

# Management de l'entreprise

A.NOURE

# Plan du cours

I- Définition et généralités

II-L'analyse de l'environnement

III-les objectifs

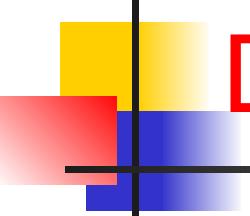
IV- La stratégie

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

VI/-Les grandes fonctions de l'entreprise

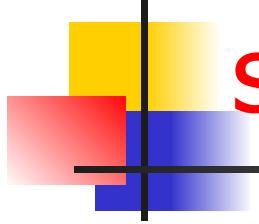
VII/-Le management de l'entreprise

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**

Matières  
premières

Energie

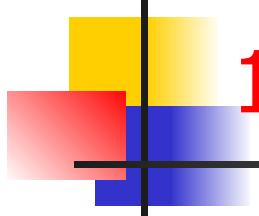
Produits  
semi-finis

+



=

P  
R  
O  
D  
U  
C  
T  
I  
O  
N



## 1.3 Les objectifs

---

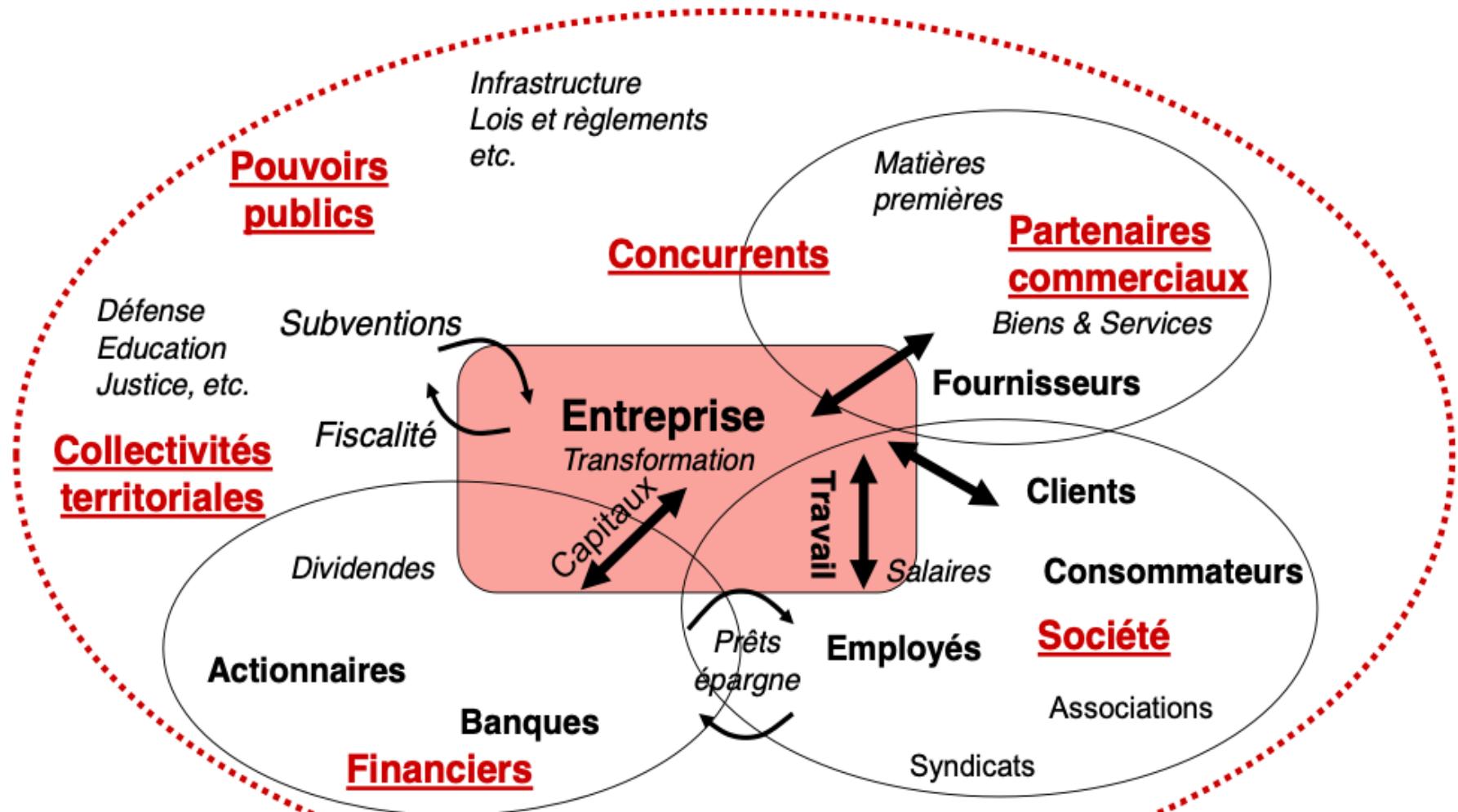
Objectifs économiques :

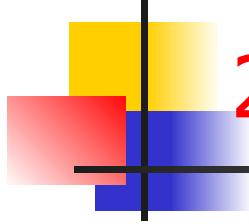
- ☛ Rentabilité
- ☛ Sécurité
- ☛ Croissance
- ☛ Flexibilité

Objectifs non économiques :

- ☛ Image de marque
- ☛ Objectifs sociaux
- ☛ Objectifs sociétaux

## 1.2. Les parties prenantes de l'entreprise



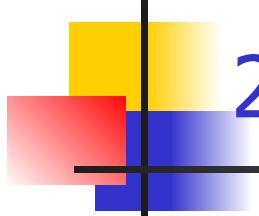


## 2.2 Les classifications ECONOMIQUES

### 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

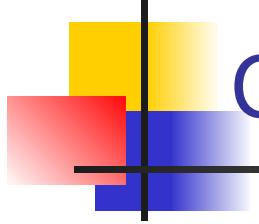
PME : CA < 20 millions d'euros
- Valeur ajoutée



## 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



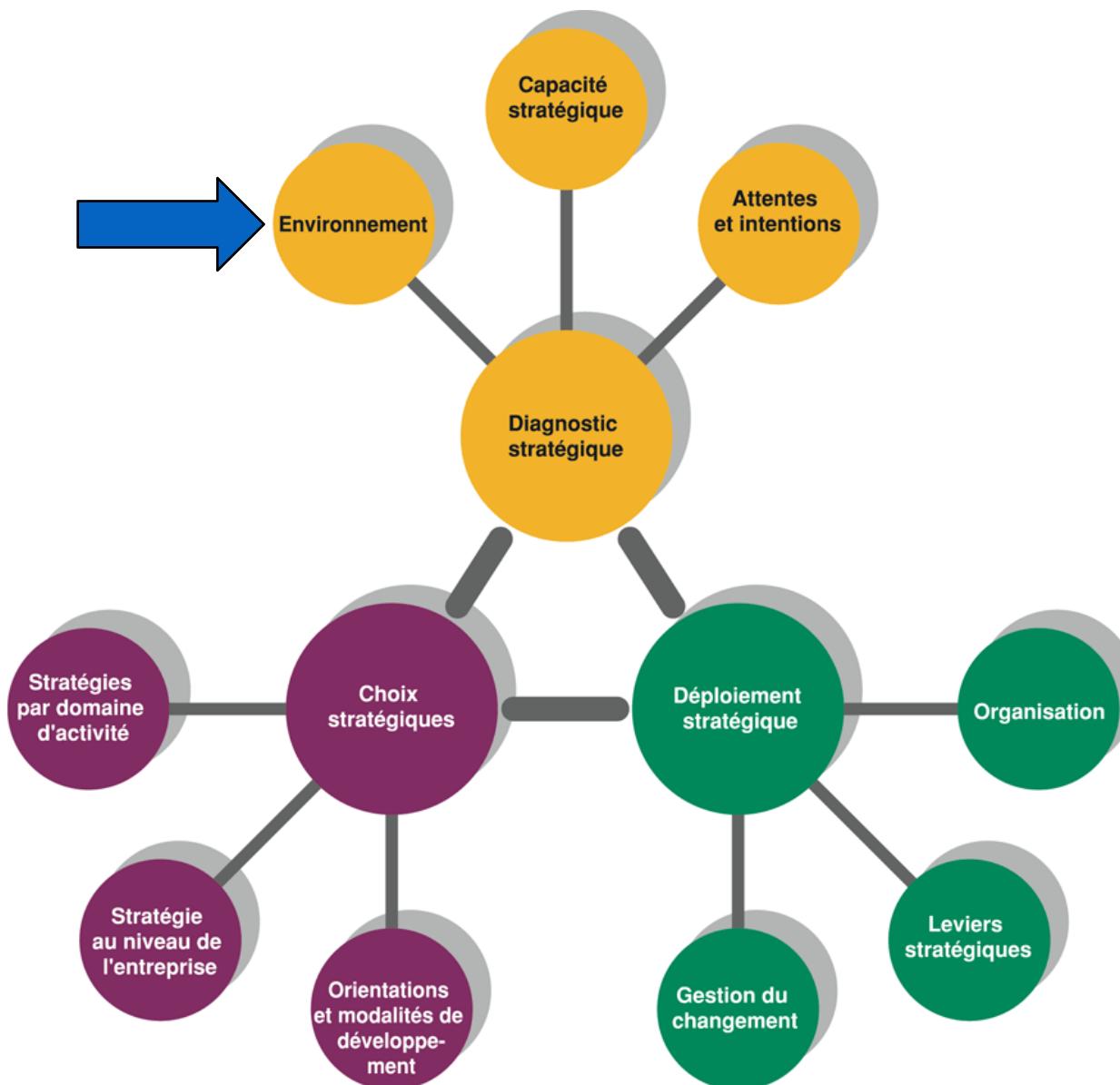
## Classification par secteurs et par branches

