustrations pertinentes sont vivement recommandées.

#### *Annexe 1 : la French Tech Montpellier*



Les Métropoles French Tech labellisées par l'Etat car reconnues comme les écosystèmes de startups français les plus remarquables par leur dynamique de croissance et en particulier :

- la mobilisation des entrepreneurs,
- le montant cumulé des levées de fonds,
- et le nombre de startups en forte croissance, des success stories de niveau mondial, etc.



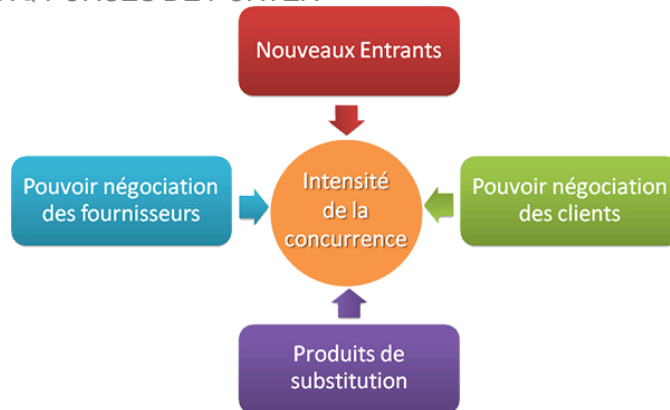
**Annexe 2 : Grilles d'analyse**

➤ GRILLE D'ANALYSE SWOT

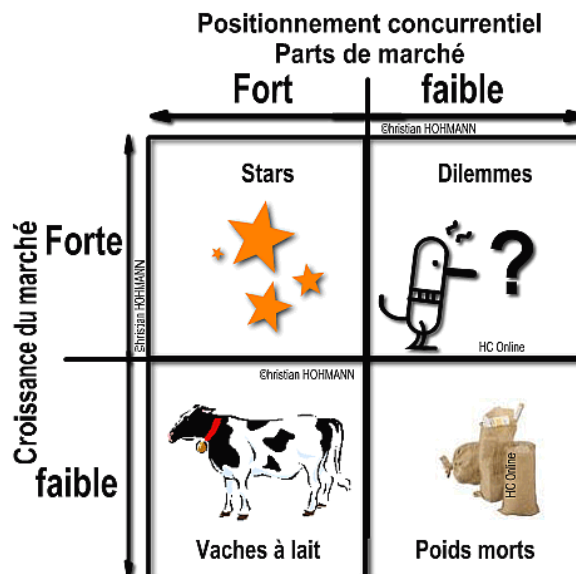
## SWOT Analysis

		External	
		Opportunities	Threats
Internal	Strengths	How do you leverage your strengths to benefit from opportunities?	How do you use your strengths to minimize the impact of threats?
	Weaknesses	How do you ensure your weaknesses will not stop you from opportunities?	How will you fix weaknesses that can make threats have a real impact?

➤ DIAGRAMME DES CINQ FORCES DE PORTER



➤ MATRICE BCG



## TD 4 : L'ORGANISATION

---

### Le taylorisme : l'organisation scientifique du travail (OST)

<p><b>Cinq chambres à l'heure</b></p> <p>L. DELWASSE, 1: <i>Monde</i></p>	<p>Cet exploit ignoré, quotidiennement recommencé à des milliers d'exemplaires, pourrait figurer dans le Livre des records: vider les poubelles et les laver, vider les cendriers et les laver, faire les lits, la poussière, les boiseries derrière les voilages, l'abat-jour, la suspension, le radiateur, la penderie intérieure et extérieure, la gravure, les miroirs; vérifier le bon fonctionnement de l'éclairage ... Il y en a deux pages pleines: comment faire une chambre d'hôtel à fond, sans oublier les chromes de la salle de bains, le siphon du lavabo et les poignées de portes en douze minutes chrono, pas une seconde de plus?</p>	<p>Pour exécuter ces cinquante-quatre tâches, les aides hôtelières, autrement dit les femmes de chambre, de la chaîne Campanile ne gagneront même pas le SMIC. Elles sont payées au nombre de chambres faites à l'heure. Pour un trois étoiles, la norme est de trois chambres à l'heure, pour un deux étoiles, quatre ou plus souvent cinq. Le temps passé à chercher le linge propre et porter le sale à la lingerie, à arpenter les couloirs et les escaliers, à attendre que les chambres encore occupées se libèrent ne leur est jamais rémunéré; elles perdent au moins une ' heure par jour à être gratuitement à la disposition de l'employeur.</p>
---	--	---

