



## Chapitre 1 : Définitions et approches théoriques du management

« Les suicides chez France Telecom sont dus aux méthodes de management mises en œuvre dans l'entreprise ces dernières années », entendu sur BFM le 19/09/09

→ L'humain est le sujet qui subit des méthodes de management mise en œuvre par l'entreprise

« Diriger ne consiste pas seulement à prendre des décisions rationnelles. Il faut aussi écouter et ensuite le traduire en terme de management. Est-ce que c'est cela qui a manqué chez France Telecom ? », Stéphane Lauer, 05/07/12, M Blogs (Le Monde)

Une définition : « Savoir susciter les initiatives de son équipe, favoriser la prise d'initiatives, développer la créativité au sein de son équipe, cela ne se décrète pas. Cela implique de créer un climat propice et de nouvelles habitudes de management », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

→ La dimension humaine de la gestion est importante avec une certaine prise d'initiative

« Nous devons entrer dans la culture du résultat avec tout ce que cela suppose de risques et d'inconfort. », Nicolas Sarkozy, ministre de l'intérieur, 05/07/02

→ Notion de performance introduite dans le service public, intégration de pratiques de management dans le secteur public et plus seulement dans le privé

« Le CIMAP (+/- RGPP) est l'instance de décision et d'arbitrage en matière de modernisation de l'action publique. Il vise à rénover le modèle français en alliant cohésion sociale et performance dans le respect des engagements budgétaires du gouvernement. », CIMAP, 02/04/13

→ Introduction du « social » dans la gestion

### **A) Concepts**

Qu'est-ce que le management / la gestion ? Quelles différences ?

Féminisation de l'encadrement, management anciennement masculin.

#### 1 - Management / Gestion :

Le management, « C'est avant tout une affaire de bretelles, de coupe de cheveux et de plis au front... ». Citation humoristique car de nos jours, évolution des méthodes, des personnes.

Le management est « L'art d'atteindre des résultats au travers de l'action d'autres personnes (mobilisation des hommes) », H.A. Simon (théoricien en organisations), 1947

La mobilisation des hommes pour atteindre des résultats peut entraîner des contestations (actions syndicales).

« Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun (convergence des buts), des valeurs communes (culture d'entreprise), une organisation convenable (structure des entreprises) et la formation nécessaire (GRH) pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement. », Peter Drucker, 2006

La gestion inclut de nombreuses disciplines : marketing, gestion de production, GRH,...

Quels résultats ? Comment mobiliser les hommes pour atteindre ces résultats ?



## Cours complet gestion S1

Les définitions laissent des questions en suspend :

→ Comment ? Comment atteindre les objectifs ?

→ Pourquoi ? Pour qui ?

Les définitions évoquent en même temps les objectifs, les buts, les résultats et la mobilisation des hommes.

Comment ? Quels moyens pour atteindre les objectifs ? → organisation convenable, formation des hommes, valeurs (culture d'entreprise)

Pourquoi ? → objectifs de l'organisation

Pour qui ? Qui attend les résultats ?

Plusieurs dimensions du **résultat**, de la **performance** :

- résultat financier, bénéfice comptable pour les actionnaires qui veulent percevoir des dividendes
- approche + qualitative, but de fabriquer des biens ou services de qualité, respecter certains délais, sont intéressés les clients
- satisfaction au travail, intéresse les salariés
- produire propre, respecter, préserver l'environnement, la Société est concernée

On s'intéresse aux résultats au sein des entreprises. Comment motiver ? =>instaurer une forme de respect.

**Gérer** : administrer (une affaire, des intérêts) pour le compte d'autrui. (CNTRL)

→ la définition ne laisse pas de part à l'humain, ce qui différencie de manager c'est la dimension humaine

Le management est-il scientifique ? Art pratique, modélisable ou science sociale ?

Art pratique = habileté, un métier des sciences techniques. → Simon indique que le management est « l'art d'atteindre des résultats au travers d'autres personnes »

Science → Taylor s'est intéressé à la gestion des organisations, fait référence à l'OrgSciTravail, s'est intéressé à la conduite des individus, au mouvement des ouvriers sur les chaînes de production pour optimiser la production : approche scientifique de l'organisation de la production → pas une science exacte car touche à l'humain.

Science sociale ? On intègre au management des qualités humaines → relationnelles (gestion des relations), intuition, sensibilité, expériences. => la gestion s'apparente plus à cette science.

La **gestion** / le **management** est un art qui rassemble des connaissances formalisées, des modèles qui existent mais les qualités humaines interviennent dans ces modèles.



## 2 - Organisations / Entreprises :

- lieux d'action collective
- ensembles de ressources et de compétences
- très diversifiées

**Organisation** : générique utilisé pour définir un ensemble de moyens structurés (ressources, compétences) qui constituent une unité de coordination ayant des frontières identifiables fonctionnant en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs qui sont partagés par les membres participants (action collective).

Frontières de l'organisation → pour certaines organisations, les frontières sont difficiles à définir (sous-traitance, organisations mafieuses, terroristes).

La coopération des membres est indispensable à l'organisation.

**Entreprise** : catégorie particulière d'organisation, organisation qui a une forme juridique spécifique et des objectifs définis :

- une entreprise est qualifiée d'organisation car elle répond à la définition (ensemble de moyens structurés, unité de coordination, frontières identifiables, objectifs partagés par les membres)
- en fonction de formes juridiques spécifiques qui qualifient les entreprises, qui informent sur la façon dont est répartie le pouvoir dans l'entreprise, on peut qualifier une entreprise de société (forme particulière de répartition du pouvoir), d'entreprise individuelle, d'établissements publics (La Poste), de coopératives...
- une entreprise est une organisation qui a des objectifs (profit, satisfaction des salariés, produits de qualité), l'objectif 1<sup>er</sup> est la création de richesses

## **B) Modèles**

### 1 - Un modèle de pensée, la rationalité :

- **substantielle** : dans la théorie néoclassique l'agent économique est parfaitement informé, il connaît tous les « états du monde », présents et futurs
- **limitée** (H. Simon) : limitations informationnelles et cognitives de l'homme
- **Théorie néoclassique** : suppose que le décideur dispose d'une information complète et connaît à l'avance les conséquences de ses décisions. En pratique, il est très difficile car long et coûteux d'obtenir des informations complètes donc la rationalité est limitée, la prise de décision est satisfaisante et non optimale.
- **Simon** : remise en question de la rationalité, dans les entreprises le processus de décision n'est pas aussi rationnel que ce qu'on pourrait penser.



Quels objectifs de décisions ? Il existe des variables dans l'entreprise donc différents niveaux de décisions.

Objectif de décision :

- économique → conquête de marché
- financière → augmenter le chiffre d'affaire
- sociale → politique de gestion du personnel

Prise de décision est toujours sous contrainte, environnementale (environnement de la décision → taux de croissance, de chômage...), contraintes juridiques (nouvelles lois orientent les décisions), organisationnelles, productives,...

## 2 - Un modèle d'action pour la prise de décision : IDCE

**I** → Intention, définir les objectifs : comprendre en recueillant les informations possibles sur l'entreprise et son environnement.

**D** → Design, concevoir des solutions, traiter les informations recueillis pour trouver une solution.

**C** → Choice, faire des choix sur la meilleure solution compte tenu des contraintes.

**E** → Evaluation, mesurer les résultats, contrôle de la mise en œuvre des décisions.

Modèle IDCE pour définir les objectifs, les atteindre et évaluer les résultats. Modèle original de Simon, IMC → Intelligence Modelisation Choix, décrit la complexité du processus de décision. IDCE complète IMC par l'évaluation des résultats.

Intelligence → comprendre l'environnement qui influence les décisions en se renseignant, en ayant des informations sur l'entreprise et son environnement

Modelisation → traiter les informations recueillies pour envisager différentes solutions

Choix → choisir la meilleure solution en fonction des contraintes

### **C) Dispositifs**

Méthodes / Outils

Machines / Technologies invisibles (M Berry)

Relation homme / outil → lire M Berry sur les technologies invisibles (MyCourse), impact des instruments de gestion sur les systèmes humains (s'arrêter à « nous examinerons... »). Il peut s'agir d'outils matériels, conceptuels (taux d'actualisation), d'aide à la décision (modèle de marketing pour marchés potentiel), aux ramifications nombreuses (contrôle de gestion), procédures indiquant le cheminement des documents...

## Chapitre 2 : Analyser l'environnement de l'organisation et élaborer une stratégie

### **A) Concepts**

#### 1 - Stratégie



Renvoie à la réflexion mais aussi à la mise en place. Ensemble d'actions coordonnées en vue d'atteindre des objectifs. Vient du domaine militaire, apparu après la seconde guerre. Au niveau de l'entreprise, est plus compliqué :

- Définition de Porter, économiste industriel : la stratégie c'est définir, construire et défendre un avantage compétitif dans un environnement concurrentiel. Est le contraire de l'éco cherchant trouver un équilibre, la stratégie cherche à déstabiliser et obtenir du profit supérieur à ses concurrents. La stratégie repose de même sur un avantage concurrentiel : Ferrari à un avantage par son design, sentiment de rareté, performance du moteur. Avantage par son exception. Dacia a un avantage concurrentiel : son prix. Il faudrait trouver des niches ou pas de compétitivité.
- Définition de Mintzberg : plan : définir une série d'actions pour atteindre un objectif (la feuille de la route)

Position : défendre un positionnement unique sur un marché

Play : manœuvre pour arriver à ses fins.