- 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)

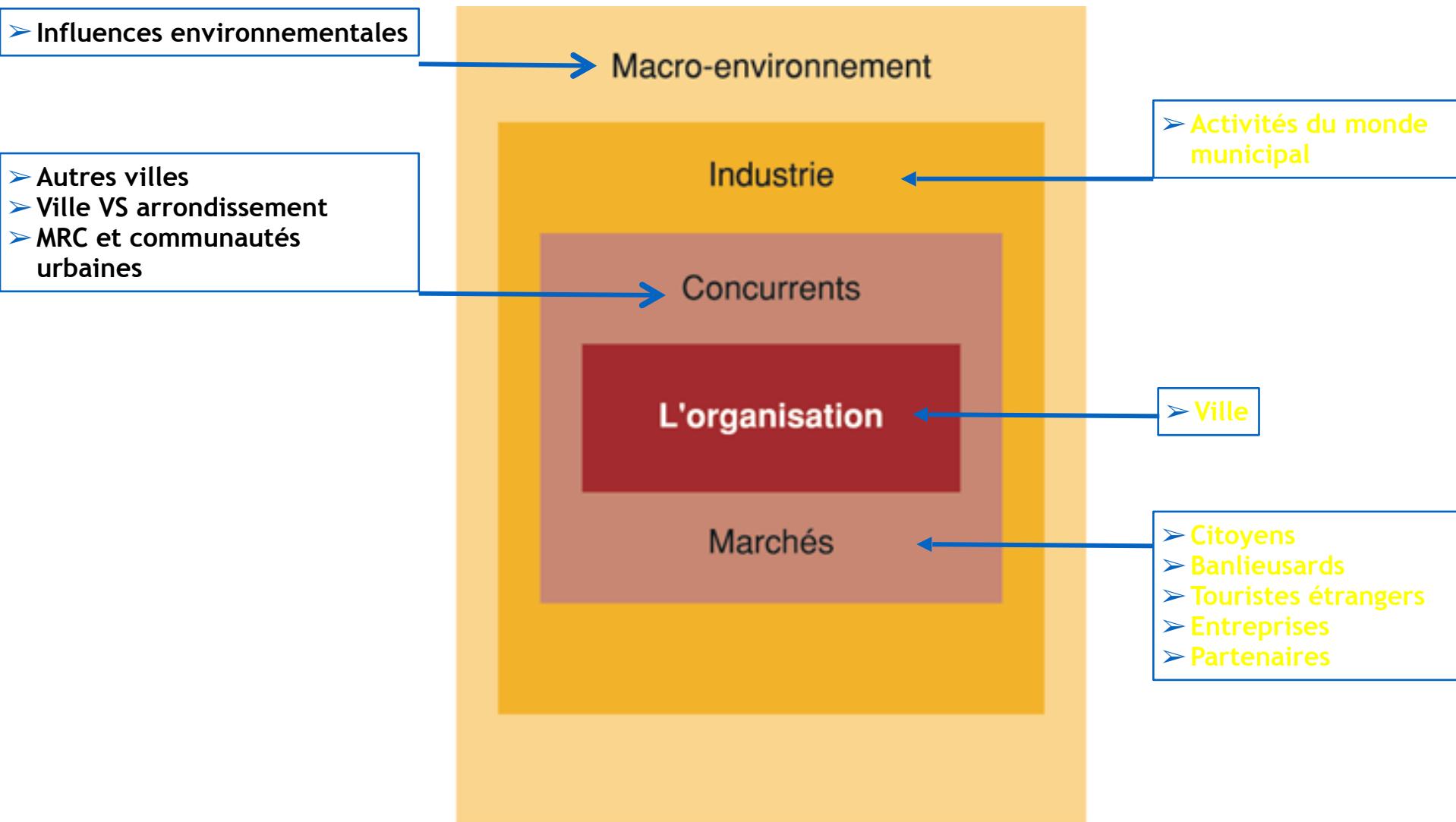
# L' ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

- 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

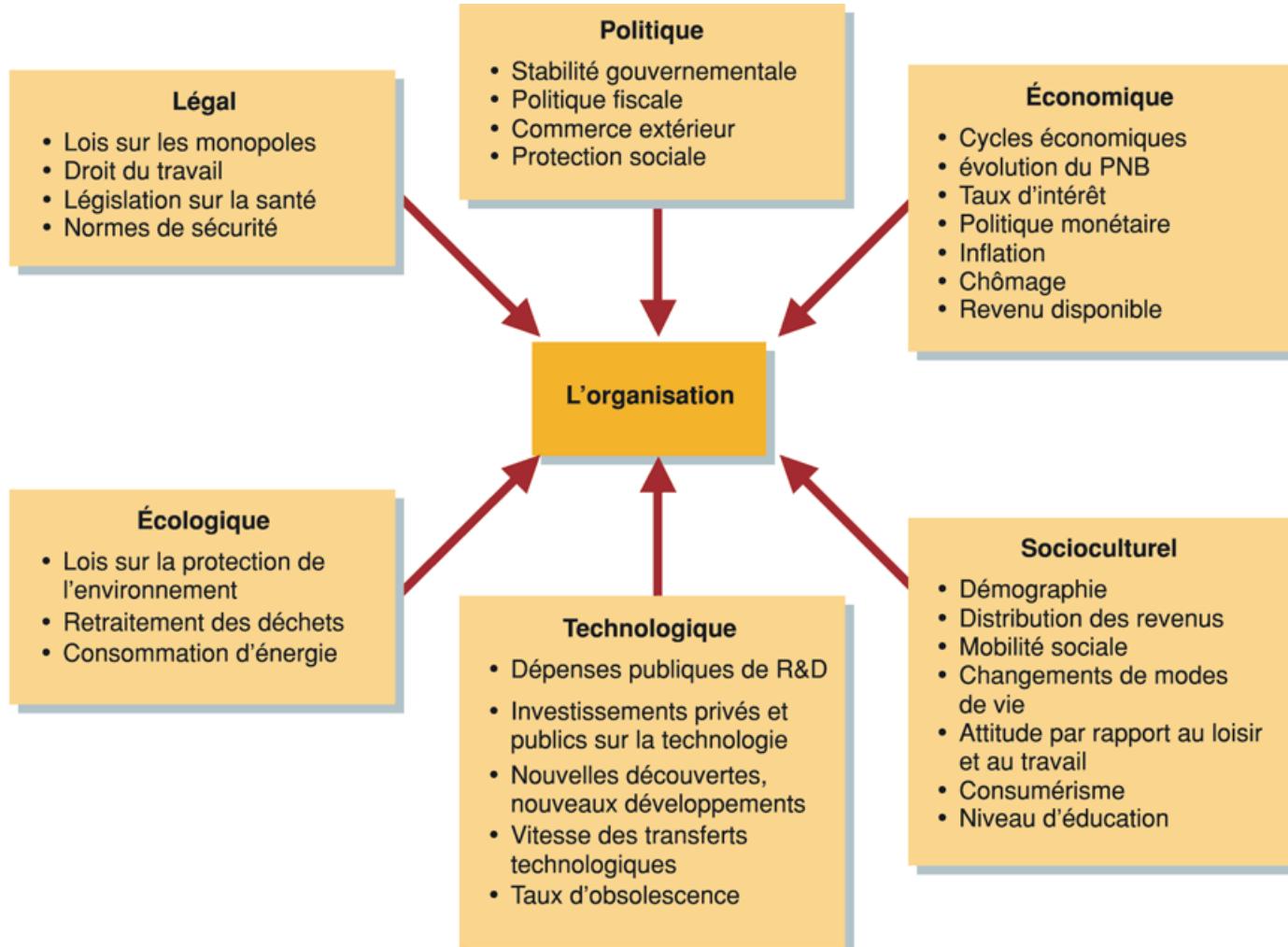


# Le macro-environnement

- L'analyse PESTEL
- Les tendances structurelles
- 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

