

Management des entreprises

CHI/ La logique managériale et entrepreneuriale

Il n'existe pas de définition unique de l'entrepreneuriat, mais on peut retenir la définition suivante : l'entrepreneuriat est l'« ensemble des activités et des démarches qu'impliquent la création et le développement d'une entreprise et plus généralement la création d'activité » (rapport de MM. Béranger, Chabbal et Dambrine au secrétaire d'État à l'Industrie, novembre 1998). L'entrepreneuriat décrit donc ce que font les entrepreneurs car, à l'origine d'une entreprise, il y a toujours un individu doté d'un certain esprit d'entreprise et d'une volonté d'entreprendre.

Une fois le projet de création ou de reprise d'entreprise finalisé, l'entrepreneur doit endosser un nouveau rôle, celui de « manager », ou gestionnaire. Son objectif sera alors d'assurer la pérennité de son entreprise en adoptant une logique managériale de gestion des ressources, des contraintes et des compétences. La logique managériale, qui vise à optimiser l'allocation des ressources existantes, se distingue de la logique entrepreneuriale, qui consiste à créer de nouvelles ressources. On attend donc d'un manager qu'il gère les ressources à disposition de l'entreprise.

I. Les logiques entrepreneuriale et managériale

A/L'entrepreneur

1. L'entrepreneur et la création de l'entreprise

L'entrepreneur ne sera reconnu comme tel que lorsqu'il aura abouti dans son projet de création d'entreprise. Cette création peut prendre différentes formes :

- **la création d'une nouvelle entreprise** est l'expression la plus simple de l'entrepreneuriat. Il s'agit de ce que l'INSEE qualifie de « création pure », à savoir l'exploitation d'une activité nouvelle qui n'a jamais été exercée au même endroit par une autre entreprise et que l'entrepreneur va développer dans une nouvelle organisation pour répondre à un besoin du marché ou susciter ce besoin ;
- lorsqu'il y a reprise de tout ou partie des moyens de production d'une autre entreprise ou rachat d'un fonds de commerce, on parle de « création par reprise ». Il s'agit alors d'un processus de construction d'une continuité, marqué par l'arrivée d'un nouvel entrepreneur.

Certaines activités, telles que l'immobilier, la construction ou les services aux entreprises, se prêtent mieux à la création pure alors que d'autres, telles que les services aux particuliers ou l'hôtellerie-restauration, font plus souvent l'objet d'une création par reprise.

La création d'entreprise reste risquée dans tous les cas puisque, au bout de cinq ans, seule la moitié des entreprises seront toujours en activité (six sur dix pour les créations par reprise) et que plus de 85 % des entreprises créées n'ont pas de salarié.

Les entreprises sont aujourd'hui au cœur de notre système productif. Toutes les politiques industrielles tendent à favoriser leur création compte tenu des emplois qu'elles font naître.

2. Les caractéristiques de l'entrepreneur

Tout entrepreneur est animé par un esprit d'entreprise. L'esprit d'entreprise peut être défini « comme l'aptitude d'un individu [...] à [...] prendre des risques pour engager des capitaux [...] dans une sorte d'“aventure” (une “entreprise”), consistant à apporter quelque chose de neuf (l'innovation), de créatif, ceci en employant et en combinant de la façon la plus performante possible des ressources diverses [...] » (P.-A. Julien et M. Marchesnay, *L'Entrepreneuriat*, éditions Economica, 1996).

Animé de cet esprit d'entreprise, l'entrepreneur va être enclin à rechercher de nouvelles opportunités sur le marché et à prendre des risques pour les saisir.

Notre compréhension de l'entrepreneur doit beaucoup aux travaux de l'économiste autrichien Joseph Schumpeter (*Théorie de l'évolution économique*, 1911). Schumpeter a montré que l'entrepreneur était au centre du développement économique car il est celui qui prend des risques pour innover et donc pour créer de nouvelles opportunités sur le marché. Les innovations, en déstabilisant le marché, engendrent une destruction créatrice qui, selon l'économiste, est à l'origine du dynamisme industriel et de la croissance à long terme.

Au-delà de la capacité à prendre des risques, et bien que tous les entrepreneurs ne se ressemblent pas, ceux-ci partagent certaines caractéristiques :

- l'entrepreneur est un individu dynamique et motivé par un besoin de réalisation ;
- indépendant, l'entrepreneur est un leader qui n'aime pas se plier à l'autorité ;
- intuitif, créatif et opportuniste, il cherche à innover ;
- persévérant et travailleur, il se passionne pour la réalisation de son but.

On attend donc d'un entrepreneur qu'il ait :

- la capacité de repérer les opportunités et de trouver les ressources nécessaires à leur exploitation ;
- la volonté de prendre des risques pour concrétiser ses idées ;
- les compétences pour bâtir un projet et le mener à bien ;
- la détermination nécessaire pour créer son emploi plutôt que de le chercher.

CAS Clair de Lorraine

DOCUMENT 1

Joseph Schumpeter (1883-1950)

Joseph Schumpeter occupe une place prépondérante parmi les économistes du xx^e siècle. Parmi ses travaux les plus importants, on retiendra ceux consacrés au rôle de l'entrepreneur dans l'économie.

Schumpeter place l'entrepreneur au centre du développement économique car il est celui qui prend des risques pour innover et donc créer de nouvelles opportunités sur le marché.



DOCUMENT 2

Profil de l'entrepreneur

Des études récentes ont montré que nombre d'entrepreneurs ont des caractéristiques et des traits de personnalité similaires.