Définir les principales méthodes mises en place par l'OST

Pourquoi Campanile a-t-il choisi ce mode de fonctionnement? En quoi celui-ci peut-il s'avérer dangereux?

### L'école des relations humaines

A partir du premier texte, distinguez dans un tableau les traits caractéristiques de l'entreprise individualisée et de l'entreprise traditionnelle. Dégagez leurs avantages et inconvénients respectifs.

A partir du second texte, expliquez, à votre avis, pourquoi ces rituels sont-ils présents dans l'entreprise.

<p><b>L'entreprise: votre dernier ouvrage s'appelle <i>L'Entreprise individualisée</i> (éd. Maxima Laurent du Mesnil).</b></p> <p><b>De quoi s'agit-il?</b></p> <p><b>Sumantra Ghoshal:</b> L'idée d'entreprise individualisée n'a rien de nouveau. Ni en théorie ni en pratique. C'est une société qui fait de l'individu le moteur de sa création de valeur. Par exemple, 3M, Motorola, [...] sont des entreprises individualisées: elle laissent l'initiative à leurs salariés. Elles leur font plus confiance que ne le font les entreprises traditionnelles. Pour l'instant, elles ne sont que quelques-unes à avoir adopté ce nouveau management, qui a émergé au milieu des années 80 ... Mais, d'ici au XXI<sup>e</sup> siècle, ce modèle sera dominant.</p>	<p><b>Pourquoi l'entreprise individualisée devrait-elle fatalement remplacer l'entreprise traditionnelle?</b></p> <p>L'entreprise traditionnelle fonctionne selon une philosophie top-down. La direction décide de la stratégie: elle répartit la ressource rare (en l'occurrence, le capital) entre les différentes activités. Elle définit également la structure (l'organigramme), le système de contrôle (le processus budgétaire). La base, elle, exécute les décisions venues d'en haut. Et le middle management (la hiérarchie intermédiaire) en contrôle l'application. Aujourd'hui, cette philosophie n'est plus valable. La ressource rare n'est plus le capital, mais les hommes: la créativité, l'initiative, le savoir. ... Or ce</p>	<p>n'est pas la direction qui a le savoir contrairement à ce qu'on croit - mais les gens de la base au contact du terrain. [...] Les dirigeants doivent comprendre que l'entreprise est « sociale»: ce qui ne signifie pas qu'elle a une responsabilité sociale mais que sa performance économique dépend de ses « composants » sociaux, et non plus économiques ou financiers.</p> <p>Comment développer l'initiative des salariés ? par l'empowerment? [...] Dans bien des cas, l'empowerment [ce que l'on peut traduire, littéralement, par l'action de donner le pouvoir à la base, NDLR] échoue. Soit parce que la direction fait semblant de « décentraliser »: elle délègue les responsabilités tout en gardant</p>	<p>le contrôle des ressources. Soit, au contraire, parce qu'elle « ouvre le parapluie »: elle abandonne d'un coup toutes ses responsabilités, sans avoir formé ses managers pour qu'ils puissent assumer celles-ci ! De toute façon, on ne transforme pas des salariés en entrepreneurs! Apprend-on à un vieux singe à faire la grimace? Non. Les adultes ne changent pas. Ils sont entrepreneurs ou ils ne le seront jamais. Ce ne sont pas les gens qu'il faut changer, mais leur environnement. L'état d'esprit, la culture de l'entreprise doivent donner aux salariés l'envie d'innover et de se dépasser.</p> <p>S Jourdain L'Entreprise; n° 156 juillet-août 2000.</p>
--	--	--	---

## L'entreprise est une tribu

**L**es anthropologues sont des gens formidables. Ils voient des tribus partout. Y compris dans les entreprises. Et lorsqu'ils se penchent sur l'une d'elle, ils ne s'embarrassent ni de chiffres, ou de résultats, ne s'occupent ni de sa productivité, ni de l'efficacité des méthodes de travail. Non. Par contre, ils observent très sérieusement ce qui se passe à la pause café, la couleur de la cravate, la taille des bureaux ou le langage parlé entre les employés. [...]