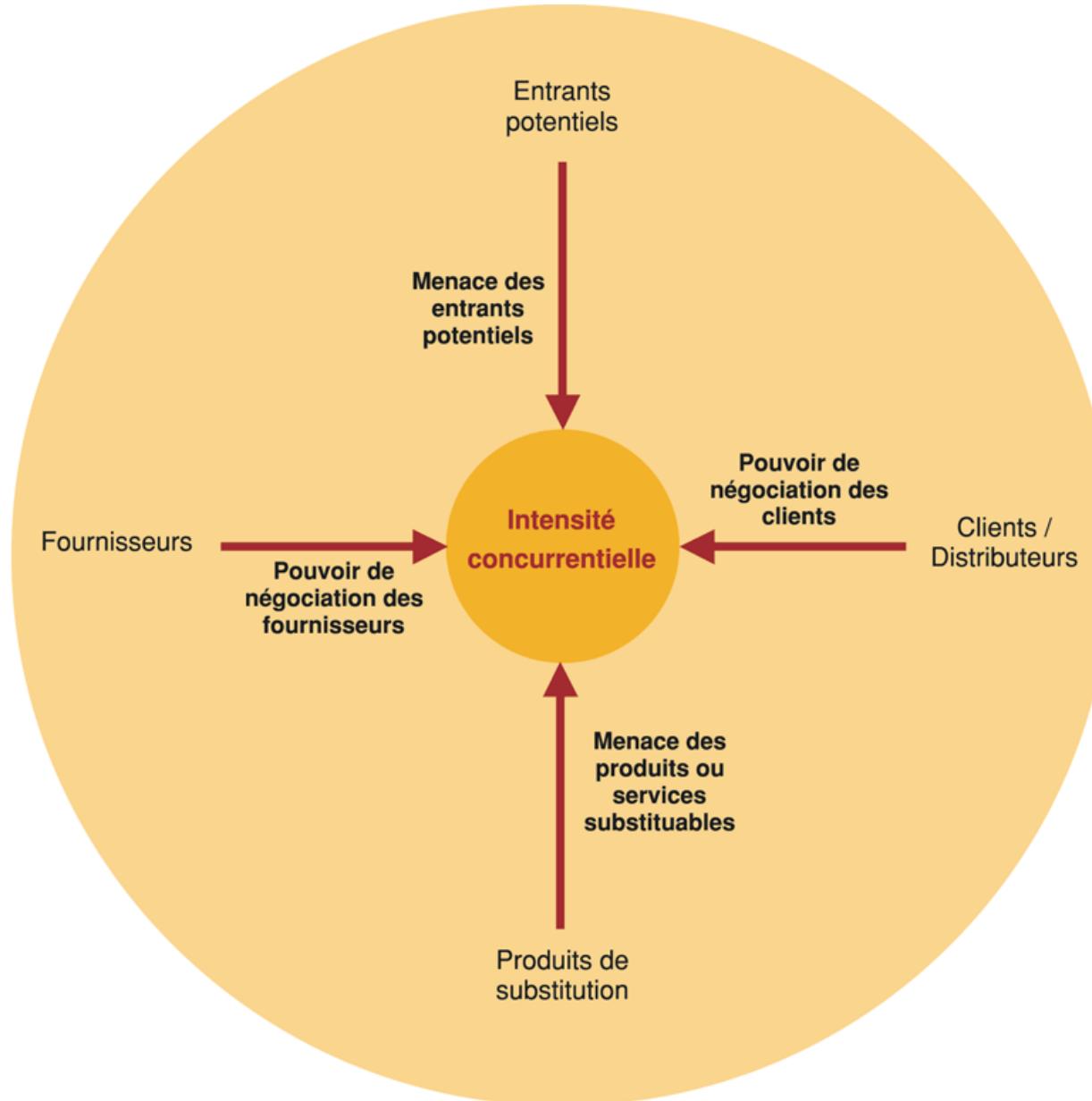


# Les scénarios

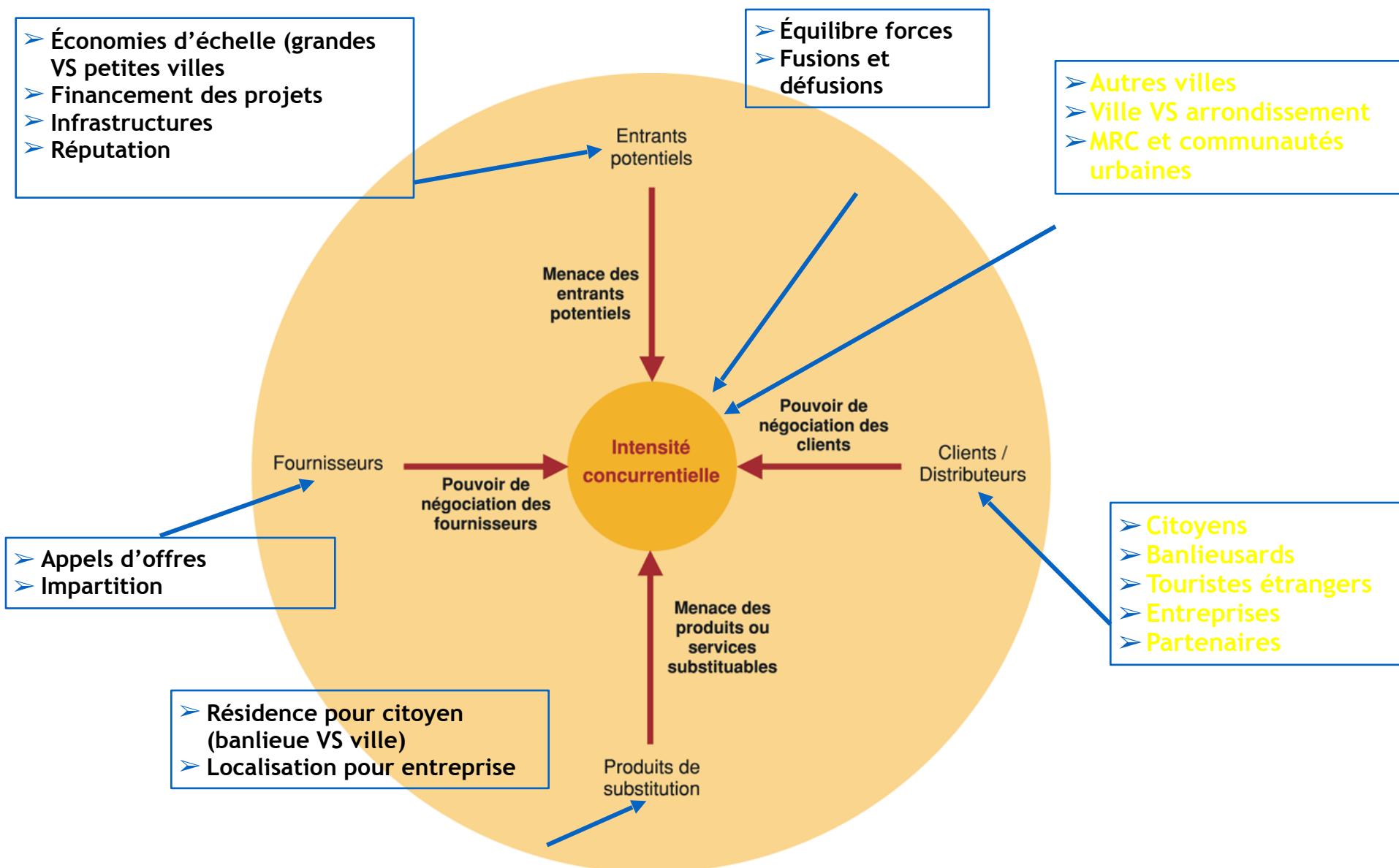
- Grande complexité de l'environnement
- Changements rapides et fréquents
- Envisager différentes possibilités quant à la tendance structurelle dominante
- Futur optimiste VS pessimiste