Pattern : on ne fait pas ce qu'on veut, modes de comportement qui influencent les décisions, on est guidé, influencé et contraint.

Perspective : dans une entreprise, il y a une vision partagée du monde, dépendant de la culture de l'entreprise, de ses valeurs... Façon pour laquelle une entreprise se représente.

Comment élaborer la stratégie ? => Concentration sur le positionnement

Il faut positionner une organisation dans son environnement. La stratégie se définit sous contrainte de ressources

## 2 - Environnement de l'organisation

→ regroupe tout ce qui est extérieur à l'organisation mais qui peut influencer d'une manière ou d'une autre son fonctionnement.

On détermine alors une frontière de cet environnement. Il peut s'agir d'un environnement éco, social, politique, technologique, légale, culturelle, écologique. 3 niveaux d'analyse de l'environnement que l'on peut hiérarchiser :

**1<sup>er</sup> niveau** → macro environnement : promulgation d'une loi, fluctuations monétaires, conflit... Modèle destiné à aborder le macro environnement : **modèle PESTEL** permet d'aborder le macro environnement Politique (gouvernement, fiscalité), Economique (inflation, taux de chômage), Sociologique (démographie, styles de vie), Technologique (nouvelles avancés technologiques, produits devenus obsolètes), Ecologique (environnement, énergie, déchets), Légal (évolution du droit du travail, normes de sécurité). Différentes dimensions abordées avec ce modèle.

**2<sup>ème</sup> niveau** → fournisseurs/clients. Tendances à long terme de l'industrie à laquelle appartient l'organisation (évolution du secteur pharmaceutique, aérien, automobile), évolutions technologiques propres à l'industrie, opportunités de nouveaux produits quel stade de développement de l'industrie ? (émergente...)

**3<sup>ème</sup> niveau** → pour une entreprise particulière, quel est son environnement concurrentiel ? quels concurrents, quels autres acteurs en interaction directe avec l'entreprise.



Si on distingue le niveau d'analyse de l'industrie et l'approche concurrentielle → on peut distinguer 2 entreprises du même secteur, approche commune mais analyse de la concurrence sera différente (marché différent, différence de gamme...).

Deux caractéristiques majeures :

Les organisations agissent en fonction de l'environnement qu'elles **perçoivent**, dimension de perception importante, connaissance de l'état du monde, rationalité, dimension subjective .

L'environnement est une source d'incertitude pour les organisations qui implique la nécessité de prendre des décisions stratégiques.

**Stratégie** : choix de Microsoft d'acquérir Nokia, d'investir dans les tablettes → décision stratégique.

Elaborer la **stratégie d'une organisation** c'est choisir les domaines d'activité (**DAS** : **Domaine d'activité stratégique**) dans lesquels l'organisation entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. (**Stratégor**)

Auteurs ayant défini la stratégie (50s-60s) → Chandler, Ansoff, Porter

3 piliers fondamentaux de la stratégie :

→ création de valeur, entreprise doit se maintenir, se développer sur un/plusieurs domaine(s) d'activité pour assurer sa pérennité

→ affrontement concurrentiel

→ choix des périmètres d'activité, des DAS

Adaptation de l'entreprise à son environnement est stratégique pour celle-ci.

Une organisation est un système de ressources et compétences articulées entre elles pour répondre à un besoin

## 2 - Ressources et compétences

**Ressources** : déterminent la capacité stratégique de l'organisation, quelles ressources pour prospérer, pour survivre ?

On note 3 différentes catégories de ressources :

**Ressources tangibles** : actifs physiques dont dispose une organisation, comme ses ressources humaines, financières ou ses équipements => se répandre dans le monde / niveau des professeurs et élèves.

**Ressources intangibles** : actifs immatériels dont dispose une organisation, comme l'information, la réputation et les connaissances => développer la marque Dauphine dans le monde

**Ressources uniques (core)** : ressources qui sous-tendent l'avantage concurrentiel d'une organisation et que ses concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir. => Dauphine se situe dans Paris, proche de la Défense => avantage concurrentiel

L'entité va devoir faire un état de ses ressources au moment de l'élaboration de sa stratégie, de quelles ressources clés dispose-t-elle ?

**Ressources physiques** : état du matériel, potentiel et localisation des ressources physiques.



**Ressources financières**, quelles relations avec les porteurs de fond ?

**Ressources humaines** : démographie... Avantage concurrentiel conditionné par bonne utilisation des ressources

Place de + en + importante des ressources intangibles dans le capital des entreprises → capital intellectuel important dans les ressources intangibles.

Ressources uniques, concurrents ne peuvent imiter ni obtenir (Apple, client achète en partie la marque)

On évalue les ressources pour définir la stratégie mais aussi les compétences qui conditionnent la façon dont on mobilise les ressources.

**Compétences** : activités et processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources => compétences de Dauphiné sur le processus de sélection des étudiants / compétence à produire des masters, en relation avec les entreprises. De plus, lien étroit avec le monde des entreprises ce qui fait sa compétence.

**Compétences fondamentales (core)** : activités et processus au travers desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable.

(G. Johnson et al., 2008 pour toutes les déf)

Savoir mobiliser les ressources constitue un élément supplémentaire, l'avantage concurrentiel des entreprises.

Ex de compétences fondamentales : fournisseur de la GD, disposer d'une ressource unique (marque appréciée des consommateurs) ex Coca Cola ; cette ressource doit s'accompagner d'une autre, avoir des relations privilégiées avec les distributeurs (être en tête de gondole) ; Federal Express, la logistique constitue sa compétence fondamentale.

**Facteurs clés de succès** : éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence, de l'éviter. Doivent permettre de contre carter les forces de la concurrence, d'avoir la plus grande création de valeur dans cet affrontement concurrentiel. La réputation est le facteur clé du succès => importance du réseau d'anciens

Nouvel entrant dans l'industrie → barrière à l'entrée, le facteur clé est la protection des technologies propre à l'industrie ; le contrôle de ressource rare est aussi un facteur clé (ex : être propriétaire d'un minerai, avantage concurrentiel).

## **B) Modèles**

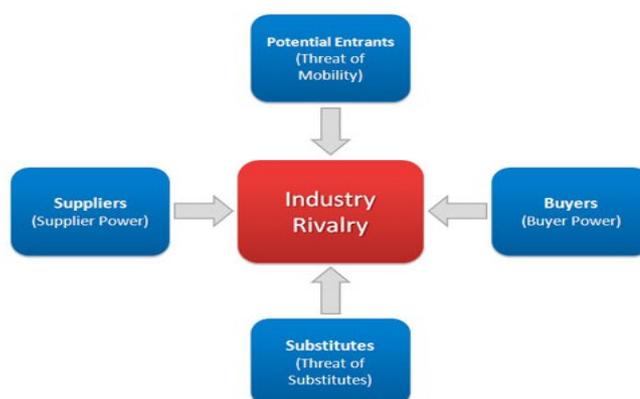
Le **modèle des 5+1 forces de Michaël Porter** permet d'analyser la position concurrentielle d'une organisation dans son environnement. Méthode qui permet d'analyser de façon systématique l'industrie et la concurrence, d'évaluer l'attractivité d'une industrie en terme d'intensité concurrentielle, d'interroger la rentabilité du secteur, de l'industrie sur le long terme. Quels sont les facteurs susceptibles de limiter la rentabilité de l'industrie sur le long terme ?

Le **modèle de chaîne** de valeur permet d'analyser les forces et les faiblesses dans la création et le développement d'un produit/d'un service.

Le **modèle SWOT** permet d'évaluer les forces et faiblesses d'une organisation dans un contexte d'opportunités et de menaces qui lui sont spécifiques. (Force Faiblesse Opportunité Menace) analyse de la capacité stratégique de l'entreprise dans son environnement



**Modèle de Porter :**



On évalue l'intensité de chacune de ces **5 forces** et voir quelle **stratégie** mettre en œuvre pour que l'entreprise bénéficie d'une part plus importante de la **rentabilité de l'industrie**. Quel pouvoir de négociation des acheteurs ? des offreurs ? quelle menace d'entrants potentiels ? quelle probabilité de voir entrer des produits de substitution ? Ayant fait l'état des poids de ces forces, quelle stratégie mettre en œuvre pour bénéficier de la part la + importante de la rentabilité de l'industrie ? **Concurrents** : tout ce qui peut réduire la capacité de l'entreprise à générer du profit et limiter son avantage concurrentiel, sa liberté au plan stratégique. C'est pourquoi on inclut une **6<sup>ème</sup> force**, le rôle de l'Etat et des pouvoirs publics (pouvoir de réglementation, de subvention). Pour mener une analyse concurrentielle de l'industrie, il faut mesurer les forces et voir leur impact sur le profit de l'entreprise qui mène l'analyse. On mène cette analyse non sur une entreprise dans son ensemble mais sur ses DAS (ex Air France, transport passage différent du fret).