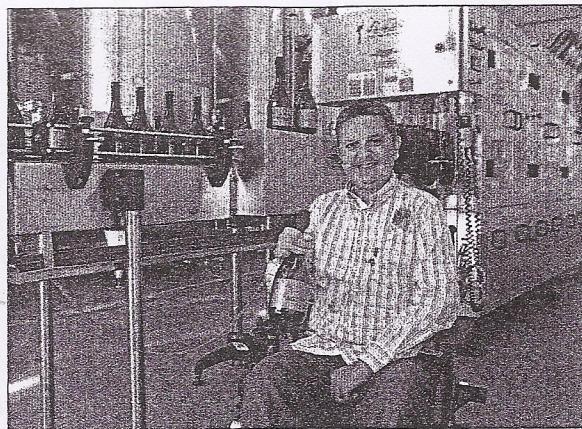
Si on se penche, dans un premier temps, sur les traits de personnalité à tendance créative, on remarque que l'entrepreneur est passionné et a généralement un esprit inventif et imaginatif. Son esprit créatif se matérialise par une prolifération constante d'idées et par sa caractéristique visionnaire ; il est en effet capable d'anticiper et de prévoir des per-

pectives futures : l'innovation est son credo. Un entrepreneur va toujours de l'avant et, tout en gardant une part de réalisme, n'a pas peur de prendre des risques et de porter ses projets à terme avec détermination.

Si l'on s'intéresse maintenant à ses qualités managériales, on peut voir que l'entrepreneur est plutôt extraverti et de nature battante. Poussé par une ambition débordante et par le désir de tout contrôler, il se voit comme un leader et aime diriger.

Pour développer la production de « perlé », un jus de fruits fermenté à la mirabelle ou à la groseille, Vincent Ferry s'est mué en industriel, en investissant 1 million d'euros dans une cuve inspirée par les techniques de fermentation des vins effervescents. Sur le mur de son bureau, Vincent Ferry affiche fièrement la courbe du chiffre d'affaires de Clair de Lorraine : une progression constante depuis l'ouverture du premier magasin, en 1998. Après l'extension réussie de son activité à l'Alsace, il rêve à voix haute : « Dans cinq ans, on pourrait créer Clair de France... » L'année 2008, où le fondateur fut victime d'un accident de moto, aurait pu être fatale à l'entreprise. Il n'en fut rien. Vincent Ferry s'est transformé en conférencier infatigable, spécialisé dans le travail et le handicap, toujours prêt à partager, en fauteuil roulant, son énergie communicative.

Olivier Mirquet, www.lexpress.fr, 1^{er} octobre 2013.



Questions

1. Quel est le rôle de l'entrepreneur selon J. Schumpeter ?
2. Les entrepreneurs doivent-ils disposer de compétences particulières ? Justifiez votre réponse en relevant leurs traits de personnalité et leurs qualités managériales.
3. Retrouvez, chez Vincent Ferry, les caractéristiques et les traits de l'entrepreneur.

B/ Le projet Entrepreneurial

1. L'origine du projet entrepreneurial

À l'origine du projet de création d'entreprise, se trouve tout d'abord l'idée innovante de l'entrepreneur.

On distingue quatre grandes sources d'idées :

- l'**expérience** : l'entrepreneur connaît le secteur sur lequel il souhaite développer son projet, pour y avoir déjà acquis une expérience professionnelle et en avoir étudié les opportunités ;
- l'**observation** : l'idée innovante résulte de l'ouverture d'esprit et de l'esprit critique de l'entrepreneur qui s'informe, analyse les évolutions du marché, détecte les défauts des produits ou services offerts par les entreprises existantes pour proposer, transposer ou importer de nouveaux concepts de produits, de services ou de prestations ;
- l'**opportunité** : l'entrepreneur répond à un nouveau besoin lié à une évolution de l'environnement (par exemple, une nouvelle législation entraîne la création d'un nouveau marché) ;
- l'**innovation**, qui peut prendre différentes formes :
 - la production de nouveaux produits,
 - l'introduction de nouvelles méthodes de production,
 - l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail,
 - l'accès à de nouvelles matières premières.

2. Le *business plan* ou plan d'affaires

Quelle que soit l'origine de l'idée, il faudra vérifier son adéquation avec les compétences de l'entrepreneur et l'environnement de l'entreprise car si ce dernier offre des opportunités, il présente également des contraintes. Ainsi, toute idée innovante doit respecter les lois et réglementations (sociales, fiscales, environnementales, etc.). Elle pourra également nécessiter des infrastructures logistiques, devra être à même d'affronter la concurrence, etc.

Afin de concrétiser son projet, l'entrepreneur dispose d'un outil indispensable à sa réalisation : le *business plan* ou plan d'affaires. Outil d'anticipation et de planification, ce plan permet de mesurer les risques et de confirmer ou d'infirmer la viabilité du projet.

Le premier objectif du *business plan* est de conforter le créateur ou le repreneur sur la faisabilité de son projet, notamment sur l'aspect financier : rentabilité, cohérence du plan de financement, etc.

Dans un second temps, le *business plan* va devenir un outil de communication indispensable pour convaincre banquiers et investisseurs de soutenir financièrement le projet.

3. L'étude de marché permet d'exercer les choix commerciaux

Lorsque l'idée est trouvée et arrêtée, et le marché identifié, il reste à vérifier que le projet d'entreprise est viable. On nomme cette phase de travail « l'étude de marché ».

À l'issue de l'étude de marché, l'entrepreneur doit être en mesure :

- de valider son offre de produits et/ou de services ;
- d'évaluer le potentiel du marché visé et de prévoir ses prix et son chiffre d'affaires ;
- de définir une politique de distribution et de communication ;
- d'identifier ses forces et ses faiblesses par rapport à la concurrence ;
- d'établir son offre commerciale et de planifier ses premières actions commerciales.

C'est-à-dire qu'il doit savoir prendre un ensemble cohérent de décisions qui définissent un plan de marchéage.

4. Le plan de financement permet d'évaluer et de collecter les capitaux nécessaires

Une fois l'étude de marché achevée, il faut traduire les données recueillies en termes financiers. Pour survivre, une entreprise doit disposer de capitaux suffisants pour démarrer, puis être rapidement rentable ou retrouver une rentabilité.

L'évaluation des capitaux nécessaires pour démarrer ou reprendre une activité est formalisée par un plan de financement initial. Celui-ci doit équilibrer les besoins, en particulier en ressources humaines, et les ressources de l'entreprise durant la période de démarrage ou de reprise, soit durant deux à trois ans.