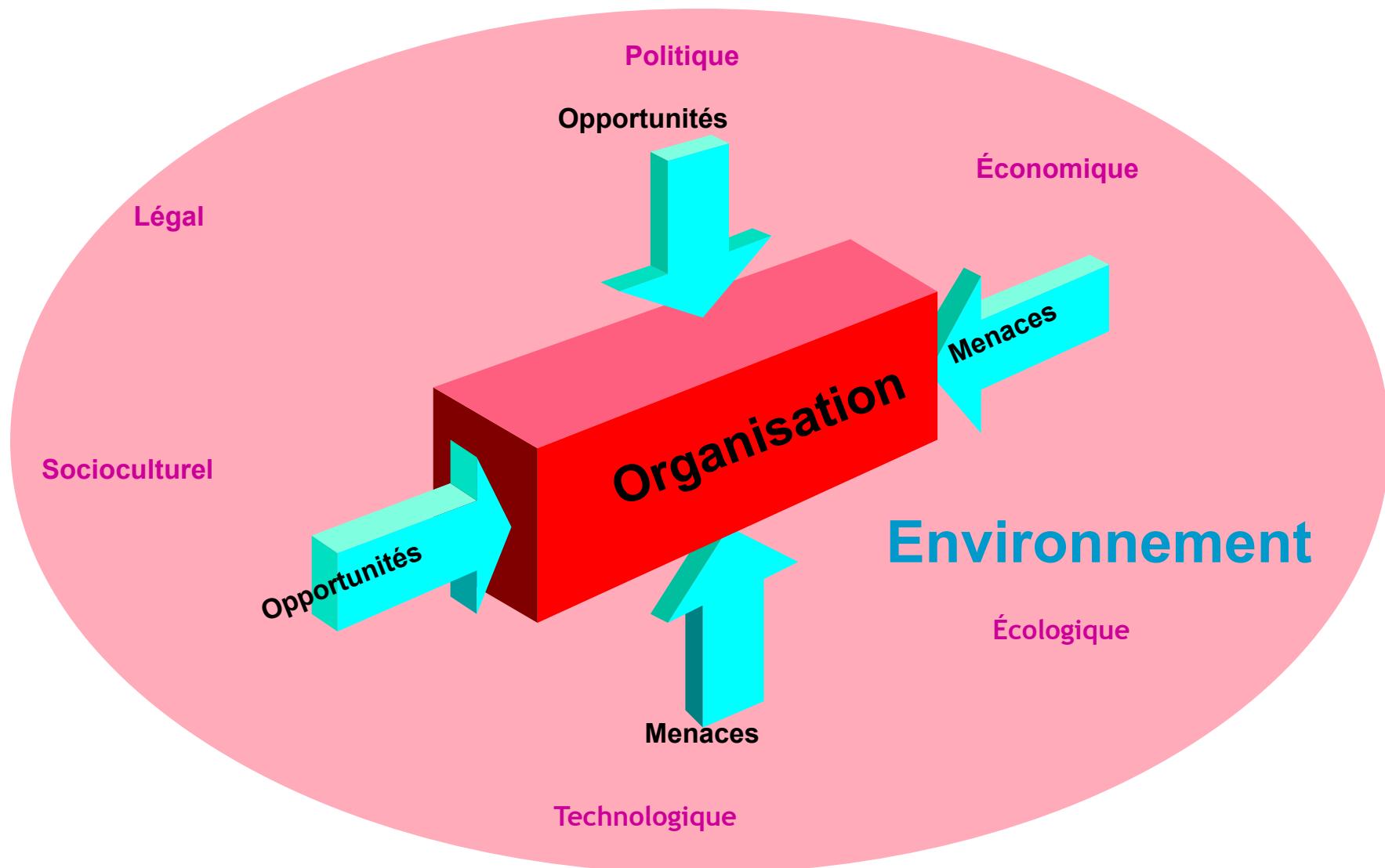
# Le modèle des 5 forces



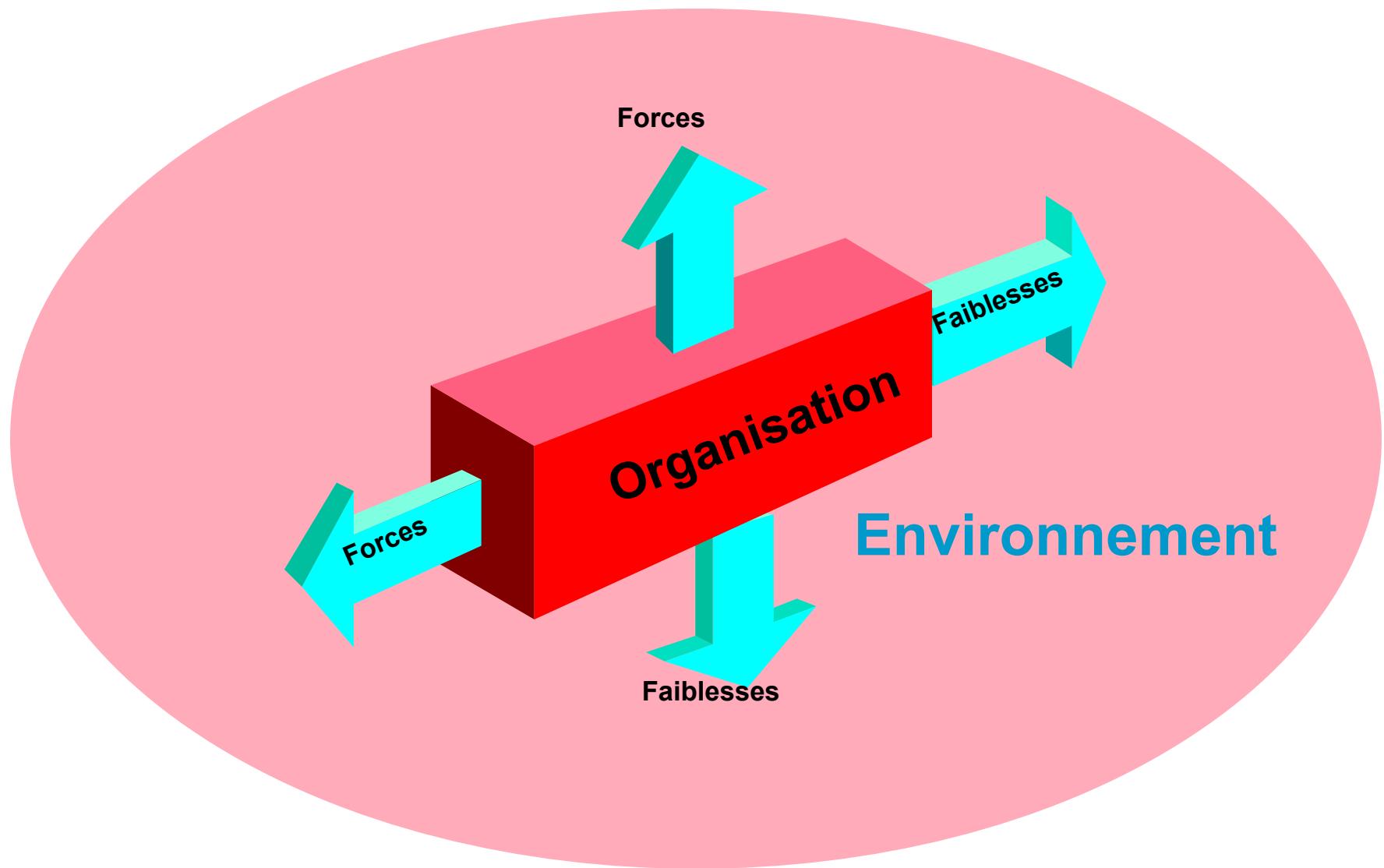
# Le modèle des 5 forces : monde municipal