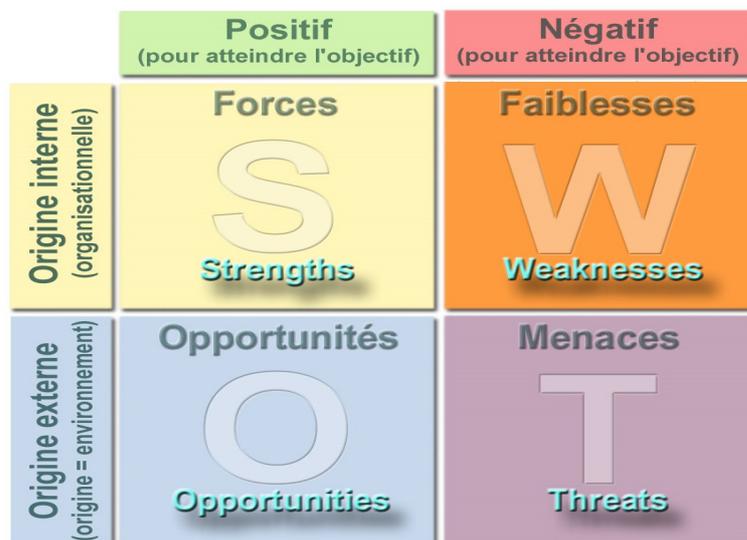
**Modèle de la chaîne de valeur :**

Il y a deux grands types d'act :

Act principale touchant le produit. Ex : Boulanger fait venir les ingrédients. Ensuite il y a une production. Ensuite commercialisation et la vente...

Act secondaire de support : Il faut une fonction de support de même pour gérer les immobilisations

**Modèle SWOT :**



**Opportunités** : évaluation des opportunités des environnements

**Menaces** : analyse des menaces de l'environnement

Analyse des actions passées, analyse des ressources et des compétences donnent une vision des forces et des faiblesses de l'organisation, on les met en parallèle avec les opportunités et les menaces de l'environnement.

Deux approches stratégiques :

- considérant que l'entreprise dispose de forces et de faiblesses et connaissant l'environnement, on a une **stratégie induite**, je sais ce dont je dispose je me limite à cela et j'adapte mes ressources et mes compétences
- on oppose à ça une **stratégie construite** : créer de nouvelles opportunités, mise en mouvement, essayer de mettre en adéquation la capacité stratégique de l'organisation et son environnement avec la décision d'acquérir de nouvelles ressources et compétences et non pas ce contenter, se limiter à celles dont l'entreprise dispose, volonté d'agir sur l'environnement, envisager de nouveaux marchés, transformer les pratiques sur un marché

Ces trois modèles sont les + connus, il en existe d'autres qui analysent l'environnement et établissent un **diagnostic stratégique**. La stratégie ne résulte pas seulement de ces modèles délibérés d'analyse, mais relève également des opportunités, de l'intuition, de la prise de risque

(Ex sur MyCourse d'un modèle SWOT chez Renault)

### C) Dispositifs

1 - Veille + Prospective → évaluer et analyser l'environnement

**Veille** : activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial,... pour en anticiper les évolutions. La méthodologie utilisée est le **cycle de l'information** (activité de transformation de l'information qui permet de passer



d'une activité brute à une activité utile pour la prise de décision) → Observation en continue de l'environnement. (AFNOR)

Implique un cycle : 1-quel est mon besoin ? 2-Comment collecter l'information ? 3-Comment traiter l'information ? 4-Qu'est-ce-qu'on en fait ?

**Prospective** : étude des avènements possibles (**concept de Gaston Berger**), repose sur la **méthode des scénarios** : un scénario est une représentation plausible de différents futurs envisageables, obtenue à partir de la combinaison de **variables pivot** incertaines. Construction d'hypothèses structurantes de l'avenir pour s'y projeter, ex un monde sans pétrole, la musique gratuite sur internet, et projeter l'entreprise et son évolution sur ces hypothèses (ex voitures fonctionnant sans pétrole)... On imagine différents scénarios pour passer de la situation actuelle au futur envisagé. Il faut faire des choix stratégiques, des scénarios vont être rejetés d'autres préférés car moins risqués pour l'entreprise. **Variables pivot** : facteur pouvant affecter significativement la structure de l'entreprise et/ou du marché, ex : évolution des goûts des consommateurs, développements technologiques... Scénarios construits autour des variables pivot les + incertaines (conflits préférés au niveau des réserves par exemple).

24/09/13

## 2 - DAS + Planification → élaborer et mettre en œuvre une stratégie

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique, (Strategic Business Unit) sous partie de l'organisation, (découpage de l'organisation en différentes parties qui sont les DAS) à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

On les définit (découpage) selon des **critères internes**, par ex la technologie sous partie de l'organisation qui ne partage pas la même technologie, n'appartient pas au même DAS que les compétences. Domaines qui présentent de fortes synergies appartiendront sensiblement au même DAS. **Critères externes** permettent de les distinguer comme clientèles communes (activité s'adresse aux clients individuels ou institutionnels), le facteur clientèle peut être discriminant ; ex construction aéronautique, dans l'organisation une partie marché civil, une partie marché militaire → discriminant des DAS, deux domaines d'activité ; zone géographique (Europe, Amérique du Nord...), réseaux de distribution (grossistes regroupés dans un même DAS, détaillants dans un autre). **Découpage de l'organisation en DAS**, une fois qu'on a déterminé ces DAS on peut effectuer le **diagnostic stratégique**, on évalue la concurrence, les fournisseurs etc au niveau du DAS, on applique les modèles présentés ci-dessus à ces DAS. On peut combiner les critères pour obtenir des sous ensembles homogènes (technologie/marché).

**Planification** : consiste à déployer les stratégies au travers de systèmes formels qui spécifient l'allocation des ressources et vérifient leur utilisation : mise en œuvre de la stratégie

**Planification stratégique** : consiste à élaborer et coordonner la stratégie d'une organisation grâce à des procédures systématisées, ordonnées et séquentielles

**Plan stratégique** : fournit les données et les arguments en faveur d'une stratégie particulière pour l'organisation dans son ensemble, sur une durée relativement longue

(Hiérarchie inversée des étapes ici)

Plan stratégie, détermine la stratégie, donne des infos à l'organisation, chapote le planification stratégique qui se décline et est mise en œuvre à travers la planification qui se met en place dans l'entreprise.

Trois caractéristiques majeures :



Les organisations agissent en fonction de leur perception de l'environnement. L'environnement est une source de pression sur les ressources. L'environnement génère en permanence de l'incertitude quant aux choix stratégiques.

### Chapitre 3 : Structurer l'organisation

#### A) Concepts

##### 1- Structure

Relation stratégie / structure → théorie de la contingence

Stratégie déterminée en fct des structures en présence, structure a une influence, contraint voire détermine les choix stratégiques. A l'inverse, orientation des structures de l'orga, adaptation en fonction de choix stratégiques. (théoricien de la contingence)

**Structure** : ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités. (Stratégor)

2 éléments à définir pour la structure : **fonctions et relations** → **fonctions** représentent les missions que les unités de l'organisation doivent accomplir, **relations** sont les modes de collaboration entre ces unités.

**Fonction** : ensemble d'activités spécialisées sous une autorité commune, par ex fonction achat (acheteurs)

**Mode de collaboration** : on peut retenir, de manière non exclusive, la hiérarchie définie par des liens de subordination entre les différents éléments de la structure (communication dans l'E par ex peut se faire par la hiérarchie)

Pour déterminer une structure on met en évidence des fonctions et les modes de collaboration entre ces fonctions, comment les déterminent-on ?

##### 2 - Caractéristiques d'une structure :

- **spécialisation** : mode et degré de division du travail ; mode de découpage et à quel degré de détail de **découpage dans l'organisation** pour représenter la structure ; découpage par fonctions par ex (fonction commerciale, production, RH), par activités (ex EADS : aéronautique, missile, satellite), par marque (ex GM : Cadillac, Chevrolet,...) comme éléments de définition de la structure de l'organisation.
- **coordination** : modes de collaborations institués entre les unités (degré de décentralisation en particulier) ; mode de collaboration tel que la **hiérarchie**, le + répandu → **relations verticales** supérieurs/subordonnés ; ou **relations horizontales** avec création de comités etc. Ex de mode de coordination : spécialisation d'une organisation avec approche par division (Valeo : chauffage/clim, produits d'essuyage, systèmes d'éclairage) : système de coordination dans la division qui sera la hiérarchie, mais reporting homogène peut être demandé, coordination des postes du même niveau dans chaque division, réunion des cadres de chaque division pour uniformisation via comité où méthodes peuvent être données pour coordination hiérarchique. On peut avoir des modes de collaboration autres qui favorisent **collaborations horizontales** (voir ex précédent)
- **formalisation** : degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons ; coder toutes les fonctions, la structure par fonction et par mode de collaboration entre les fonctions ?



chaque rôle définit de façon stricte ou part plus large laissé à l'appréciation individuelle des rôles de chacun ? quels modes de coordination ?