Ces prévisions financières, qui complètent l'étude de marché, vont permettre à l'entrepreneur de rechercher les capitaux nécessaires au démarrage ou à la reprise de l'activité, auprès des banques ou des investisseurs. Pour ce faire, le plan de financement devra faire la synthèse des montants recherchés de la part de financements en fonds propres et des prévisions financières.

DOCUMENT 4

Monter son business plan

Pour créer votre activité, vous allez avoir besoin d'argent. Pour en trouver, il vous faudra convaincre votre banquier ou des investisseurs en leur présentant un *business plan* crédible. Non une simple compilation de chiffres, mais le résumé de votre réflexion qui atteste de votre préparation et de votre capacité à relever le défi. Pour l'établir, posez-vous les bonnes questions. Définissez le marché sur lequel vous allez intervenir. Analysez votre offre, appréciez votre environnement concurrentiel, déterminez les ressources dont vous aurez besoin pour atteindre vos objectifs.

Christophe Bernard, Olivier Pointcheval, Nicolas Beaudouin, Claire Fleury,
www.lentreprise.com

→ Questions

4. Expliquez à qui est destiné le *business plan* et quels sont les objectifs de ce document.
5. Repérez les quatre éléments fondamentaux du *business plan*.

DOCUMENT 5

Les éléments du plan de financement



Le plan de financement initial est la première étape de l'analyse financière. Il consiste à déterminer les besoins de l'entreprise au démarrage et les ressources du futur dirigeant.

Besoins pour démarrer votre activité

- Frais d'établissement
- Investissements initiaux : terrains, locaux, aménagement, agencement matériel, équipements...
- Besoin en fonds de roulement : l'argent nécessaire pour démarrer l'activité (achat du stock et trésorerie de départ)

Ressources pour couvrir les besoins

- Fonds apportés par le créateur : apports personnels
 - Apports en numéraire : sommes d'argent
 - Apports en nature : matériel, licences, brevets...
- Fonds complémentaires : vous pouvez éventuellement prétendre à une subvention, effectuer un emprunt auprès des établissements bancaires ou bénéficier d'un apport d'associé.

Les besoins doivent être couverts par les ressources pour que le projet soit envisageable.

www.lyon.cci.fr

→ Questions

6. À qui est destiné le plan de financement ? Quels sont ses objectifs ?

7. Quel élément du *business plan* se trouve formalisé dans le plan de financement ?

DOCUMENT 6 | La logique entrepreneuriale

L'entrepreneuriat renvoie à une dynamique d'action et à un engagement dans un projet collectif. Entreprendre n'est pas une simple succession d'opérations juridiques et de gestion, cela consiste aussi à :

- repérer des opportunités de développement ;
- prendre les risques nécessaires pour créer une activité nouvelle ou dynamiser une activité existante.

La logique entrepreneuriale fondée sur la prise de risques implique une capacité à anticiper et à innover. Elle suppose également la mise en œuvre d'un projet entrepreneurial cohérent articulant contraintes, compétences et ressources.

DOCUMENT 7

Mohed Altrad, entrepreneur de l'année 2015

L'homme d'affaires Mohed Altrad, qui dirige un important groupe d'échafaudages et de services aux industries du BTP, a reçu le prix mondial de l'entrepreneur de l'année 2015 décerné par le cabinet EY, une première pour un Français.

[...] Le président d'EY en France [...] a salué « le parcours exceptionnel » de l'homme d'affaires, né dans une tribu nomade syrienne, « qui a su faire preuve de courage, de persévérance et d'audace ». [...] L'homme, d'une soixantaine d'années, ne connaît pas sa date de naissance, expliquant qu'il n'y avait pas d'état civil dans les tribus bédouines. Il est arrivé en France, à Montpellier, vers ses 17 ans pour faire des études scientifiques, grâce à ses excellents

résultats et une bourse de son pays d'origine. [...] Sa carrière d'entrepreneur débute en 1984, quand il crée sa propre entreprise d'informatique, qu'il revendra à Matra un an plus tard. Il acquiert alors un fabricant d'échafaudages en faillite, première pierre du groupe Altrad. [...]



AFP, www.leparisien.fr, 7 juin 2015.

DOCUMENT 8

Altrad, un roi du béton venu du désert

Le secteur du bâtiment et des travaux publics est en crise, pas le groupe Altrad. [...] Et rien ne semble [arrêter son patron fondateur, Mohed Altrad] dans sa course, pas même la conjoncture.

Rien qu'en 2012, le groupe a acheté cinq sociétés : une en Autriche, trois au Royaume-Uni, ainsi que le français Jalmat [...]. Sans oublier une acquisition en Espagne, où l'activité du bâtiment est pourtant quasiment à l'arrêt : « [...] Nous possédons une filiale à Barcelone depuis douze ans. Son chiffre d'affaires est passé de 10 millions d'euros à 1,5 million. [...] Je la

garde, en sachant qu'elle va encore perdre de l'argent, et je continue à investir dans ce pays pour être prêt quand la crise sera derrière nous [...] » [explique Mohed Altrad].

[...] Le groupe affiche pour 2012 un chiffre d'affaires qui dépasse pour la première fois les 600 millions d'euros... et il vise le milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici à trois ans, avec une rentabilité supérieure...

Anne Devailly, www.lemonde.fr, 11 février 2013.

Questions

1. Qu'est-ce qui caractérise la logique entrepreneuriale ?
2. Quel projet entrepreneurial Mohed Altrad a-t-il mis en œuvre en 1985 ?
3. Quels risques a-t-il pris pour dynamiser son activité ?
4. Quelles compétences a-t-il su mobiliser pour réussir son projet managérial ?

5. Le statut juridique et les options organisationnelles

Lorsque le projet est validé, il faut choisir un statut juridique pour qu'il puisse voir le jour en toute légalité. Aucune structure juridique n'est idéale. L'entreprise doit déterminer celle qui correspond le mieux à ses objectifs.