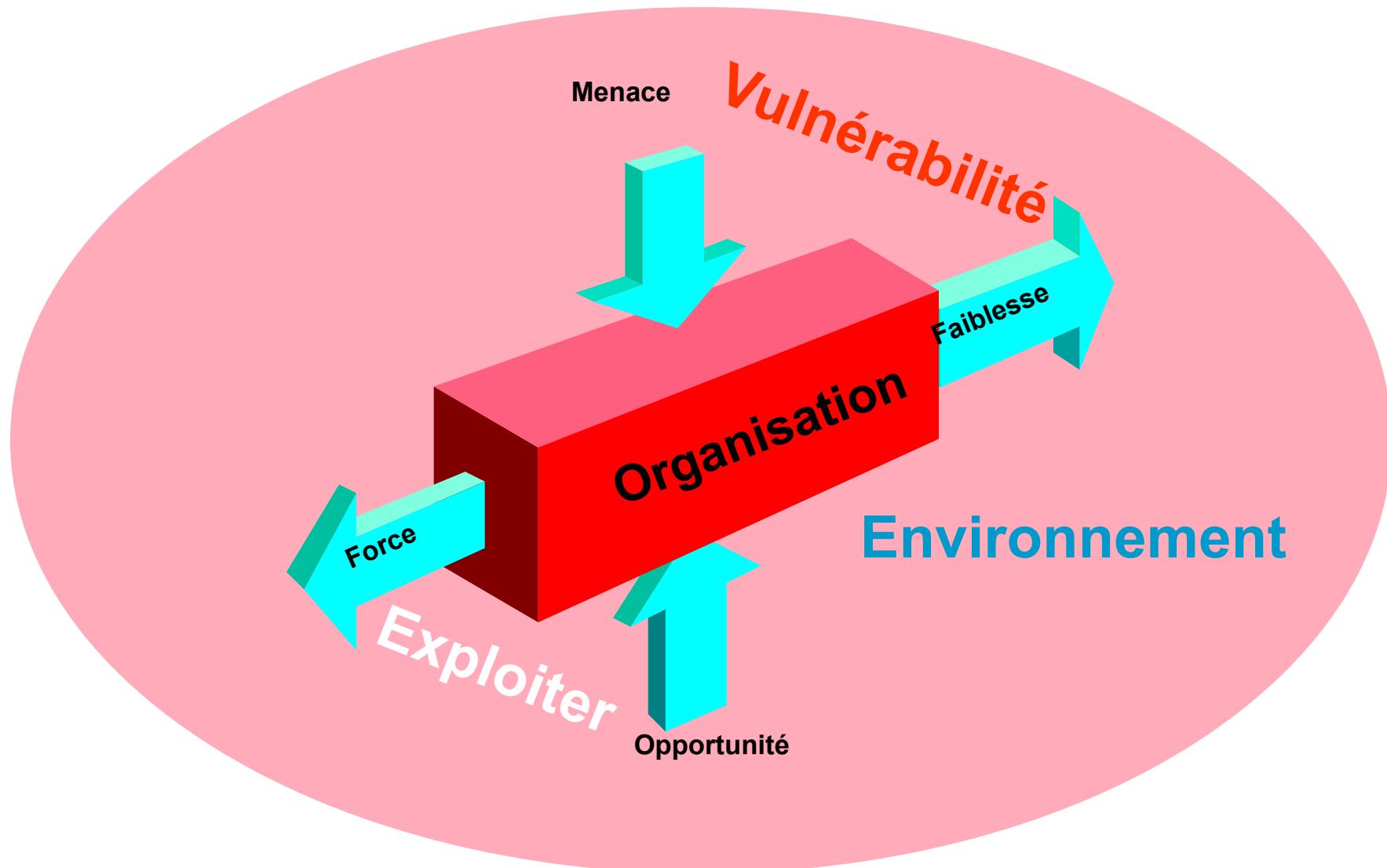
# L'analyse SWOT



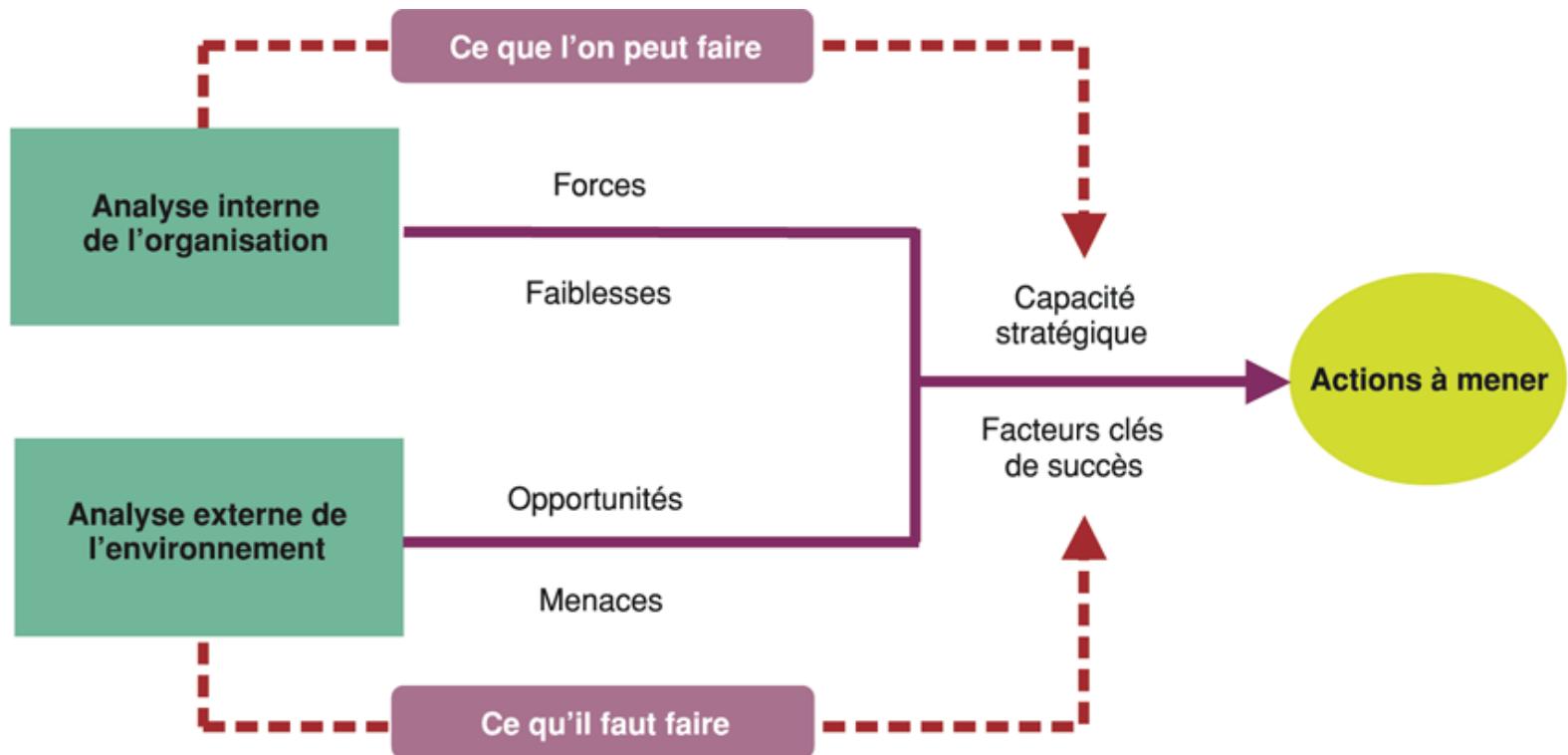
# L'analyse SWOT



# L'analyse SWOT

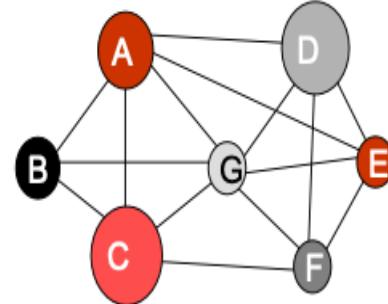


# L'analyse SWOT



## 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* »

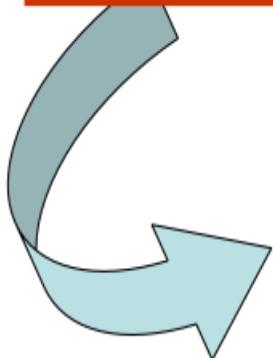
**Johnson et Scholes (1999)**

- 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 valeur<sup>①</sup> 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)

<sup>①</sup>Une 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

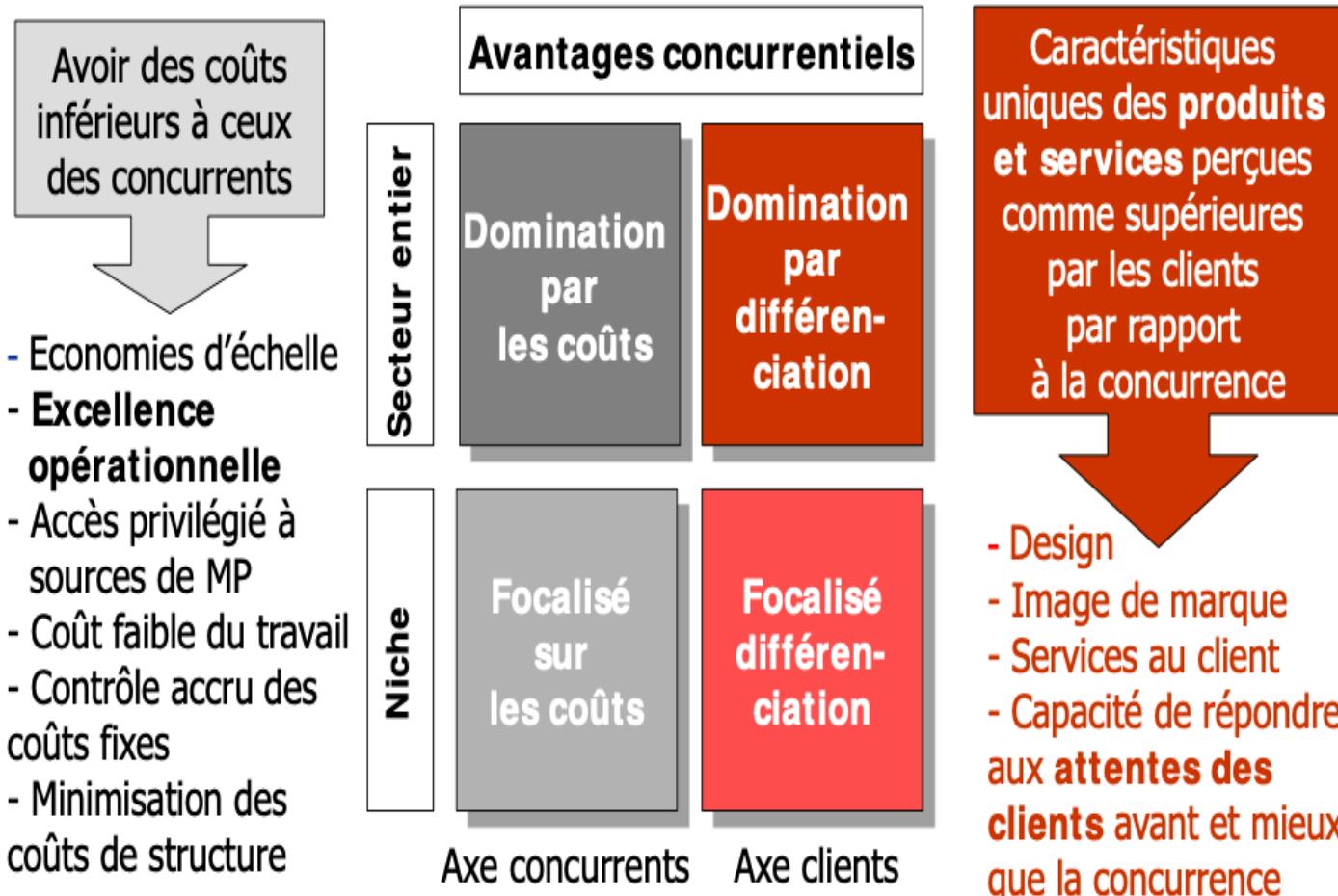
Segmentation des activités (DAS)

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.