Structures +/- complexes

## B) Modèle

Le modèle des configurations de **Henry Mintzberg** s'inscrit dans ce qu'on appelle la **théorie de la contingence**.

La **théorie de la contingence** tente de rendre compte de la manière dont se structurent les organisations en étudiant **l'influence des variables de contexte** sur les caractéristiques des organisations.

Les **facteurs de contingence** sont, par ex, l'environnement de l'organisation (complexité, incertitude (Laurenz)), sa taille (Lorsh), la technologie (Woodward), l'âge (Lorch). Ces facteurs auraient une **influence sur la structure des organisations**.

**Modèle de Mintzberg** (1978, structuration des organisations) s'appuie en particulier sur :

- **3 éléments caractérisant les structures** : spécialisation, coordination, formalisation
- **5 éléments constitutifs de l'organisation** : sommet stratégique, centre opérationnel, ligne hiérarchique, technostructure, support logistique → on peut schématiser les flux des pôles de l'organisation avec ces 5 éléments

→ **Centre opérationnel** : opérateurs qui accomplissent le travail, raison d'être de l'organisation (production de B&S)

→ **Sommet stratégique** : une des parties administratives de l'organisation → managers, dirigeants (DG), leurs assistants qui doivent faire en sorte que l'organisation remplisse ses fonctions de manière efficace, ce qui est attendu de ceux qui la contrôlent (ex : actionnaires attendent que le profit réalisé soit maximal).

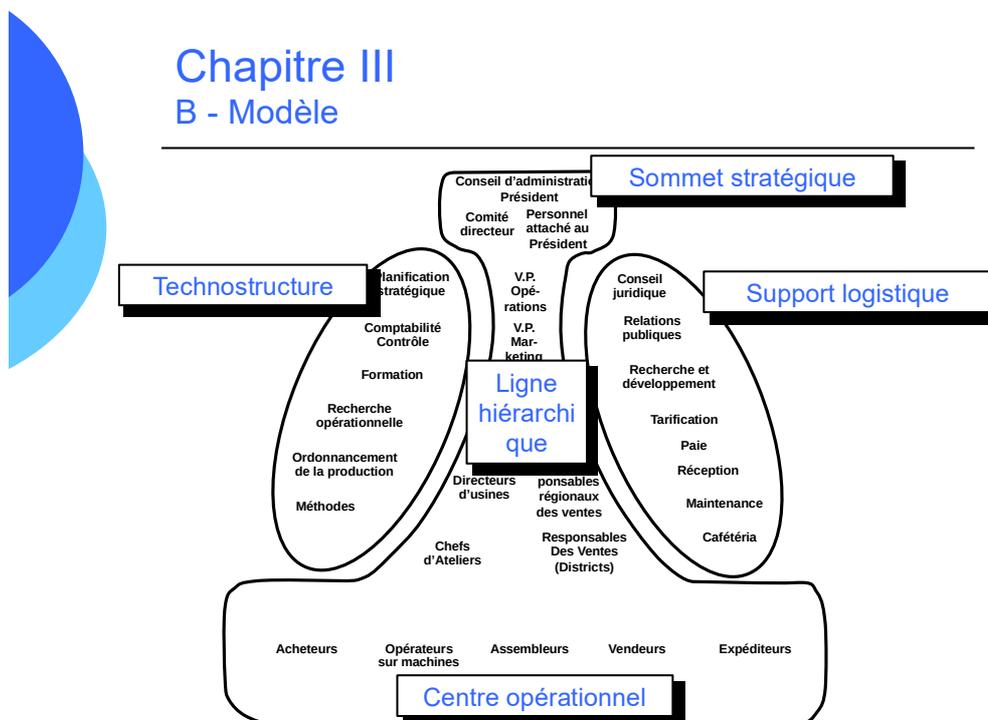
→ **Ligne hiérarchique** : relie sommet stratégique et centre opérationnel avec circulation dans les 2 sens (haut/bas, bas/haut), de + en + importante en fonction de la croissance de l'entreprise.

→ **Technostructure** : regroupe un certain nombre d'analystes et de concepteurs des systèmes qui définissent les règles et les méthodes de travail des opérationnels et des cadres de la ligne hiérarchique ; suivi et contrôle de la réalisation de leur travaux par le centre opérationnel et la ligne hiérarchique, différents modes de standardisation dans les organisations : standardisation du travail, des procédés, des résultats (définition des objectifs, quantification des résultats), des qualifications (définition de quelle qualification nécessaire pour quel poste).

→ **Support logistique** : en dehors du cœur de l'activité de l'organisation → service info, juridique, paye... Certaines activités sont rattachées à la technostructure.



## Chapitre III B - Modèle



- **5 mécanismes de coordination** : ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés de travail, standardisation des résultats, standardisation des qualifications → coordination du travail dans les organisations

→ **Ajustement mutuel** : coordination du travail par simple communication informelle, utilisé en raison de sa simplicité dans les organisations les + simples, mécanisme de coordination dans les ateliers par ex menuiserie, peut également intervenir comme mode de coordination dans organisation + complexe lors de circonstances difficiles obligeant de sortir d'un cadre spécifique (ex grand groupe attaqué sur marchés financiers)

→ **Supervision directe** : mécanisme par lequel une pers est investie de la responsabilité du travail des autres, leur donne des instructions, contrôle leur travail (hiérarchie) ; se développe au fur et à mesure que l'entreprise croit

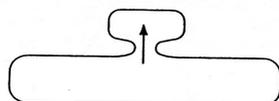
→ **Standardisation des procédés** de travail, des résultats, des qualifications : sous l'influence de la technostructure on codifie les procédés de travail en 1<sup>er</sup> lieu, préciser les procédés de travail, les résultats sont définis, les qualifications attribuées à chaque poste sont précisées.

- **5 configurations de base** : structure simple, bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle, organisation divisionalisée, adhocratie → structures qualifiées et caractérisées en fonction des éléments constitutifs et des mécanismes de coordination



Chapitre III  
B - Modèle

La structure simple

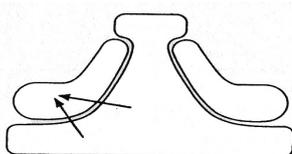


→ Technostructure et support logistique très peu développés, supervision directe, pouvoir centralisé au niveau du chef dirigeant constituant à lui seul le sommet stratégique, centralisation verticale et horizontale → PME



Chapitre III  
B - Modèle

La bureaucratie mécaniste

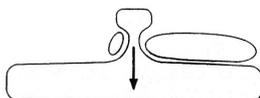


→ Tous les éléments sont présents, organisation de grande taille dans un environnement stable et simple, standardisation des procédés est le mécanisme de coordination principal, technostructure importante, décentralisation limitée tant horizontale (autonomie du centre opérationnel) que verticale, concentration des responsabilités, centre opérationnel effectue des tâches simples et répétitives, division du travail très poussée → l'administration (Poste, prison, compagnies aériennes, chaînes d'hôtels)

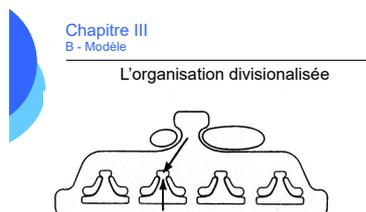


Chapitre III  
B - Modèle

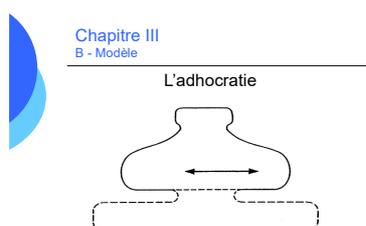
La bureaucratie professionnelle



→ sommet stratégique et ligne hiérarchique faibles, centre opérationnel développé, technostructure faiblement développé au profit du support logistique, organisations dans un environnement complexe mais stable, mécanisme de coordination principal est la standardisation des qualifications, pas de standardisation des procédés ou des résultats, centre opérationnel partie clé de l'organisation, opérateurs sont des professionnels, pouvoir ne repose pas sur une position hiérarchique mais sur la compétence professionnelle, forte décentralisation (horizontale et verticale) autonomie des membres du centre opérationnel et par rapport à la ligne hiérarchique qui est réduite, support logistique joue un rôle important → l'université, les hôpitaux



→ structure divisionnalisée, ensemble d'entités autonomes (petits schémas) couplé à une structure administrative centrale (siège), mécanisme de coordination principal est la standardisation des résultats, on attend des entités autonomes qu'elles réalisent leurs objectifs qui ont été définis au préalable, communication entre le siège et les différentes entités autonomes, partie clé est la ligne hiérarchique qui établit un lien avec les différentes lignes hiérarchiques des entités, même si les schémas sont uniformes, possibles choix de configuration différents, chaque division peut adopter l'une des formes structurelles (simple, bureaucratie mécaniste,...), dans l'organisation divisionnalisée, on pousse les entités à adopter la même structure, mécaniste est la + utilisée → multinationales