Le premier choix se fait entre l'entreprise individuelle et la société.

La plupart des commerces et des activités artisanales sont exercés en entreprise individuelle car c'est la solution la plus simple à mettre en œuvre et la moins onéreuse. Cependant, cette forme juridique présente un certain risque pour l'entrepreneur. En effet, il est alors responsable des dettes de l'entreprise sur l'ensemble de ses biens, dont ses biens personnels, à l'exception des biens fonciers s'ils ne sont pas affectés à un usage professionnel.

Le choix du statut juridique peut être arrêté en fonction des éléments suivants :

- **l'activité** : certaines activités sont réglementées et limitent les formes juridiques possibles. Par exemple, les professionnels libéraux ne peuvent pas exercer leur activité dans le cadre de sociétés où les associés ont le statut de commerçant, ils ne peuvent donc pas créer de sociétés en nom collectif ;
- **la volonté de s'associer ou de rester indépendant** ;
- **les frais de constitution et de fonctionnement** : la société est plus onéreuse que l'entreprise individuelle ;
- **l'étendue de la responsabilité patrimoniale** : constituer une société limite la responsabilité du chef d'entreprise ;
- **le régime d'imposition des bénéfices** ;
- **la recherche de capitaux** : si les besoins financiers sont importants, la création d'une société peut être indispensable pour permettre aux investisseurs de prendre part au capital.

Choisir le statut juridique de sa société

Capital minimal, nombre d'associés, fiscalité applicable au dirigeant... Tous les points à connaître pour choisir le bon statut juridique pour son entreprise.

Le JDN Management a synthétisé les spécificités de chacun des statuts possibles lorsqu'on crée une société.

Tableau récapitulatif des différents statuts juridiques

	Nombre d'associés	Capital social	Responsabilité	Fonction	Fiscalité de la société	Fiscalité dirigeant	Régime social
E.I	1	Pas de minimum	Illimitée	Libre	IRPP	IRPP	Non salariée
EIRL	1	Pas de mini	Encadrée	Libre	IRPP	IRPP	Non salariée
EURL	1	Pas de minimum	Limitée	Libre	IR (possibilité d'opter pour l'IS)	BIC/BNC ou traitements et salaire en cas d'option IS	Travailleurs non salariés
SARL	- Minimum : 2 - Maximum : 100	Pas de minimum	Limitée	Procédure d'agrément sauf si cession à un associé, conjoint, ascendant ou descendant	IS (possibilité d'opter pour l'IR)	Traitements et salaires	Salariés si le gérant est minoritaire ou égalitaire, travailleurs non salariés sinon
SA	- Minimum : 7 - Maximum : infini	37 000 € ou 225 000 € en cas d'appel public à l'épargne	Limitée	Libre sauf clause statutaire d'agrément	IS (possibilité d'opter pour l'IR)	Traitements et salaires et revenus de capitaux mobiliers	Salariés
SAS et SASU	- Minimum : 1 - Maximum : infini	Pas de minimum	Limitée	Libre sauf clause statutaire d'agrément	IS (possibilité d'opter pour l'IR)	Traitements et salaires et revenus de capitaux mobiliers	Salariés
SNC	- Minimum : 2 - Maximum : infini	Pas de minimum	Solidaire et illimitée	Agrément à l'unanimité	IR (possibilité d'opter pour l'IS)	BIC	Travailleurs non salariés
SCOP	- Minimum : 2 pour la forme SARL et 7 pour la forme SA - Maximum : infini	30 € pour la forme SARL et 18 500 € pour la forme SA	Limitée	Remboursement à la valeur nominale	IS	Traitements et salaires	Salariés

Glossaire

EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ; SARL : société à responsabilité limitée ; SA : société anonyme ; SAS : société par actions simplifiée ; SASU : société par actions simplifiée unipersonnelle ; SNC : société en nom collectif ; SCOP : société coopérative ouvrière de production ; IR : impôt sur le revenu ; IS : impôt sur les sociétés.



Afin que votre future activité voie le jour en toute légalité, il est nécessaire d'adopter un cadre juridique adapté. Faites le point sur votre situation et la nature de votre activité afin de choisir entre les deux principales formes juridiques possibles : l'entreprise individuelle ou la société. La plupart des projets de création d'entreprise financés concernent des entreprises individuelles.

Le choix d'un statut juridique se fait en fonction des critères suivants.

- **La nature de l'activité.** Certaines activités imposent le choix de la structure juridique (exemple : débits de tabac). Renseignez-vous auprès des organismes professionnels concernés.
- **La volonté de s'associer.** Il peut être utile de créer une société à plusieurs pour différentes raisons (patrimoniales, économiques, fiscales...). Si vous souhaitez rester seul maître à bord, il est judicieux d'opter pour l'entreprise individuelle ou l'EURL.
- **L'organisation patrimoniale.** Constituer une société permet de différencier son patrimoine personnel de celui de l'entreprise et donc de protéger ses biens personnels (et ceux de son conjoint,

le cas échéant) de l'action des créanciers de l'entreprise.

- **Vos besoins financiers.** S'ils sont importants, la création d'une société de type SA (société anonyme) ou SAS (société par actions simplifiée) peut s'imposer pour vous permettre d'accueillir des investisseurs dans le capital.

- **La gestion de votre entreprise.** Selon la structure choisie, les règles de gestion seront plus ou moins contraignantes.

Première possibilité : l'entreprise individuelle

Pour qui ? Les entrepreneurs dont l'activité comprend peu de risques et dont les investissements sont limités.

Vous-même et votre entreprise ne formez, sur le plan juridique, qu'une seule et même personne.

Deuxième possibilité : la société

Pour qui ? Les entrepreneurs qui désirent s'associer, protéger leur patrimoine, avoir un statut de salarié ou bénéficier de protection sociale.

En créant une société, vous donnez naissance à une nouvelle personne, juridiquement distincte de vous-même.

www.lcl.com.