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

**Efficience supérieure**

**2 stratégies génériques**

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

**Capacité de réponse au client supérieure**

Orientation client

Qualité des produits, des services et des processus

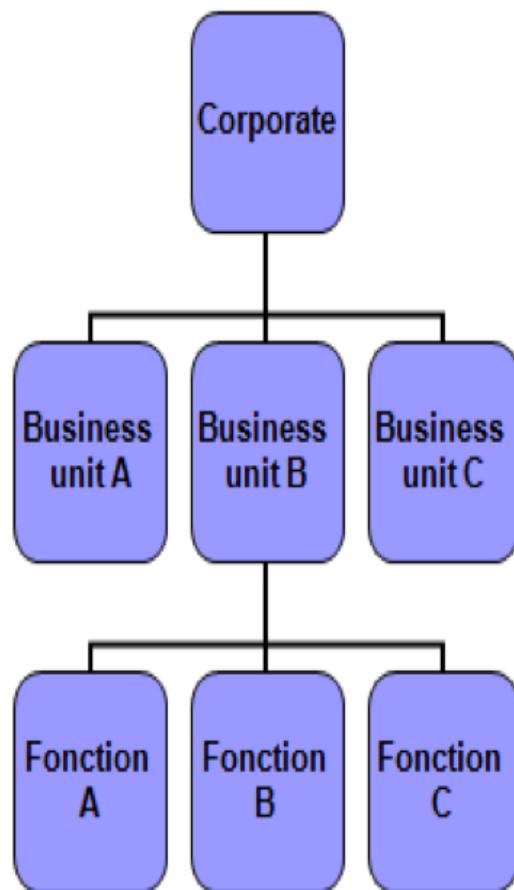
Application du concept TQM

**Qualité 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 ?

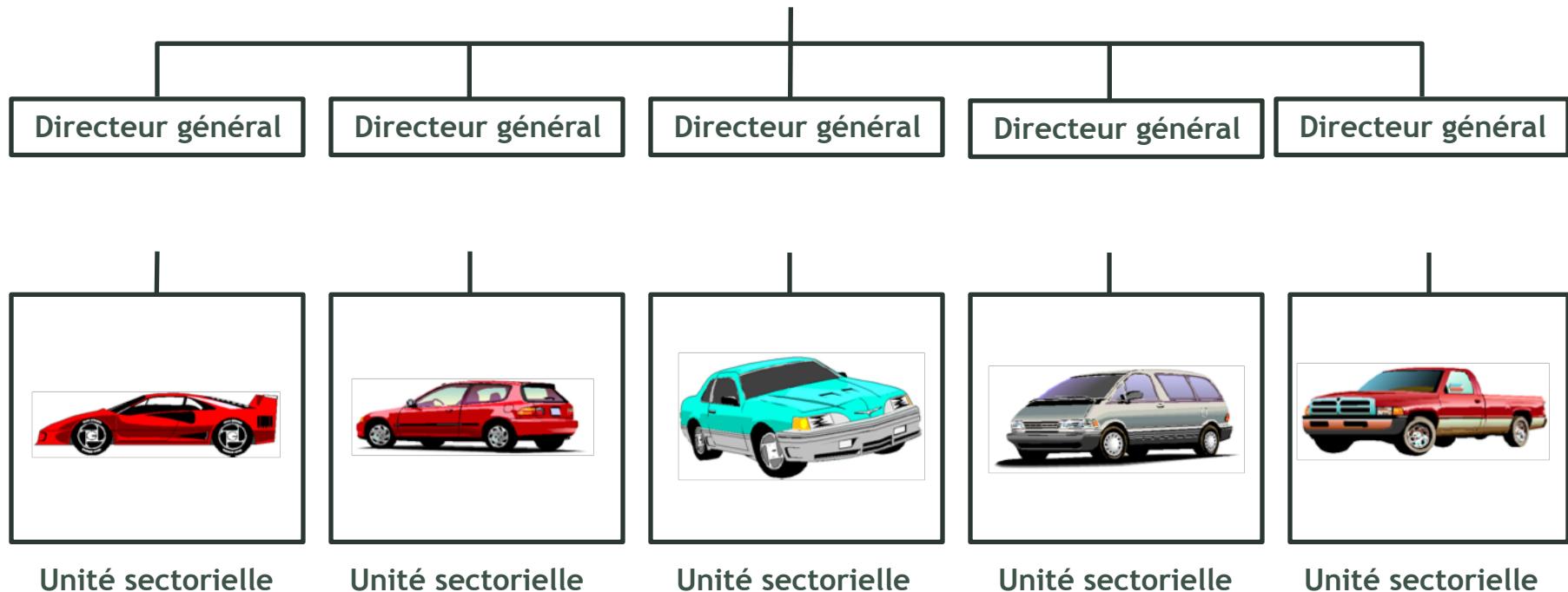
# Les stratégies d'ensemble



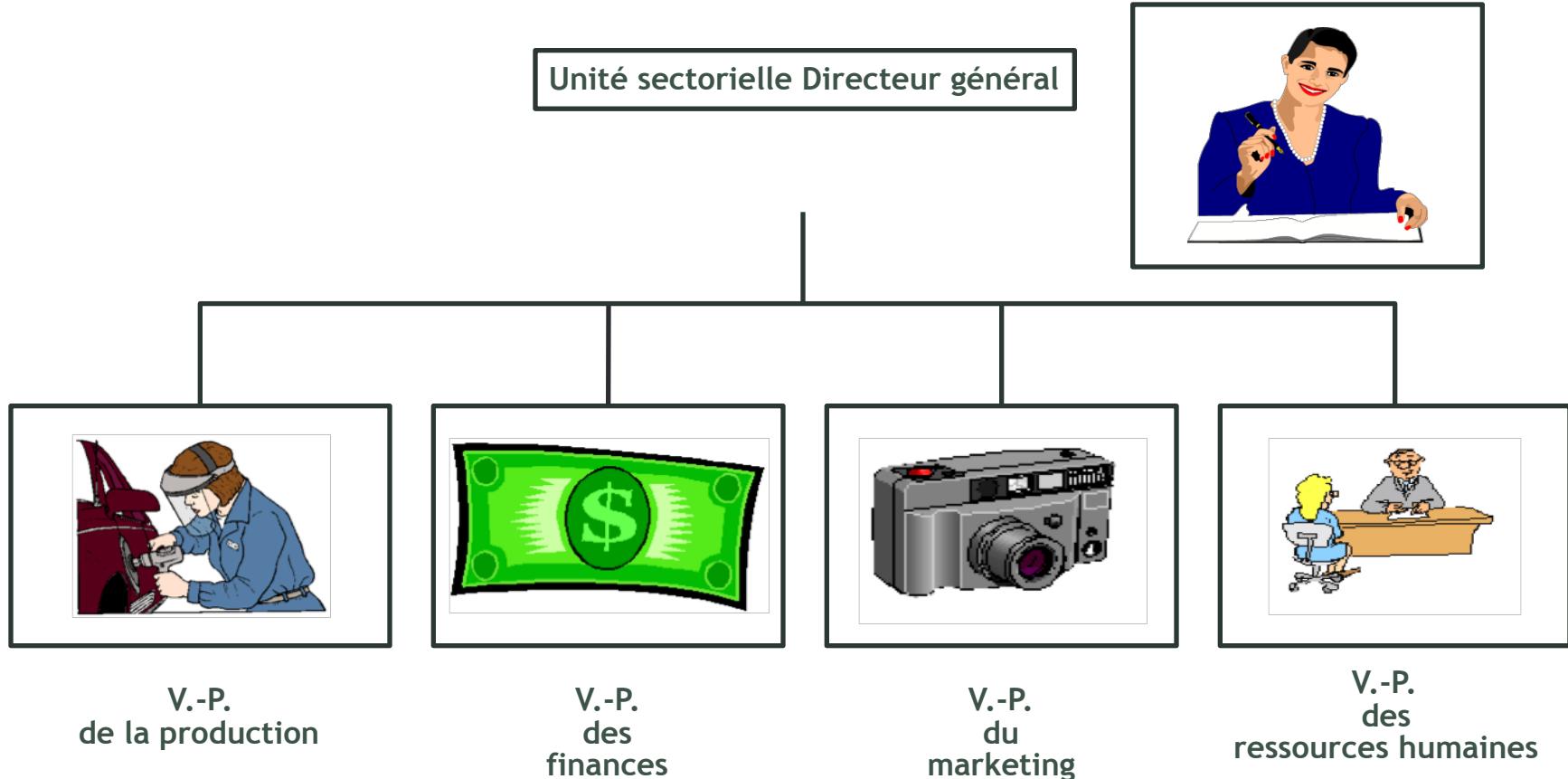
- **Diversification**
- **Rendement combiné**
- **Amélioration  
de la synergie entre  
les unités sectorielles**
- **Investissements  
prioritaires**

# Les stratégies sectorielles

Président- directeur général



# Les stratégies fonctionnelles



## 6.4 Les types de stratégies d'ensemble

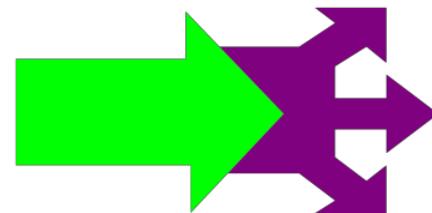
### Diversification

- 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



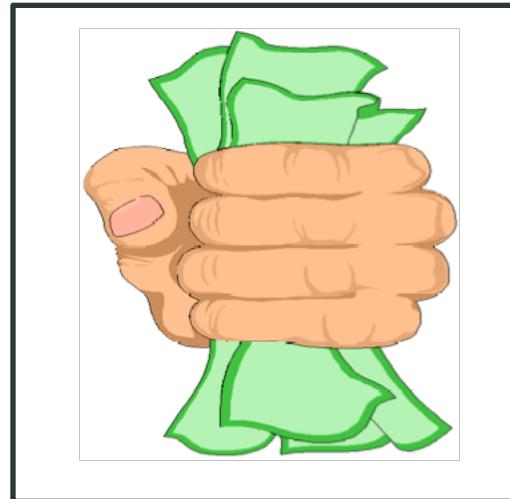
# Les stratégies sectorielles (*suite*)

## Les stratégies universelles

Stratégie de différenciation



Stratégie de domination par les coûts



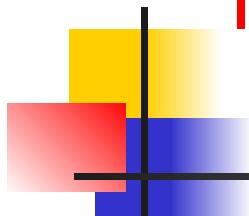
Stratégie de concentration



## Les stratégies sectorielles (*suite*)

### Les stratégies d'adaptation

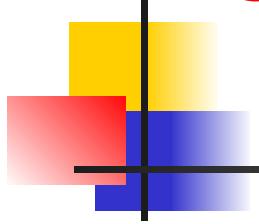
<b>Stratégie prospectrice</b>	<b>Innovation et orientation vers la croissance et de nouveaux marchés</b>
<b>Stratégie défensive</b>	<b>Protection des marchés actuels et maintien de la stabilité</b>
<b>Stratégie analytique</b>	<b>Conservation des marchés actuels et satisfaction des clients (peu d'innovation)</b>
<b>Stratégie réactive</b>	<b>Réaction au changement de l'environnement</b>