→ centre opérationnel « transparent » voire inexistant, mécanisme de coordination est l'ajustement mutuel, organisations évoluent dans un environnement complexe et dynamique voire turbulent, support logistique est la partie clé de l'organisation avec centre opérationnel remonté, confusion centre opérationnel et support logistique, structure adoptée dans des industries créatives, innovations sophistiquées, transversalité développée dans les organisations, peu de formalisation du comportement → laboratoire de recherche, agence de publicité, agence spatiale

## C) Dispositifs

### 1 - Structure fonctionnelle

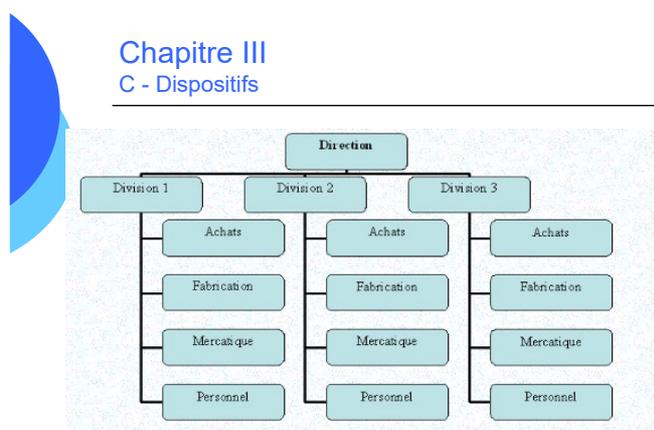
**Découpage par fonction**, repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, commerciale, financière, de GRH), découpage en différentes **unités opérationnelles**. On fait le choix de la **structure fonctionnelle** dans la chaîne de création de valeur lorsqu'une organisation croît tant en taille qu'en complexité, **découpage horizontal** de la chaîne de valeur, l'idée est de privilégier une cohérence technique afin de favoriser l'efficacité des fonctions, concentration de l'expertise fonctionnelle, développer la compétence au sein des fonctions. Exposition à des **difficultés de coordination** entre les fonctions, orientation vers la mise en place de moyens de coordination appropriés afin d'éviter les ruptures entre les étapes de la chaîne. **Avantages** → développement des compétences au sein des fonctions, direction en contact direct avec catégories de réalisation dans l'organisation, responsabilités bien définies, spécialistes à tous niveaux, mais difficulté



de coordination entre les différentes fonctions, chaque dirigeant accaparé par sa fonction, nuit à la déclinaison de la stratégie de l'organisation, difficile à gérer la diversité si ouverture vers de nouvelles activités.

## 2 - Structure divisionnelle

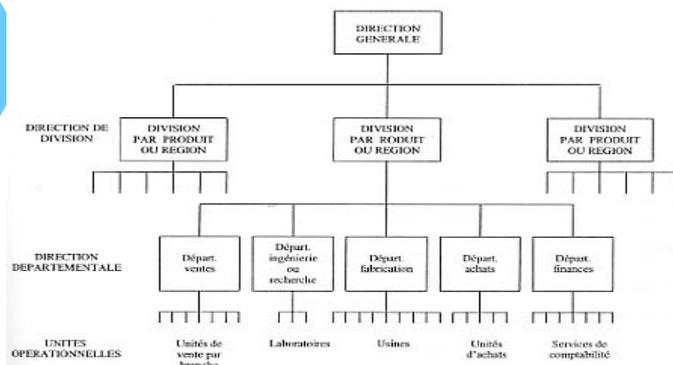
**Découpage par divisions**, organisée autour du bien ou service qu'elle produit. Chacune des divisions de la structure organisationnelle de l'entreprise peut à son tour être structurée selon le modèle de la structure fonctionnelle, pour surmonter les difficultés dans la structure fonctionnelle, choix de structure/division des activités par client, produit, zone géo :



**Avantages** → détachement d'une entité dans son ensemble, retirer, ajouter, fondre des activités, mesure facilitée de la performance par division, à la différence de la structure fonctionnelle, stratégie de groupe appropriée par manager au niveau des divisions alors que fonctionnelle : manager ont une expertise technique, stratégie reléguée au 2<sup>nd</sup> plan. **Inconvénients** → risque de doublons, de duplication d'activité inutilement, fonctions vont développer une expertise au niveau des divisions mais vont peu les partager avec les autres divisions, en terme de pouvoir, siège peut perdre le contrôle de l'une des divisions et n'être plus que gérant de participation.



### Chapitre III C - Dispositifs

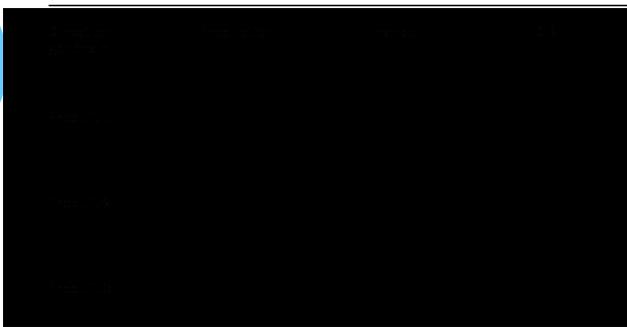


### 3 - Structure matricielle

Essaie de **répondre aux difficultés** des deux structures précédentes, combine à la fois une **approche fonctionnelle** et une **approche divisionnelle** ou résulte du **croisement de deux types de divisions**. Hierarchie par fusion croisée à hiérarchie par division, responsabilités horizontales pour les différents produits, **problèmes** d'ajustement des conflits hiérarchiques, différentes échelles de hiérarchie entraîne une difficile coordination des responsabilités de la hiérarchie mais **avantage** est intégration des connaissance, apprentissage propre à la fonction.

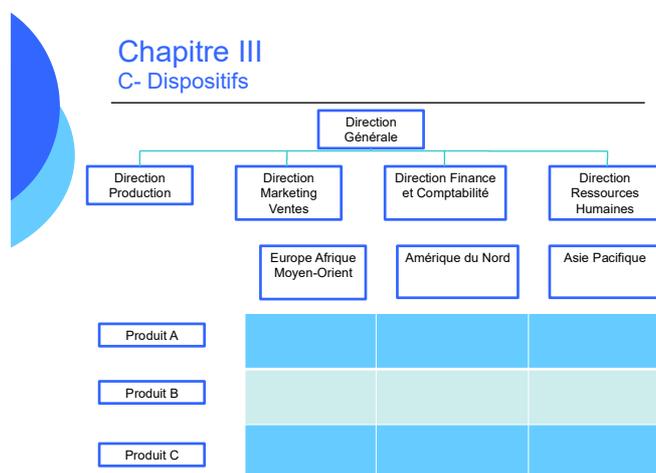


### Chapitre III C - Dispositifs





Structure matricielle avec croisement division / division / fonction :



Quelle structure adopter ? En fonction de quels critères ?

**Relation structure / stratégie** dans les deux sens, choix de structure dépendent de contextes, d'environnements, tiennent compte de facteurs d'influence (environnement, technologies...), pas de structure idéale, plusieurs propositions. Structure n'est pas figée, peut évoluer, pas de types « purs » de structures, on note que les structures sont amenées à évoluer en fonction de la contingence de ces facteurs.

#### Chapitre 4 : Vendre les produits et/ou services

##### A) Concepts

###### 1 – Marché, demande, besoin

Un **marché** au sens du marketing est caractérisé par :

- le type de produit / service offert (quoi)
- catégorie d'acheteurs (qui)
- situations de consommation (quand, où)
- objectifs de consommation (pourquoi)

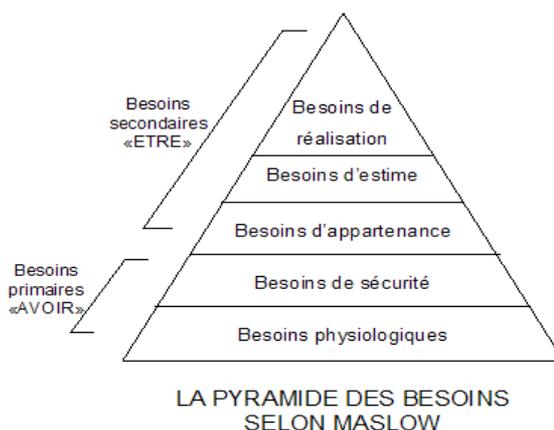
**Relation / échange**, qui sont les acheteurs actuels et les acheteurs potentiels ? quels produits ou services caractérisent le marché ? quels besoins ? Relation d'échange satisfait le besoin, le désir.

La **demande** au sens du marketing se définit par : Nombre de consommateurs x Quantités achetées par consommateur.

Le **besoin** au sens du marketing répond à une exigence née de la nature ou de la vie sociale. Besoin apparaît quand apparaît un manque, qui apparaît lorsqu'il y a un écart entre la situation effective et la situation idéale. De la même façon, besoins sociaux entre situation effective du qui et situation idéale



qu'il envisage. Désir permet d'indiquer sous quelle forme vont être comblés les besoins humains en fonction de la culture, la personnalité de chacun.