Ces repères servent à peu près à tout : faciliter l'intégration de ceux qui entrent, la communication entre ceux du dedans, développer leur sentiment d'appartenance, les aider à se situer dans le temps et l'espace de l'entreprise. Et encore plus en cas de changement, de crise. Aussi absurde que cela peut paraître, c'est dans l'adversité que se révèle l'importance de tous ces rites. Pour avoir négligé cette vérité d'anthropologue, combien d'entreprises en

restructuration, à l'occasion d'une fusion ou du passage aux 35 heures, ont essuyé, en interne, de véritables oppositions sur des petites choses qu'elles estimaient sans importance. « Touche pas à ma pause, à mes habits, à mon heure de repas », etc. Sans doute ont-elles eu tort de n'y voir qu'une réaction épidermique, d'accuser les salariés et les syndicats défendant ces positions « de passésistes, arc-boutés sur leurs avantages acquis ». Aucun individu ne peut sauter dans l'inconnu sans repères, ou traverser une période de turbulences sans se raccrocher à ce qu'il connaît. La preuve, tous les salariés mutants, missionnés, télétravailleurs ou employés des start-up, sont sans cesse en train d'inventer de nouveaux rites, fêtes, tenues vestimentaires de ralliement, langage commun, etc. ■

N. CHARVET, *Libération*,



## Le processus de décision dans l'entreprise

### Rationalité et irrationalité ?

#### **Irrationalité: trop de choix perturbe notre perception :**

[https://www.youtube.com/watch?v=Aa\\_YkUFjIRQ](https://www.youtube.com/watch?v=Aa_YkUFjIRQ)

Dan Ariely et l'économie comportementale (<http://www.verbiage.fr>)



Vous pensez que la plupart de vos décisions, de vos choix sont le fruit de réflexions logiques, sensées et objectives ? Vous pensez certainement avoir toujours conscience de l'influence de votre subjectivité lorsque celle ci intervient dans vos décisions ?

Et bien, Dan Ariely professeur de psychologie et d'économie comportementale affirme au contraire que l'être humain est bien moins rationnel qu'il veut bien le croire.

### **Il démontre même que la plupart de nos décisions ne sont pas les nôtres.**

C'est pourtant sur une prétendue rationalité que se basent de nombreuses théories économiques : cette qualité humaine, qui nous conduirait en permanence à faire le bon choix, à savoir ce qui serait meilleur pour nous, par exemple lors d'une décision d'achat, où nous serions en mesure d'évaluer la nécessité, la valeur d'un bien ou d'un service.

Dan Ariely a entrepris d'étudier ce qui motive nos décisions, les fondements de nos choix, de s'intéresser à « l'irrationalité humaine, cette distance qui nous sépare de la perfection ».

Tout remettre en cause et tenter une analyse factuelle, scientifique de nos comportements en essayant de se départir de toute idéologie, telle est sa démarche lors de ses travaux sur le comportement humain.

Ariely développe ainsi le concept de « l'irrationalité prévisible » qu'il présente dans « C'est (vraiment?) moi qui décide » au travers d'expériences très convaincantes.

- Nous sommes irrationnels, et il le démontre pour mieux nous inviter à combattre ce défaut.
- Nous sommes prévisibles, il nous explique à l'inverse comment mettre à profit ce comportement pour éduquer, négocier ou encore convaincre. Choses qui sont utiles par exemple lors de campagnes pour la sécurité routière ou autres actions de prévention santé.