## 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

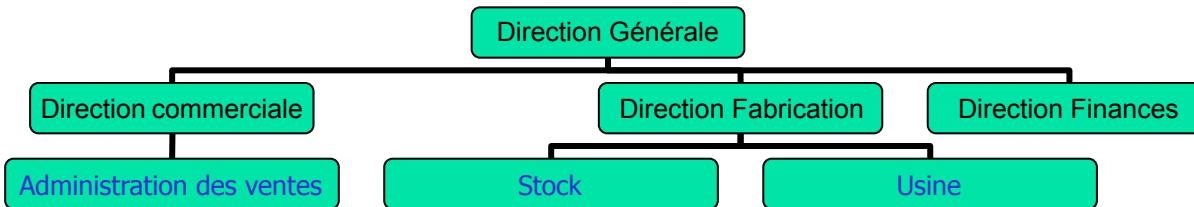


## 3.1 Les différents types de structures

- 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

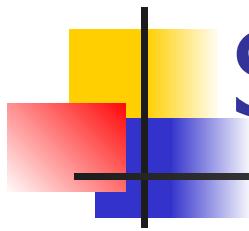
## FAYOL

### Avantages

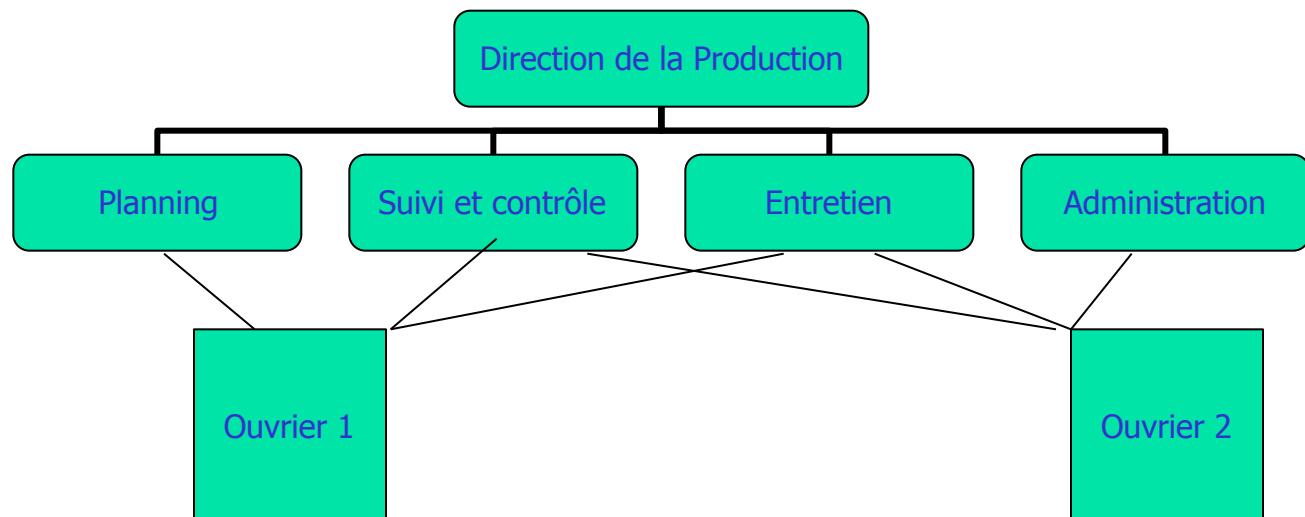
- Simplicité
- Clarté dans la définition des responsabilités.

### 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

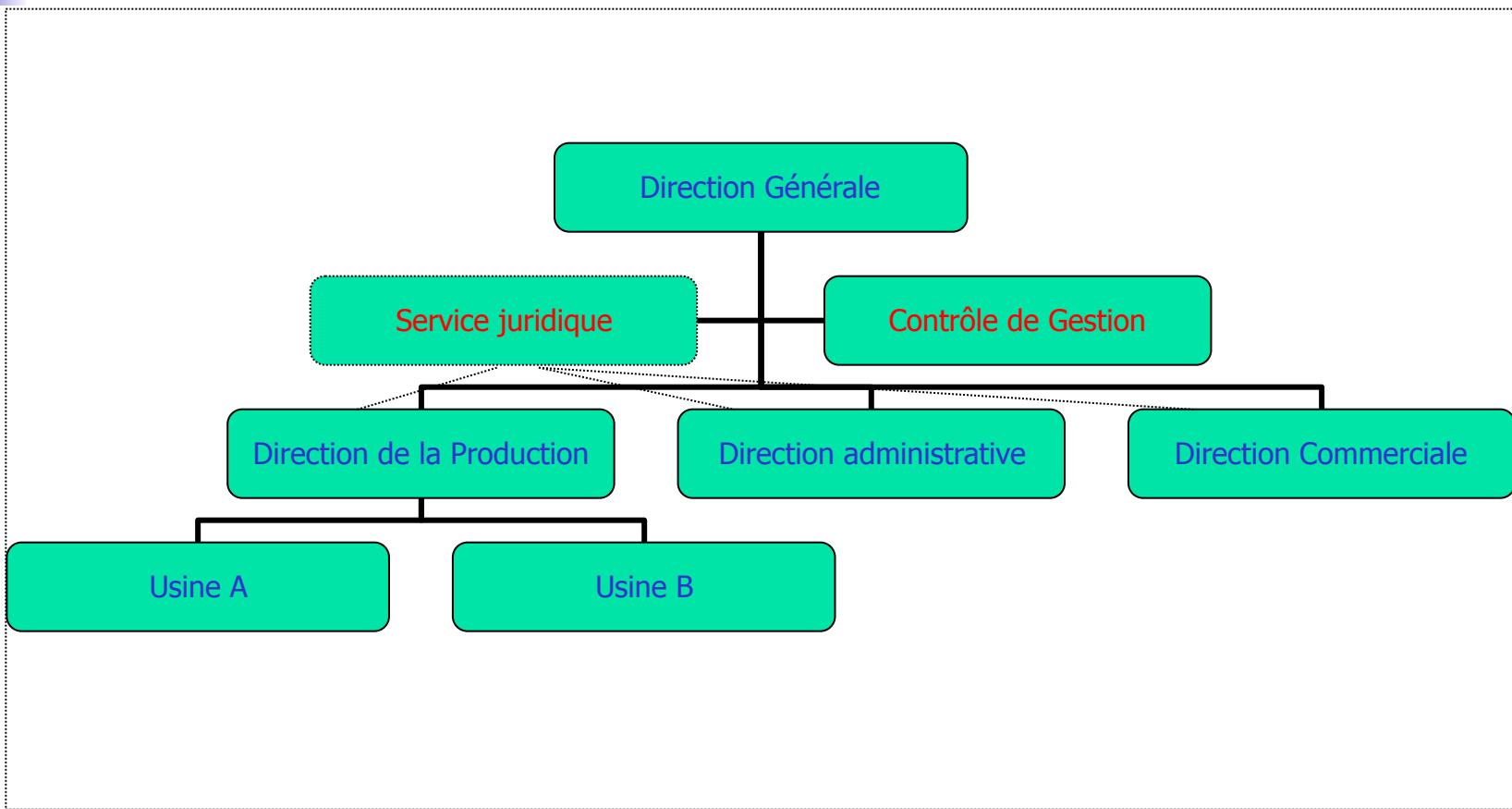
### Avantages

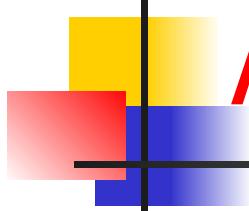
- Favoriser spécialisation, principe de base de la conception taylorienne
- Grande efficacité technique (Concentre les moyens et les compétences)

### 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)





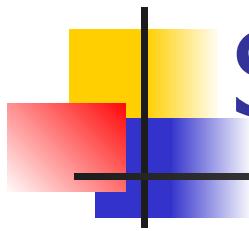
# Avantages / Inconvénients

## Avantages

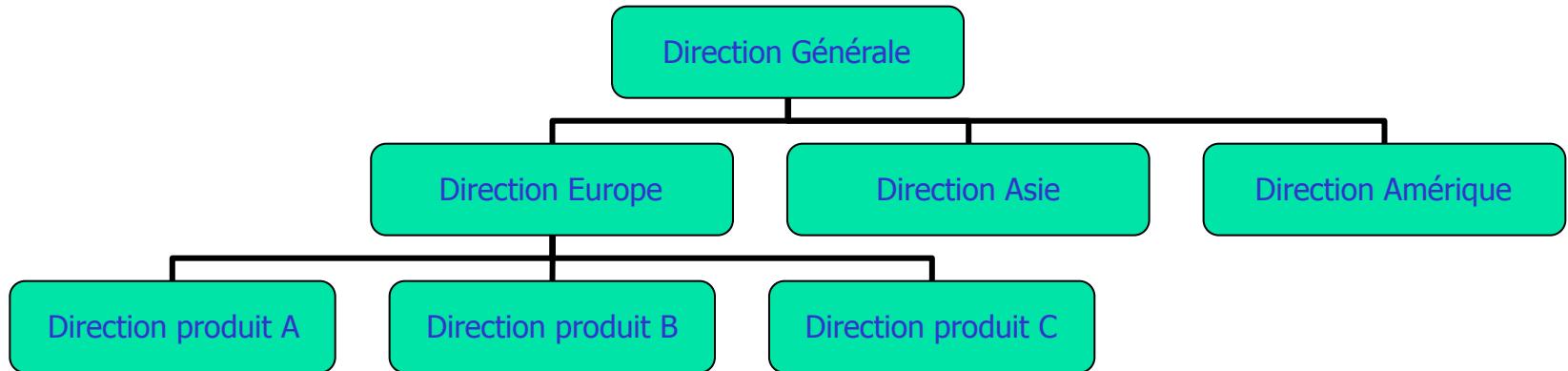
- responsabilité claire
- compétence dans préparation des décisions