On considère qu'il est nécessaire d'avoir répondu à des besoins de niveau inférieur pour avoir des besoins supérieurs, lecture de bas en haut, des individus vont essayer de satisfaire les besoins non satisfaits par ordre hiérarchique. Besoins physiologiques (faim, soif, sommeil), de sécurité (avoir un toit,...), d'appartenance (avoir des amis,...), d'estime (de soi, reconnaissance), de réalisation (d'accomplissement). Limite des travaux de Maslow, travaux de 1950 avec une culture particulière, catégories de besoins ne sont pas forcément indépendantes mais permet d'établir une typologie des besoins

## 2 - Marketing

Le **marketing** est l'ensemble des méthodes dont dispose l'entreprise / l'organisation pour :

- adapter son offre en fonction de la demande, de la concurrence et de ses ressources,
- construire une enveloppe symbolique autour de son produit / service
- encourager des comportements favorables à la consommation

Marketing ne crée pas le besoin mais a pour objectif d'influencer les désirs, susciter l'envie pour un produit donné, faire en sorte qu'il ait une demande pour un produit donné, susciter et entretenir la demande, encourager des comportements favorables à la consommation. Objectif est de connaître le marché, s'y adapter et l'influencer. Objectif est répétition des actes de consommation, satisfaire le consommateur pour le fidéliser.

25/09/13

## **B) Modèle**

Différents types de marketing sont déterminés par différents types de demande :

- **demande naissante** → **marketing de stimulation**, démontrer les avantages procurés par le produit en fonction des besoins des individus
- **demande existante ou déclinante** → **marketing d'entretien**, demande existante ; pour relancer ou réactiver la demande, « re-marketing » en phase de déclin,



- **demande irrégulière** → **marketing de régulation**, demande saisonnière, consommation irrégulière (année, journée), persuader la clientèle d'étaler ses achats, activer la consommation toute la journée/ toute l'année, « synchro-marketing »
- **demande indésirable** → **contre marketing**, produits pouvant porter atteinte à la société ou à l'individu (tabac, armes, téléchargement illégal), objectif de décourager la consommation
- **demande négative** → **marketing de conversion**, clients potentiels ne sont pas attirés par le produit, cherchent à l'éviter (ex des transports), identifier les sources de résistance et tenter d'inverser la tendance pour convertir les clients potentiels en clients effectifs

## C) Dispositifs

### 1 - Segmentation

**Segmentation** d'un marché repose sur la définition de segments c'est-à-dire des ensembles de consommateurs homogènes (mêmes caractéristiques, mêmes comportements).

Différentes sortes de consommateurs, différentes dimensions qui permettent de découper le marché comme le critère géographique, démographique (âge, sexe, ethnie, revenu, style de vie,...), comportemental,... Constitution de groupes de clients, d'utilisateurs ayant des besoins spécifiques, différents des autres clients, utilisateurs.

Segmentation de la clientèle en créant des couples clients/produits. Différents DAS identifiés dans une entreprise mais un DAS peut être commun à plusieurs segments de marché, plusieurs segmentations de marché possibles dans un DAS. Une fois que l'entreprise a défini différents segments du marché, on introduit la notion de « cible marketing » : segment marketing que l'entreprise décide de satisfaire en priorité. Choix de la cible se fait avec la connaissance des ressources de l'entreprise et de ses compétences, objectif de fournir la valeur la + forte au consommateur et de la maintenir dans le temps. Entreprise émergente va avoir une cible unique, avec le développement de l'entreprise, tendance à couvrir plusieurs segments du marché.

### 2 - Marketing mix

Le marketing mix est l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché cible. Différents **leviers d'action du marketing**, les **4P** :

- **Product** → produits et services à proprement parlé, ensemble de décisions concernant le produit : format, emballage, marque
- **Price** → ensemble d'outils relatifs au prix : tarification, politiques tarifaires + prix que le client doit dépenser, remises possibles ou non, modalités de paiement ou non, conditions de crédit
- **Promotion** (communication) → outils permettant d'informer les consommateurs potentiels sur l'existence du produit et sur ses avantages, techniques promotionnelles (faire goûter les produits,...), action de parrainage, sponsoring
- **Place** (distribution) → activités qui permettent la mise à disposition du produit au consommateur, réseaux et circuits, disponibilité du produit, transport, logistique

**Marketing opérationnel** se soucie de ces 4 outils, marketing efficace si coordination de ces 4 dimensions. Objectif de créer et entretenir une relation client/produit



### 3 - Etudes de marché

Une **étude de marché** est la mise en œuvre de techniques de collecte et d'analyse de l'information pour répondre à une question marketing → qualitative et/ou quantitative

Ex de situation marketing pour laquelle on fait appel à une étude de marché : connaître le comportement des consommateurs, évaluer le potentiel d'un marché, la répartition des parts de marché, tester l'efficacité d'un prix de vente, des activités promotionnelles, de la distribution. Objectifs de description (définition des parts de marché, politiques marketing de la concurrence), d'explication (causes d'un problème, baisse des ventes), de prospection (prévoir le lancement d'un produit, d'une campagne de communication). Différentes situations pour les études de marché.

#### Formes de ces études :

- **qualitatives** → comprendre et expliquer les comportements et les motivations des consommateurs ; échantillon réduit de consommateurs, méthodes empruntées à la psychologie, entretiens pour connaître opinions et pensées, techniques projectives également, observation des comportements d'achat (cheminement des consommateurs dans les supermarchés)
- **quantitatives** → études sur échantillon vaste, objectif de compléter certaines observations réalisées dans le cadre d'une étude qualitative, questionnaires, sondages,...

Etudes de marché peuvent intervenir en **support des 4P** et être utilisées lors de la **segmentation du marché**.

### Chapitre 5 : Mobiliser les ressources (1) : les ressources humaines

#### A) Concepts

##### 1 - Poste, qualification, compétence

**Poste** : qualifie une situation de travail individuelle et localisée, peut être décrit en termes d'activités. Définition d'un poste selon couple emploi/activité, où se situe le poste dans l'organigramme et quelles tâches, quelles activités ? Situation objective, description des activités indépendante de la personne, de la personnalité

**Qualification** : liée à la formation (niveau de diplôme) et à l'expérience (professionnelle) ; situation objective également

**Compétence** : savoir-faire (capacité des personnes à agir) + savoir être ; dépend des situations, contextualisée, situation oriente le savoir-faire, capacité des personnes à s'adapter aux événements.

Différentes dimensions étudiées pour l'entrée d'une personne dans une entreprise, actions sur les qualifications et sur la compétence une fois dans l'entreprise.

##### 2 - Carrière

La **carrière** est la succession des expériences professionnelles d'un individu, dans une ou plusieurs entités. Outils à disposition de gestion dans entrée dans l'emploi

#### B) Modèle



**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétence, adéquation entre ressources de l'entreprise et de ses besoins liés à la stratégie. Peut être définie comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :

- visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les RH de l'organisation (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés)
- en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle

Adéquation besoins/RH tant au plan quantitatif que qualitatif, salariés concernés sont impliqués dans le processus, doivent se projeter sur leur évolution professionnelle.

La Loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo a instauré une obligation de négociation triennale sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences.

GPEC permet d'anticiper les conséquences des évolutions de l'environnement (plan interne et externe) et de la stratégie, anticipation de l'évolution des effectifs, GPEC comprend la concertation et négociation triennale.

Stratégie de l'entreprise détermine un certain nb de besoins, descriptif des métiers et compétences nécessaires pour poursuite de la stratégie, estimation de l'état des ressources, de l'écart besoin/ressources, plans d'actions pour réduire cet écart.



Outils pour mise en œuvre de plans d'actions, si besoins non satisfaits entièrement (qualitativement et quantitativement) :

### C) Dispositifs

#### 1 - Recrutement

Le **recrutement** est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné :

- interne / externe
- annonce (large candidature), approche directe (candidature ciblée), etc



- entretiens : différentes étapes → information sur le poste, l'entreprise ; présentation du candidat ; échange des attentes de l'entreprise et du candidat
- tests : avec et en + des entretiens

Tests de recrutement: exercices qui permettent d'obtenir des renseignements d'ordre technique, intellectuel, psychique sur les candidats.