Les spécialistes du marketing, exploitent d'ailleurs depuis longtemps ces failles dans notre mode de fonctionnement en utilisant notamment la technique des leurres pour orienter notre choix vers un produit ou un service que nous n'aurions d'emblée pas choisis. Ils parviennent ainsi à nous orienter inconsciemment vers un produit plus cher que celui dont nous aurions réellement besoin, en nous donnant l'illusion qu'un autre nous est plus profitable.

Nous échappons souvent à la rationalité parce que nous sommes tout simplement humains. Soumis à nos sens qui ne nous offrent pas toujours une perception conforme à la réalité, soumis à nos émotions (avec un chapitre intéressant sur le facteur excitation), soumis encore à nos idéologies qui nous conduisent à voir ce que nous voulons croire, nous ne décidons pas librement.

**Pour mieux comprendre, visionnez cette vidéo où il présente une partie de son analyse :**

**[http://video-subtitle.tedcdn.com/talk/podcast/2008P/None/DanAriely\\_2008P-480p-fr.mp4](http://video-subtitle.tedcdn.com/talk/podcast/2008P/None/DanAriely_2008P-480p-fr.mp4)**

Les décisions dans l'entreprise sont-elles optimales ? Pourquoi ? De quoi cela dépend ?

### **Mintzberg : la structure de l'entreprise**

Repérez les étapes du développement de l'activité de Mme Raku.

Repérez les modes de coordination appliqués à chaque étape.

Repérez les différents métiers exercés par Mme Raku au fil du temps.

## La poterie de Madame Raku

M<sup>me</sup> Raku faisait de la poterie dans son atelier aménagé dans le sous-sol de sa maison. Cette activité était composée d'un certain nombre de tâches distinctes : préparation de l'argile, mise en forme, finition, application de vernis et cuisson au four. La coordination entre ces tâches ne présentait aucun problème : M<sup>me</sup> Raku faisait tout elle-même.

Mais l'ambition et le succès des poteries de M<sup>me</sup> Raku étaient la cause d'un problème : le volume des commandes dépassait sa capacité de production. Elle fut ainsi conduite à embaucher M<sup>me</sup> Bisque, qui avait un vif désir d'apprendre la poterie, il fallut diviser le travail entre elles deux. Comme les boutiques d'artisanat voulaient

sonnes qui sortaient de l'école de poterie, prévoyant qu'il leur faudrait un jour faire la mise en forme elles-mêmes. Ainsi, alors qu'il avait fallu quelque temps pour former M<sup>me</sup> Bisque, les trois nouveaux assistants savaient d'emblée ce qu'il fallait faire, et s'intégrèrent très rapidement ; même avec cinq personnes la coordination ne présentait aucun problème.

Cependant, avec l'arrivée de deux nouveaux assistants, des problèmes de coordination commencèrent à apparaître. Un jour, M<sup>me</sup> Bisque trébucha sur un seau de vernis et cassa cinq poteries ; un autre jour, M<sup>me</sup> Raku s'aperçut en ouvrant le four que les suspensions pour plantes avaient été vernies par erreur de couleur fuchsia. À ce moment, elle comprit que la coordina-