Questions

1. En vous appuyant sur *l'annexe 2*, repérez dans le document le statut juridique retenu par M. Lattanzio à la création de sa société.
2. Expliquez comment ce statut va bientôt évoluer et pourquoi.
3. Montrez comment l'organisation de M. Lattanzio a évolué en trois ans. Le changement de statut juridique est-il lié à cette évolution ?

II/ La logique managériale

A/ Le rôle du manager



Hôtel du Castellet et Grand Prix Hôtel

DOCUMENT 5

Alexandra Bacquié, désignée « Manager de l'année 2014 » aux prix Top Trophées de la CCI du Var

Voilà cinq années qu'Alexandra Bacquié dirige le complexe touristique comprenant deux établissements : l'Hôtel du Castellet*****, fleuron du groupe, et le Grand Prix Hôtel***, totalisant à eux deux près de 160 chambres. Depuis son arrivée au sein du groupe en 2009, elle a mis en place une refonte totale de la politique des hôtels et a entrepris de nombreux réaménagements pour améliorer la qualité et les prestations de ces deux établissements et développer leur notoriété. La synergie formée par les deux hôtels avec le circuit Paul Ricard et l'aéroport du Castellet a imposé la « Destination Castellet » comme une référence touristique aujourd'hui en Provence.

[...] Alexandra Bacquié entend poursuivre sur cette lancée et envisage de doter les hôtels du groupe de nouvelles infrastructures (nouvelle offre de spa pour l'Hôtel du Castellet, notamment). [...] La gastronomie tient également une place de choix à l'Hôtel du Castellet grâce au chef doublement étoilé Christophe Bacquié [...].

[...] Alexandra Bacquié a su s'entourer d'une équipe solide, constituée de membres dont elle est très proche, qui l'accompagnent avec beaucoup d'enthousiasme vers toujours plus de succès et d'épanouissement personnel dans leurs missions respectives pour faire rayonner le complexe hôtelier.

Clarisse Ferreres Communication, 28 novembre 2014.



Questions

4. Quels sont les rôles du manager ? Classez-les selon qu'ils participent à l'optimisation des ressources, à l'organisation de l'activité ou au contrôle.
5. Montrez que la dimension humaine est prépondérante dans le rôle du manager.
6. Quels rôles décrits par Peter Drucker retrouve-t-on chez Alexandra Bacquié ?

B/ Les compétences managériales

CAS EDF Luminus

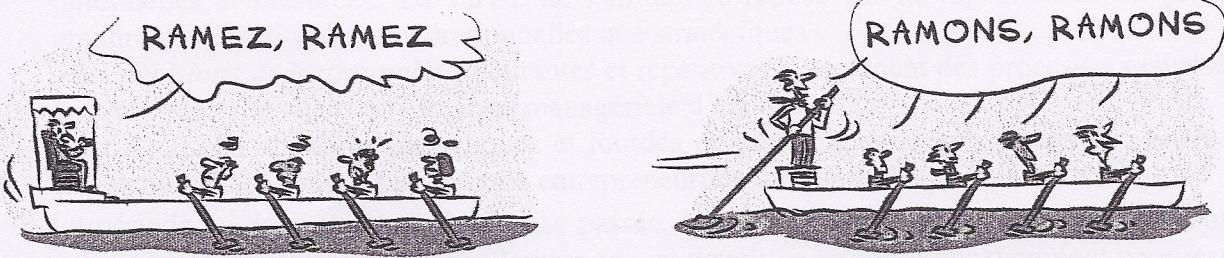
DOCUMENT 9

Les compétences indispensables du manager

La logique managériale consiste, pour le manager, à maximiser les ressources qui lui ont été confiées. Celui-ci doit avoir les compétences nécessaires pour optimiser l'allocation des ressources afin de garantir la continuité d'exploitation de l'entreprise. Pour cela, il doit être capable de déléguer et de récompenser les collaborateurs méritants. Il est également tenu de maîtriser la communication et une langue étrangère, notamment l'anglais. Enfin, il doit savoir négocier et se constituer un réseau pour être visionnaire.

DOCUMENT 10

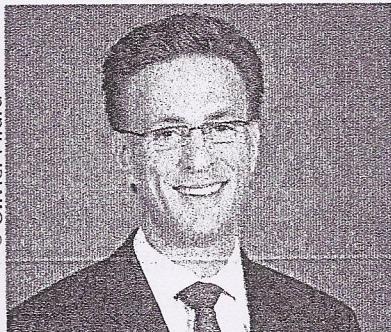
Différents modes de management



DOCUMENT 11

Grégoire Dallemagne, Young Top Manager de l'année 2015

© Olivier Pirard



Grégoire Dallemagne est depuis 2011 à la tête d'EDF Luminus, filiale du groupe français EDF et deuxième fournisseur [belge] d'électricité et de gaz, avec 1,7 million de clients et 20 % de parts de marché. Le groupe est également le premier développeur éolien offshore de Belgique.

Heureux de figurer parmi les 5 nominés « CEO » des jeunes Top Managers de l'année ?

C'est une belle reconnaissance pour un vrai travail d'équipe. Le marché de l'énergie a traversé une longue crise qui a bien sûr touché notre entreprise. Tout le monde, au sein d'EDF Luminus, a été mobilisé afin de garder le cap. Nous parlons ici d'une grande équipe, de près 1 000 collaborateurs.

Selon vous, pourquoi avez-vous été sélectionné ?

J'imagine que cette décision est liée à la profonde transformation d'EDF Luminus. Notre corps de métier est de fournir de l'électricité et du gaz. Or, [...] les conditions de marché se sont fortement détériorées ces dernières années. Plutôt que d'attendre, nous avons développé un nouveau métier au sein de l'entreprise. EDF Luminus fournit désormais également des solutions énergétiques. Nous conseillons nos clients qui veulent par exemple diminuer leur émission de CO₂. L'orientation client est au centre de notre stratégie. EDF Luminus est d'ailleurs le fournisseur qui reçoit le moins de plaintes par client. Pour arriver à ce résultat, nos employés passent tous par le centre d'appel, ils sont de cette manière parfaitement conscients des réalités du marché. [...]