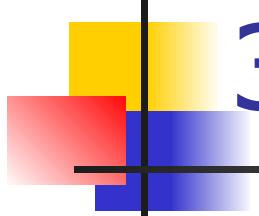
## Inconvénients

- 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

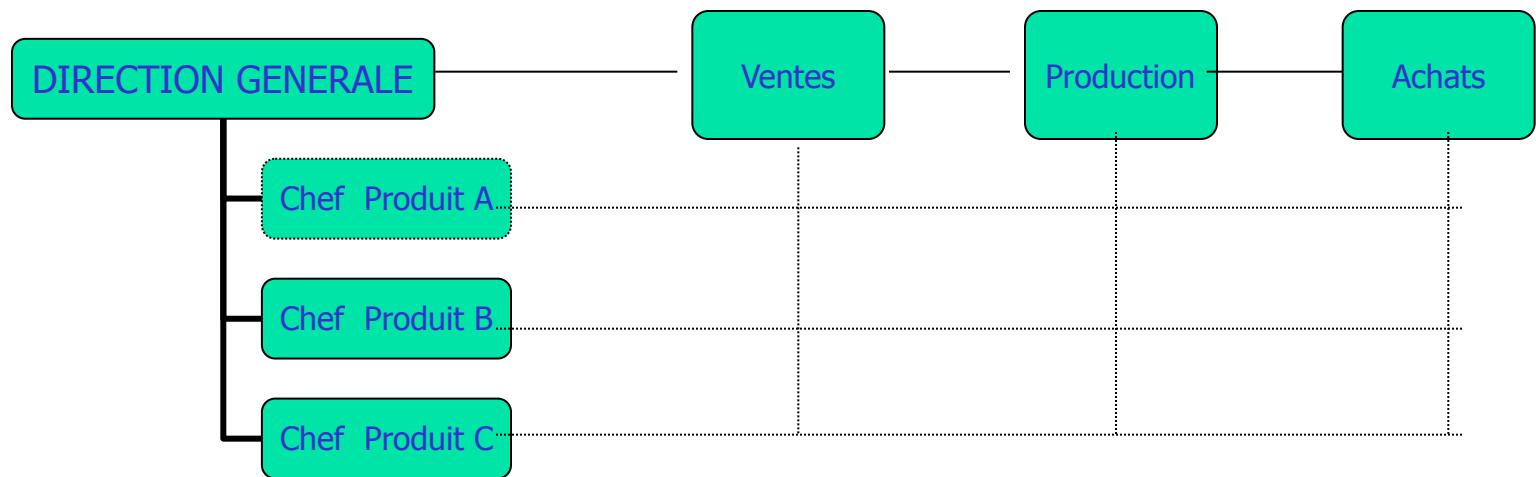




## 3.1.2 Les structures complexes

- 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 ?

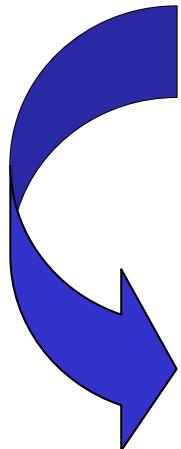
**LE MANAGEMENT CONSISTE À  
TRANSFORMER LE TRAVAIL D'AUTRUI  
EN PERFORMANCE**

*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 ?

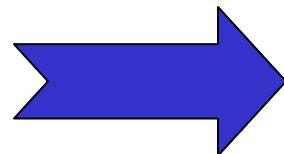
*SELON VOUS QUELLES SONT LES  
COMPOSANTES / DIMENSIONS DU MANAGEMENT  
ET QUELS SONT LES OBJECTIFS DE CES  
COMPOSANTES / DIMENSIONS ?*



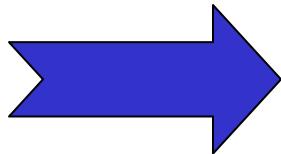
# QU'EST CE QUE LE MANAGEMENT ?

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



# 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*

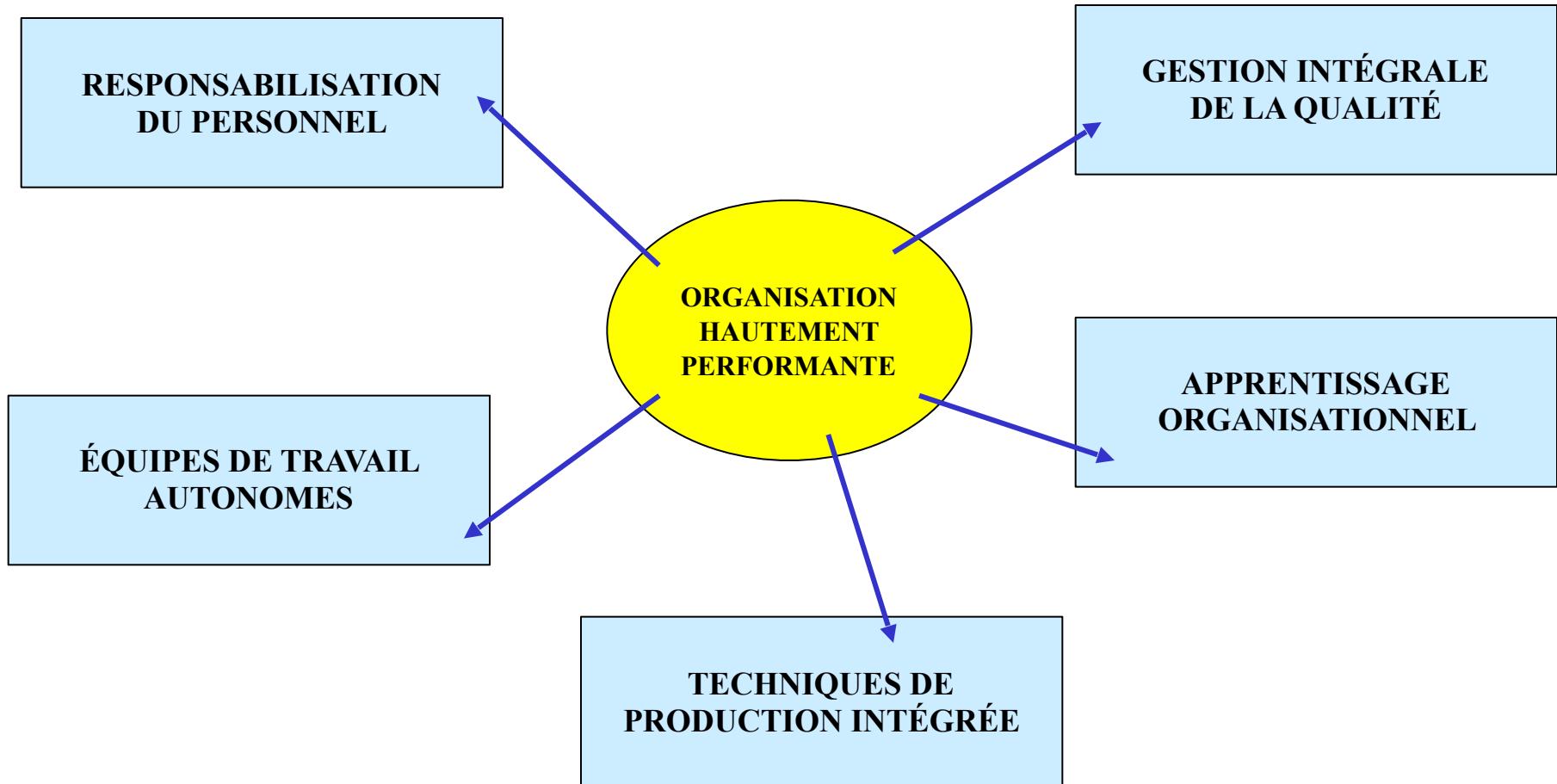
## RÔLES DÉCISIONNELS

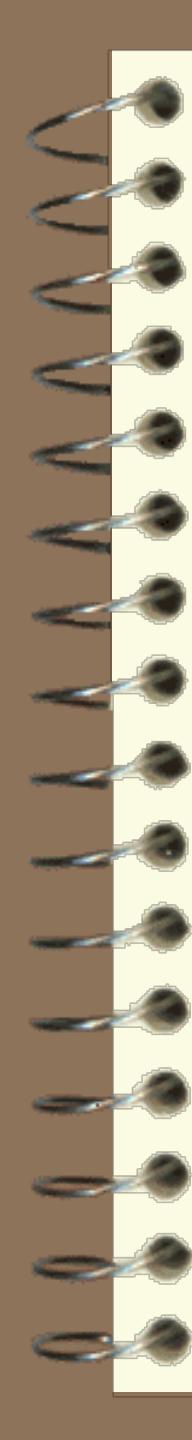
### *UTILISATION DE L'INFORMATION ET PRISE DE DÉCISION*

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



# LES 5 ÉLÉMENTS CLÉS DE L'ORGANISATION HAUTEMENT PERFORMANTE



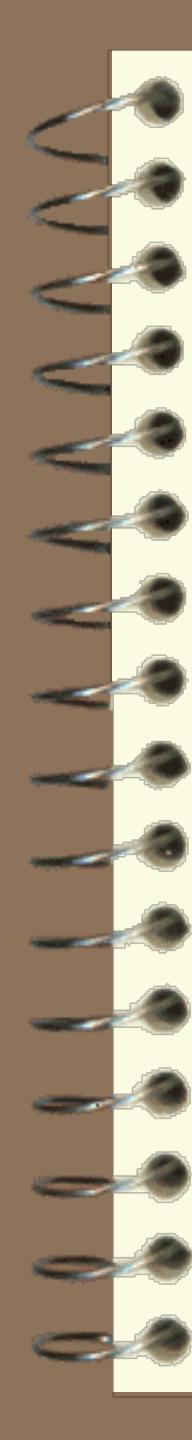


# LE MANAGER EFFICACE

## *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