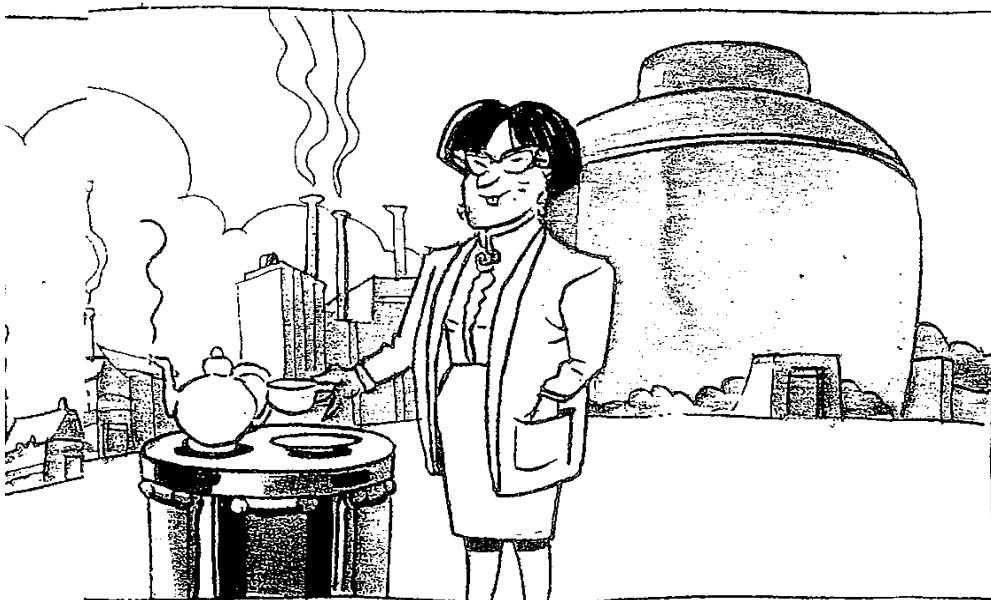
tion était devenue trop complexe. Elle dut alors nommer M<sup>me</sup> Bisque responsable de l'atelier, chargée à plein temps de la supervision et de la coordination des cinq personnes qui fabriquaient la poterie.

L'entreprise continua à croître. Des changements très importants se produisirent après qu'on eut fait intervenir un consultant en organisation. Sur ses conseils, l'atelier fut réorganisé en quatre lignes de produit – pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique –, chaque opérateur était spécialisé dans l'une d'elles : le premier préparait l'argile, le second faisait la mise en forme, etc. La production se fit ainsi sous la forme de quatre chaînes de fabrication. Chacun travaillait en suivant des normes précises, à un rythme qui permettait la coordination de l'ensemble. Bien entendu, la Société des Céramiques ne vendait plus aux boutiques d'artisanat ; M<sup>me</sup> Raku n'acceptait que les grosses commandes et la plupart des ventes se faisaient à des chaînes de magasins.

Les ambitions de M<sup>me</sup> Raku étaient sans limites, et quand l'occasion se présenta de diversifier son activité, elle la saisit : tuiles de céramique, garnitures de salle de bains, et enfin briques d'argile. L'entreprise fut par la suite organisée en trois divisions : produits de consommation, produits pour la construction, et produits industriels. De son bureau situé au cinquante-cinquième étage de la Tour de la Poterie, elle coordonnait les

activités des divisions, analysant leurs performances chaque trimestre, et prenant les choses en mains lorsque les taux de profit et de croissance n'atteignaient pas les objectifs prévus. Un jour qu'elle était assise à son bureau, examinant ces budgets, M<sup>me</sup> Raku regarda autour d'elle le paysage des gratte-ciel qui l'entourait, et décida de rebaptiser son entreprise « Ceramico ». ☞

H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation.



des poteries faites par M<sup>me</sup> Raku, il fut décidé que M<sup>me</sup> Bisque préparerait l'argile et les vernis, M<sup>me</sup> Raku se réservant le reste. Et ceci demandait une certaine coordination du travail, en fait un problème mineur pour deux personnes travaillant dans un atelier de poterie : il leur suffisait de communiquer entre elles de façon informelle. Cette façon de faire donna de bons résultats, tellement bons d'ailleurs, que M<sup>me</sup> Raku fut rapidement à nouveau submergée de commandes. Il fallait d'autres assistants ; mais cette fois, M<sup>me</sup> Raku décida d'embaucher des per-

sonnes qui sortaient de l'école de poterie, prévoyant qu'il leur faudrait un jour faire la mise en forme elles-mêmes. Ainsi, alors qu'il avait fallu quelque temps pour former M<sup>me</sup> Bisque, les trois nouveaux assistants savaient d'emblée ce qu'il fallait faire, et s'intégrèrent très rapidement ; même avec cinq personnes la coordination ne présentait aucun problème.

À cette difficulté s'ajoutait le fait que M<sup>me</sup> Raku, qui se faisait appeler présidente de la Société des Céramiques, devait consacrer de plus en plus de son temps aux clients ; de fait, on la voyait moins souvent en blue-jeans qu'habillée d'une robe