Vos techniques de management innovantes ont convaincu. Quel est votre secret ?

J'ai essayé d'apporter chez EDF Luminus un maximum de leadership, une vraie capacité à mener des équipes. [...]

Amandine Cloot, www.lesoir.be, 26 février 2015.

Questions

5. Montrez comment Grégoire Dallemagne a su optimiser les ressources qui lui ont été confiées afin de garantir la continuité d'exploitation d'EDF Luminus.
6. Quelles compétences indispensables à un bon manager Grégoire Dallemagne a-t-il su mettre en œuvre ?
7. Commentez le passage souligné et indiquez quel est le secret du succès du mode de management de Grégoire Dallemagne.

Pour faire face à ses responsabilités, le manager doit disposer de certaines compétences en matière :

- d'orientation : il doit posséder une vision stratégique et tactique qui lui permette d'identifier les priorités sans se laisser déborder par les détails et sans perdre de vue les objectifs poursuivis, il doit savoir communiquer pour faire partager ces objectifs ;
- de conduite de l'action : il doit maîtriser l'organisation, la délégation des responsabilités, la coordination des tâches, le contrôle des résultats au sein de son équipe ;
- de gestion d'équipe : il doit savoir choisir, motiver, mobiliser, écouter, encadrer et responsabiliser ses collaborateurs.

III. La complémentarité des logiques managériale et entrepreneuriale

La logique managériale consiste à optimiser le fonctionnement de l'organisation et à accompagner son développement. Elle impose d'agir avec raison, d'appliquer des méthodes et des normes de gestion pour limiter la prise de risques et assurer la pérennité de l'entreprise. Elle suppose planification, hiérarchisation et formalisation, et se traduit par des décisions rationnelles et mesurées. La survie de l'entreprise repose sur la capacité des dirigeants à prendre des décisions tant opérationnelles que stratégiques :

- *les décisions opérationnelles*, courantes et répétitives, concernent des processus maîtrisés et doivent être prises dans une logique managériale d'efficacité ;
- *les décisions stratégiques*, uniques et lourdes de conséquences, concernent des processus innovants et font appel à une logique entrepreneuriale de créativité.

La période de démarrage ou de reprise passée, la problématique de l'entreprise va évoluer : pour faire face à la concurrence, l'entreprise va devoir se remettre constamment en question tant en termes de produits, de services ou de procédés qu'en termes d'organisation ou de distribution. Le manager devra se préoccuper de maintenir et d'améliorer le rendement de sa production, mais également de mettre en œuvre une stratégie d'avenir.

Pour faire face à l'évolution rapide des contraintes environnementales, les managers doivent donc développer des compétences entrepreneuriales en matière d'innovation et de prise de risques. De plus, l'instabilité croissante de l'environnement les oblige à des prises de décision rapides dont la rationalité est limitée. Enfin, l'intégration de nouvelles activités aux opérations existantes amène les managers à redéfinir sans cesse des processus innovants.

Passé le stade de la création ou de la reprise de l'entreprise, le management de celle-ci s'appuie donc sur la complémentarité de la logique managériale, qui prévaut pour les opérations courantes, et de la logique entrepreneuriale, que nécessite le développement de l'entreprise.

L'entrepreneur doit être...	Le manager doit être...
<ul style="list-style-type: none">- à l'écoute de l'environnement ;- imaginatif et capable de se projeter dans le futur ;- apte à prendre des risques, à lancer des projets ;- réactif ;- à la recherche perpétuelle du changement.	<ul style="list-style-type: none">- un organisateur ;- gestionnaire, apte à définir des objectifs et à allouer les ressources associées, capable d'optimiser les coûts ;- capable d'accompagner les projets, d'animer une équipe ;- apte à maîtriser les risques ;- à la recherche de l'équilibre entre les intérêts des parties prenantes.

DOCUMENT 11*Différents profils de managers*

On distingue facilement plusieurs profils parmi les gens dynamiques qui gravitent autour des entreprises. Mais tous ne sont pas des entrepreneurs...

Les entrepreneurs qui réussissent possèdent non seulement un flair créatif et innovant, mais aussi de solides compétences en gestion, disposent d'un savoir-faire reconnu dans leur secteur et d'un excellent réseau de contacts. [...]

Les managers ou gestionnaires, eux, gouvernent, gèrent, pour assurer le fonctionnement en douceur des structures dans un *statu quo* relatif. Leurs compétences managériales sont tournées vers l'efficacité et en général on ne leur demande pas d'être créatifs. Le manager est plutôt orienté vers l'utilisation optimale des ressources, alors que l'entrepreneur est plutôt orienté, guidé et motivé par l'opportunité.

www.bwatt.eu

→ Questions

1. Distinguez le rôle du manager et celui de l'entrepreneur.
2. Qu'est-ce qui distingue logique managériale et logique entrepreneuriale ?

DOCUMENT 12*Page et Brin, créateurs boy-scouts de Google*

Les deux génies de l'informatique, âgés de 36 ans (Larry Page à gauche, Sergey Brin à droite), sont des symboles vivants de la Silicon Valley. Selon la légende, les deux copains de Stanford ont imaginé leur moteur de recherche exhaustif dans un garage californien avec... 1 million de dollars en poche. Un esprit boy-scout que les deux milliardaires perpétuent sur le campus de Mountain View.

Management, n° 180, © Prisma.

→ Question

3. Qualifiez la logique d'action de Larry Page et Sergey Brin.

DOCUMENT 13*Eric Schmidt, patron cash*

Il a débarqué en juillet 2001 à la tête de Google, avec pour mission de rationaliser la gestion de la société, en pleine expansion, et de trouver les moyens de commercialiser le moteur de recherche ultra-performant. Les deux fondateurs un peu rêveurs [Larry Page et Sergey Brin] misent sur le CV de manager de ce docteur en informatique qui a dirigé Sun Microsystems et Novell. Devenu un des hommes les plus riches du monde grâce à ses stock-options, mais également proche conseiller de Barack Obama, Eric Schmidt a réussi, en huit ans, l'introduction en Bourse de Google – dont la capitalisation dépasse actuellement 145 milliards de dollars à Wall Street – et le rachat de YouTube en 2006. Il a transformé le groupe en nouveau géant de l'économie mondiale.