→ Tests d'efficience, tests de personnalité, tests de mise en situation professionnelle

→ **PAPI** (Perception And Preference Inventory) : années 60, déterminer les préférences pro des candidats, anticiper les comportements probables des candidats

→ **MBTI** (Myers-Briggs Types Indicator) : identifier les dominantes psychologiques des individus dans des situations d'encadrement

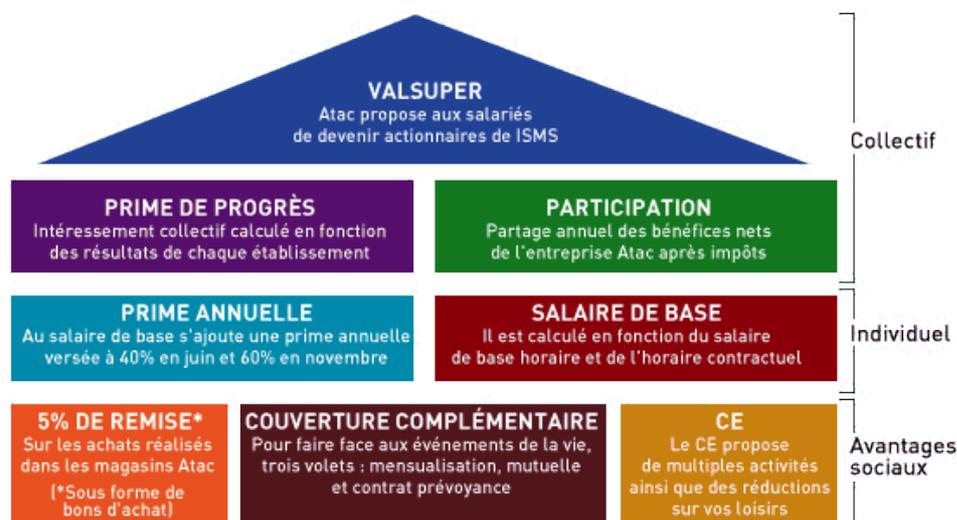
Ces éléments sont mis en œuvre pour recruter les individus, la rémunération intervient et est présente tout au long de la participation du candidat à l'entreprise

## 2 - Rémunération

**Rémunération** : paiement reçu pour des services rendus à l'organisation ou pour un travail accompli au nom de l'organisation → éléments fixes ou variables / individuels ou collectifs / immédiat ou différés (en fonction des performances, primes)

Rémunération globale est l'ensemble des avantages matériels reçus par l'employé y compris toutes les formes de récompenses pécuniaires, avantages ou à cotés, récompenses non pécuniaires, services et paiements en nature.

Ex entreprise ATAC →



### 3 - Entretien annuel d'appréciation

L'**entretien annuel d'appréciation** : dispositif qui invite chaque responsable à faire régulièrement le point avec chacune des personnes qui dépendent de lui. Cet entretien permet de faire un bilan de l'année écoulée et de clarifier les objectifs de l'année à venir en terme de performance, de progression dans un parcours de carrière et de compétences.

## Chapitre 6 : Mobiliser les ressources (2) : la production

### A) Concepts

Préambule :

Ford, Taylor → gestion de production et système de production, souhait de rationalisation des facteurs de production (20<sup>ème</sup> siècle)

Taylor : OST, distinction radicale entre activités de décision, de direction, de conception et activités de production → vise une utilisation optimale des machines

Ford : standardisation de la production et du travail a la chaine

Organisation de la production, contrôle... 2<sup>nd</sup> semestre

#### 1 - Système de production

Un **système de production** a pour objectif de transformer un ensemble de ressources (matières 1ères, produits semi-finis,) en un produit fini → vision automatique, systémique, décomposition du système de production en 3 sous systèmes :

- physique → ressources de l'entreprise permettant de procéder à la fabrication, directement impliquées dans le processus de fabrication



- décisionnel → par lequel on fait des choix, on décide, gestion des activités du système physique, choix relatifs au système physique, perçoit l'environnement, le traite et oriente les actions du système physique
- informationnel → permet d'établir une relation entre système physique et système décisionnel, fait circuler les infos dans les 2 sens, mobilisé pour diffuser les infos de l'environnement au sein du système décisionnel

## 2 - Gestion de production

**Gestion de production** assure l'organisation du système de production afin de fabriquer les produits en quantités et temps voulus compte tenu des ressources et compétences (moyens technologiques et humains) disponibles dans l'organisation.

Gestion de production réalisée au travers de 4 types d'activités permettant de connaître le marché, les moyens, si les objectifs vont être réalisables :

- **gestion des données techniques** → concerne le savoir-faire, détermine les produits, les familles de produits, description des processus de réalisation
- **gestion des données commerciales** → combien et quand ? quelles commandes sont passées et quels sont les calendriers de livraison ? gestion des commandes et des calendriers de livraison
- **gestion des matières** → assurer l'approvisionnement, disposer à temps des matières 1ères, des composants connaissant les données commerciales, gestion des stocks, assurer le stockage des matières et des produits fabriqués
- **gestion du travail** → fonction des 3 précédentes, organiser dans le temps la réalisation des tâches en leur attribuant les ressources nécessaires : prise en compte des données technique, des données commerciales, et celles de suivi de fabrication ; gérer le travail en fonction de la connaissance des données précédentes

Gestion de production repose généralement sur la recherche de flexibilité c'est-à-dire sur la capacité du système de production à créer ou gérer la variété, afin de s'adapter aux changements de l'environnement interne ou externe.

## **B) Modèles**

### 1 - Typologie des systèmes de production

4 grandes types de systèmes de production, fonction de l'organisation des ressources :

- **production continue** → production qui concerne un système de production des industries lourdes, continue, pas de stockage en cours de production, produit ne peut pas attendre qu'une ressource se libère, problématique de gestion des ressources, de fluidification de l'écoulement des produits, automatisation très poussée autant dans les systèmes de production que dans les systèmes de manutention
- **production de masse** → grandes quantités de produits quasi identiques, productions spécialisées visant à optimiser le cycle de production, problématique est d'avoir du matériel



toujours opérant sinon risque d'arrêt de la ligne de production entière, ressources doivent être toujours disponibles et fiables mais possibilité de stockage des produits intermédiaires

- **production en petites et moyennes séries** → produits d'une grande diversité, demande personnalisée, ressources polyvalentes et non spécialisées, lancements par lots notamment pour minimiser les coûts fixes et les coûts de lancement des fabrications, machines doivent s'adapter aux séries à traiter, traitement par séries et par lots, par lots privilégié, si lancement de fabrication réglages spécifiques à effectuer, donc gain de temps si par lots ; coûts de manutention importants, problématique de gestion de la manutention
- **production unitaire** → très petite quantité, système de production donc le cycle est long (navette spatiale, immeuble), faible quantité voire produit unique, personnel qualifié (voire très qualifié), matériel polyvalent, entreprise doit mener de front plusieurs projets afin d'assurer sa survie, flux de trésorerie doivent être continus, problématique de la maîtrise des coûts et des délais

## 2 - Programmation linéaire / ordonnancement / méthodes d'optimisation

La **programmation linéaire** est la planification optimale de l'utilisation des ressources de l'organisation. Elle repose sur la modélisation par des équations ou des inéquations linéaires dans lesquelles les inconnues sont les volumes de production pour une période donnée.

Les inconnues sont les volumes de production permettant de maximiser la production

Exemple de programmation linéaire :

- 2 produits A et B dont les marges brutes sont respectivement 4 et 7 unités monétaires par unité de produit
- fabrication = usinage + montage
- capacité de l'atelier d'usinage = 1800h/mois
- capacité de l'atelier de montage = 2500h/mois
- 1 unité du produit A nécessite 3h d'usinage et 1h de montage
- 1 unité du produit B nécessite 2h d'usinage et 4h de montage

Programme linéaire :

Déterminer =  $X_a$  et  $X_b$  qui maximisent :

Marge =  $4.X_a$  et  $7.X_b$  ; sous les contraintes :

(Usinage)  $3.X_a + 2.X_b < 1800$

(Montage)  $1.X_a + 4.X_b < 2500$  ; avec  $X_a$  et  $X_b > 0$

L'**ordonnancement** décrit l'exécution de tâches et l'affectation des ressources au cours du temps compte tenu de contraintes et de manière à satisfaire des objectifs → gestion des flux, du temps, des ressources et de leur disponibilités



**Optimiser** c'est se donner les meilleures conditions d'utilisation, de fonctionnement, de rendement. Les **méthodes d'optimisation** sont exactes (programmation linéaire) ou approchées (heuristiques).

## C) Dispositifs

### 1 - Gestion des stocks

La **gestion des stocks** a pour but d'éviter les ruptures de stocks tout en conservant un niveau de stock le + bas possible (problème du cout de stock et de l'entretien de celui ci et de la surface de stockage).

→ 3 types de stocks : stock de matière premières (interrogation sur le cours des matières premières , défaillance des fournisseurs) , les encours de production ( une partie d'un produit fini , problématique liée a la segmentation des activités , équilibrage des flux , éviter les arrêts de la production) , le stock de marchandises et de produits finis (garder le moins longtemps possible les produits, suivre les fluctuations de la demande, redescendre sur la chaine de production, connaissance de la demande, limiter la durée des délais de livraison pour satisfaire le client et en quantité voulue pour ne pas trop stocker et limiter les couts de stockage)

→ coût du stockage important et peut être conséquent pour l'entreprise

→ **formule de Wilson** répond aux questions quand et cb commander ? minimisation d'une fonction de cout éco, différent paramètres interviennent tels que le cout de possession lié aux quantités stockées, le cout de commande lié au lancement de la production et de l'approvisionnement et le cout de rupture lié au retard de livraison. Formule de Wilson intègre ces couts qu'on veut minimiser, méthode graphique pour obtenir un nb de commandes et la taille des commandes en moyenne pour limiter le temps de stockage et le risque de rupture de stock et savoir quand commander.