Management, n° 180, © Prisma.

→ Questions

4. Repérez les expériences et compétences d'Eric Schmidt qui ont amené les deux créateurs de Google à faire appel à lui.
5. La solution de management mise en place par Larry Page et Sergey Brin vous semble-t-elle appropriée ? Justifiez.

DOCUMENT 14

Activité : Travaux d'étanchéité

Capital social : 5 120 000,00 €

Forme juridique : société par actions simplifiée (SAS)

ENTREPRENEUR DE L'ANNÉE 2013 région EST

En vingt ans, Pierre-Etienne Bindschedler a hissé Soprema parmi les trois leaders mondiaux de l'étanchéité avec une croissance exponentielle et un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros en 2013.



DOCUMENT 15

INNOVATEUR. Pierre-Etienne Bindschedler consacre 1,3% de son CA à la recherche et développement. Soprema est une entreprise familiale, détenue à 99,4 % par ce dernier et quelques autres membres de la famille.

Sauf que Pierre-Etienne Bindschedler, PDG de Soprema depuis plus de vingt ans, met un point d'honneur à préciser qu'il est d'abord un entrepreneur et non un « héritier ». « Je n'ai pas reçu Soprema en héritage, j'ai dû racheter la totalité du capital, d'abord aux minoritaires, puis à mon grand-père », explique-t-il.

Un patron résolu et décomplexé. Pierre-Etienne Bindschedler en 1989 est appelé par son grand-père pour rejoindre l'entreprise familiale. [...] Il se retrouve embarqué dans un conflit familial avec les actionnaires minoritaires de la famille et décide de prendre le contrôle, en s'endettant pour racheter toutes les parts. Il devient PDG en 1992, endetté, engagé dans des investissements lourds afin de redresser la production. Le groupe, qui réalisait environ 210 millions d'euros de chiffre d'affaires en 1993, date de l'entrée en fonction de notre lauréat comme PDG, est passé en 2013 à près 1,8 Mds d'euros, avec 5 200 salariés.

DOCUMENT 16

Privilégier l'idée qui fait avancer
« Il faut privilégier l'idée, celle qui ose, celle qui fait avancer », affirme le patron de Soprema. Un mot d'ordre appliqué à la lettre par ce spécialiste des revêtements d'étanchéité qui enchaîne les innovations : Soprema, dès 1989, a conçu et fabriqué des systèmes de végétalisation pour toitures et terrasses, anticipant le succès de ces toits verts dans la mouvance du développement durable et de la mode architecturale, comme on l'a vu aux JO de Pékin lors de l'été 2008.

Rester souple avec l'esprit PME

« J'aime bien le côté éclectique d'un entrepreneur, avoue Pierre-Etienne Bindschedler. Pour développer Soprema, Pierre-Etienne Bindschedler mise sur une réactivité de PME associée à un management simplifié : « Il y a quatre ou cinq ans, je travaillais en direct avec 40 managers : c'était de plus en plus difficile et irrationnel. Aujourd'hui, ils sont 16 ou 17 », raconte ce patron.

Patricia Salentey, www.lexpress.fr, 1^{er} octobre 2013.

Questions

6. Présentez le projet entrepreneurial de Pierre-Etienne Bindschedler. Pourquoi peut-on dire qu'il est un entrepreneur ?
7. Repérez et présentez les quatre éléments de son *business plan* et montrez comment les fonds nécessaires au projet ont été apportés.
8. Quelle structure juridique cet entrepreneur a-t-il adopté ? Pourquoi souhaite-t-il garder l'esprit PME ?
9. Peut-on dire que Pierre-Etienne Bindschedler a fait preuve de compétences managériales ? Justifiez votre réponse.

Cas d'entreprise

LES COMPÉTENCES ATTENDUES

- Caractériser et distinguer les logiques entrepreneuriale et managériale mises en œuvre dans les entreprises.
- Identifier et analyser les enjeux liés à chacune de ces logiques.
- Montrer en quoi elles peuvent être complémentaires.

QUESTIONS

Après avoir pris connaissance du cas MSC et des ressources proposées, réalisez une étude en répondant aux questions suivantes.

I. Analyse de la situation de l'entreprise

1. Identifiez qui a été à l'origine du projet entrepreneurial de MSC. Peut-on dire qu'il s'agit d'un projet entrepreneurial réussi ? Justifiez votre réponse.
2. Repérez, à l'aide des rôles du manager définis par Peter Drucker, l'évolution des responsabilités managériales à chaque niveau hiérarchique : directrice des excursions, hotel manager et second capitaine.

II. Identification du problème de management

3. Quel problème de management l'environnement de MSC pose-t-il par rapport à la gestion des ressources humaines ?

III. Proposition de solutions

4. Présentez les solutions retenues par MSC et proposez des recommandations qui permettraient de continuer à valoriser les performances de son personnel.

LE DOSSIER COMPREND

- Le cas MSC

- Les ressources documentaires :

Annexe 1 Hotel manager : « Je veille sur la sécurité de 4 500 personnes. »

Annexe 2 Second capitaine : « Je suis responsable de la bonne marche du navire. »

Annexe 3 Directrice des excursions : « Je dirige une équipe de douze hôtesses. »

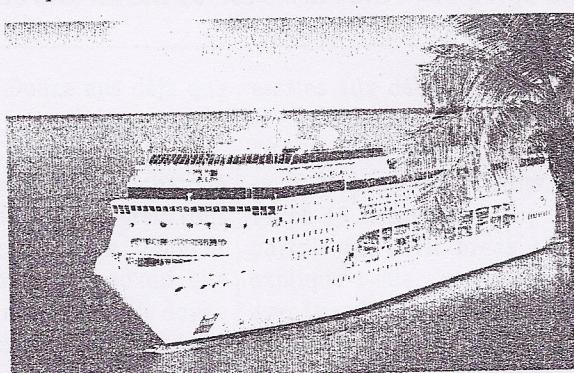
Le cas MSC

La famille napolitaine Aponte est propriétaire de la *Mediterranean Shipping Company* (MSC), un groupe de transport maritime créé en 1910. Il s'agit du deuxième groupe mondial avec 4 millions de passagers en Europe et une flotte de 12 navires d'une valeur pouvant aller jusqu'à 550 millions d'euros l'unité.

Mais le secret de la réussite de MSC réside dans la gestion de ses ressources humaines. 1 500 membres d'équipage sont à bord d'un paquebot, dont 40 % de femmes. Le personnel embarqué, d'un âge moyen de 35 ans, représente entre 200 et 250 métiers. Les salariés sont embarqués pendant 8 à 10 mois et leur formation est essentielle. Ainsi, par exemple, pour former les maîtres d'hôtel et les garçons de cabine, trois écoles de formation ont

été créées par MSC aux Philippines, en Europe centrale et en Amérique du Sud.

Être recruté sur un paquebot de la compagnie est une réelle opportunité pour ces salariés qui sont rémunérés de 500 à 700 dollars par mois, alors que les salaires dans leurs pays d'origine vont de 150 à 200 dollars. Mais trouver le personnel performant et de confiance, en phase avec la clientèle, est essentiel pour MSC. Ainsi, l'entreprise recherche aussi du personnel français pour s'adapter aux exigences des clients français qui représentent un marché



important : 42 000 passagers par an, près de 10 % du chiffre d'affaires.

Il s'agit donc de trouver du personnel formé, compétent, parlant français et adapté à la culture de cette clientèle.

Tous dans le même bateau pour une logique entrepreneuriale et managériale réussie

Nicolas Rotulo, 33 ans, hotel manager : « Je veille sur la sécurité de 4 500 personnes. »

Les responsabilités de l'*hotel manager* du MSC *Orchestra* sont énormes. Son rôle : que chacun respecte les règles sur le paquebot afin que tous puissent vivre ensemble, en sécurité. « Il y a 3 000 passagers, 1 500 membres d'équipage et 45 nationalités à bord, explique-t-il. Des Turcs, des Japonais, des Malgaches, des Philippins, des Français, des Italiens. J'essaie de comprendre les différentes cultures. » Dans l'école maritime réputée de Piano di Sorrente, près de Naples (Italie), Nicolas a appris toutes les lois de migration et de circulation des autorités portuaires internationales. À 22 ans, en 1996, il a été embauché comme officier assistant sur le *MSC Rhapsody*, avant de devenir directeur d'excursions. À 31 ans seulement, un record, il a été promu à son nouveau poste, difficile et envié. Tout ce qui concerne les passagers passe par lui. « Je dois veiller aux consignes de sécurité à l'embarquement, aux règles d'hygiène, aux horaires des repas... » Nicolas Rotulo est donc présent à tout instant. « Les salaires des officiers, réglés en euros, sont beaucoup plus importants qu'à terre (NDLR : entre 3 000 et 6 000 euros selon le grade et l'avancement) et on ne dépense presque rien. »

F. Jourdaa, *Le Parisien Économie*.

Vincenzo Bono, 38 ans, second capitaine : « Je suis responsable de la bonne marche du navire. »

L'accès au château

Une simple étiquette rouge, « réservé au personnel » [...] indique « l'accès au château », le lieu de travail et de vie des officiers. Ils sont quinze à vivre ici, dans de spacieuses cabines réparties autour de la porte qui mène à la passerelle. Là, c'est la tête du navire qui commande, huit ponts plus bas, à la machine et à ses cinq moteurs. C'est le territoire du commandant, Mattia Manzi, et du second capitaine, Vincenzo Bono.

En tant que numéro deux du navire, Vincenzo est responsable de la bonne marche du bateau. Ori-

ginaire de Sicile, celui-ci a écumé toutes les mers du monde. [...] « Ce poste, c'est la récompense de quinze ans de carrière, reconnaît-il avec bonheur. On a le même rythme que sur les autres navires, quatre heures de quart pour huit heures de repos tout au long de l'embarquement, mais les bateaux sont plus confortables, les équipements sont au top de la technologie. Ce qui compte avant tout, c'est le confort et la sécurité des passagers. »

F. Jourdaa, *Le Parisien Économie*.

Luciana Mirabella, 30 ans, directrice des excursions : « Je dirige une équipe de douze hôtesses. »

Un vieux loup de mer ! Douze ans déjà que Luciana Mirabella travaille pour la *Mediterranean Shipping Company*. À 18 ans, après des études de tourisme, elle a embarqué comme hôtesse sur le *Melody* et elle a gravi tous les échelons : hôtesse, réceptionniste, guide et enfin directrice des excursions. Aujourd'hui, elle maîtrise six langues, dirige une équipe de douze hôtesses et gère chaque jour les excursions des passagers. Une véritable petite entreprise qui nécessite à la fois de prospecter en amont les agences réceptives pour trouver les produits touristiques, de former et surveiller les hôtesses qui vendent les excursions, de veiller pendant les

escales aux débarquements de tous ses clients et, enfin, de faire la comptabilité – entre 70 000 et 250 000 euros par journée d'escale, selon le nombre de clients. « Je travaille entre 17 et 18 heures par jour, 7 jours sur 7, avec parfois un petit break autour du déjeuner, explique-t-elle. On est toujours à disposition, avec la radio et le téléphone interne. On sacrifie beaucoup de choses pour vivre sur un bateau. Pour l'instant, je n'ai pas de vie privée, c'est un choix. Mon but, c'est de devenir *hotel manager*, c'est une excellente carte de visite pour envisager une reconversion dans l'hôtellerie à terme. »

F. Jourdaa, *Le Parisien Économie*.