### 2 - MRP

**MRP** signifie **Manufacturing Resource Planning**, c'est un dispositif qui a pour objectif d'anticiper la demande pour s'adapter à ses variations, du point de vue de la production (et non plus du stock) → quand et combien produire pour répondre à la demande ? Problèmes liés à la fabrication, planification de la production en terme de temps et de quantité

### 3 - Méthodes japonaises

Les **méthodes japonaises de production** se sont diffusées dans l'industrie dans les années 80 :

- **Juste à temps** → problématique gestion du temps et de la production, inspirée de la méthode de gestion de Toyota, souhait de réactivité face à la demande tout en limitant le stockage, planification à court terme de la production de masse, objectif de fournir le produit au moment où on en a besoin et en quantité désirée ; production à flux tendu, proposition de la méthode des quatre 0 (0 stock, 0 retard, 0 défaut, 0 panne) → signaler des retards de stock et système d'information important dans cette méthode où on relance les nouvelles phases de fabrication lorsque des composants sont sortis de stock
- **Kanban** → méthode dite des étiquettes ou des tickets, méthode de juste à temps, système d'information passe par des tickets, signal se fait via des étiquettes, circulation d'étiquettes en même temps que la circulation physique des éléments, sur étiquettes : lieux d'origine et de destination, description des produits, associées à des conteneurs avec origine destination et quantité ; circulation d'étiquette pour informer de la sortie de stock et de la nécessité de relancer la production
- **Qualité totale** → qualité du produit et des processus de production : élimination de toutes les anomalies dans l'entreprise (règle des quatre 0), qualité de l'ensemble des activités de



l'entreprise ; normes de qualité dans l'organisation, qualité des outputs mais surtout dans le processus de production qui se décline dans toutes les parties de l'organisation

27/09/13

## Chapitre 7 : Financer l'activité

### A) Concepts

#### 1 - Finance / marchés / efficience

Le rôle de la **finance** est d'assurer l'équilibre entre les sources et les besoins de financement dans l'économie. Ce rôle est assumé au travers d'un système de prix valorisant des actifs financiers sur des **marchés** spécifiques, les marchés financiers. Ex : la Bourse est un marché où s'organise la rencontre de l'offre et de la demande de capitaux au travers de la vente d'actions en particulier.

Ces marchés sont censés fonctionner de manière **efficente** c'est-à-dire que l'ensemble des informations pertinentes nécessaires à l'évaluation des actifs financiers se trouve reflété dans les prix, dans les cours. Hypothèse d'efficience des marchés : opérateurs réagissent correctement et quasi immédiatement aux informations (pertinentes) du marché. Selon cette hypothèse, les cours équivalent toujours au juste prix (prix obtenu après un traitement correct), et l'aléa dans les marchés serait lié à l'arrivée de nouvelles informations.

En pratique, on distingue finance de marché et **finance d'entreprise**. Cette dernière a pour rôle d'arranger au mieux le financement d'une organisation :

→ trois grands concepts : équilibre, rentabilité, risque

#### 2 - Equilibre / rentabilité / risque

A court terme, l'**équilibre financier** peut s'entendre par la capacité d'une entreprise à faire face à tout moment à ses échéances. C'est donc un problème de **liquidité** essentiellement. Celle-ci va dépendre :

- de l'importance des passifs à court terme (1 an) c'est-à-dire de ses ressources à court terme (dettes fournisseurs) par rapport à ses actifs à court terme (créances clients)
- de la vitesse à laquelle ses actifs se liquéfient et à laquelle ses passifs deviennent exigibles (échancier des actifs et des passifs)

Question d'équilibre financier à moyen et long terme se pose, on parle de **solvabilité**, concerne les prêteurs (banques), consiste à comparer la totalité des actifs à la totalité des dettes, court mais aussi moyen et long termes. Comparaison des actifs et des passifs.

La **rentabilité** peut s'entendre de différentes façons (en fonction du point de vue duquel on se place) : comptable, économique ou financière. Elle prend la forme de taux (tx de rentabilité : résultat d'un investissement / investissement)

→ le **taux de rentabilité comptable** est le rapport entre l'accroissement de richesse (résultat) et les capitaux investis.

→ le **taux de rentabilité économique** (ou ROCE - return on capital employed ; ROA - return on assets) est le rapport entre le résultat d'exploitation après impôt et l'actif économique. Il correspond à la sécrétion de richesse réalisée par le potentiel productif de l'entreprise → capacité de l'entreprise à créer de la richesse à partir de son cœur d'activité. Dimension fondamentale car les prêteurs se basent sur ce taux pour connaître la santé économique de l'entreprise, leur assure un remboursement et une prise de valeur de leurs investissements.



→ le **taux de rentabilité financière**, selon le MEDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers ou CAPM capital asset pricing model), la rentabilité financière exigée par un investisseur est égale au taux de l'argent sans risque majoré d'une prime de risque uniquement liée au risque de marché de l'actif. Estimation de la rentabilité financière d'un actif spécifique en tenant compte du risque systématique (risque de marché, risque non diversifiable car touche l'ensemble de l'économie - ex risque lié à l'inflation... - affecte l'ensemble des titres +/- fortement) qui sera ajouté au taux de l'argent sans risque. Risque intrinsèque dans le sens où il résulte d'éléments particuliers qui affectent le titre, atténué ou éliminé par diversification du portefeuille.

La rentabilité est indissociable du risque (risque systématique, risque intrinsèque) → risques de change, politiques, réglementaires, naturels qui sont intégrés dans la prise de décisions.

La recherche d'un profit futur est associée à une prise de **risque**. On fait un pari sur l'avenir. Mais le risque est maîtrisé, probabilisable, contrairement à l'incertitude. L'activité financière repose sur l'évaluation des risques (avec +/- de succès) → risque d'activité probabilisable

## B) Modèles

On oppose généralement le modèle actionnarial au modèle partenarial → répartition de la VA

### 1 - Actionnarial

Dans le **modèle actionnarial**, l'appropriation de la valeur créée par l'entreprise se fait au profit exclusif des actionnaires.

### 2 - Partenarial

Dans le **modèle partenarial**, la valeur créée par l'entreprise se fait au profit non des seuls actionnaires, mais d'un ensemble des partenaires de l'entreprise qui regroupe notamment les salariés, les créanciers, les dirigeants et les clients.

→ investissement socialement responsable : exemple de modèle partenarial avec dimensions qui interviennent dans la prise de décisions → sociales (qui couvrent le bien-être des salariés), environnementales, sociétales

→ gouvernance, activisme actionnarial, représentation des actionnaires dans les AG

→ question de l'intéressement des salariés au résultat, partage de la valeur, de la richesse créée

## C) Dispositifs

### 1 - Investissement

Un **investissement** est une dépense ayant pour but de modifier durablement le cycle de l'entreprise ; à la différence d'une charge, il n'est pas détruit par celui-ci. Investir = renoncer à une consommation immédiate pour accroître des recettes futures. Choix d'un investissement selon le niveau des recettes futures, s'il est suffisant pour couvrir la dépense réalisée.

Remarque : lorsqu'on parle de développer une entreprise, l'investissement est fondamental pour la pérennité de l'entreprise ; choix judicieux d'investissement indispensable à la création de valeur.

Le critère de **valeur actuelle nette** (VAN) d'un investissement (différence entre sa valeur actuelle et son coût) est à ce titre le seul outil pour mesurer la **création de valeur potentielle**.

**VAN** = somme actualisée des cash flows (flux de trésorerie évalués avec suites) attendus minorée du montant de l'investissement initial



## 2 - Financement

Pour **financer** ses investissements, l'entreprise fait appel à des capitaux propres (appartiennent aux propriétaires de l'entreprise - actionnaires ou associés qui apportent des fonds à l'entreprise) ou à des emprunts (dette auprès des établissements de crédit).

Les **capitaux propres** représentent l'argent apporté par les actionnaires ou associés à la constitution de la société ou ultérieurement (capital social), ou laissés à la disposition de la société en tant que bénéfices non distribués sous forme de dividendes (actionnaires doivent se prononcer sur la redistribution du résultat ; dividendes ou réserves pour l'entreprise).

La dette d'une entreprise représente l'argent mis à sa disposition par ses créanciers. On distingue les dettes d'exploitation, qui sont généralement à court terme et ne portent pas intérêt, et les dettes financières.

## Chapitre 8 : Mesurer, piloter et contrôler l'activité

Comptabilité financière, contrôle de gestion, audit (plusieurs dimensions)

### **A) Concepts**

#### 1 - Mesure

La **mesure** des résultats d'une organisation (entreprise) est essentiellement chiffrée. Que mesure-t-on ? Peut-on tout mesurer par les chiffres ? Et de quels chiffres parle-t-on ? S'agit-il uniquement de la dimension monétaire quant il s'agit de mesurer la performance ?

Dans les entreprises on complète l'information financière, monétaire interne par d'autres informations monétaires externes (bourse), non financières tant au plan interne (délais de production) qu'au plan externe (satisfaction des clients).

Cela soulève la question de la **performance** :

- économique
- financière
- sociale
- environnementale
- etc

Questionnement sur l'évaluation de la performance des entreprises va plus loin que l'analyse financière.

#### 2 - Pilotage

Le **pilotage** est le processus par lequel on maîtrise l'activité d'une organisation en particulier par la correction des dérives par rapport aux objectifs. Cela suppose d'avoir une évaluation (mesure) de ces dérives et des objectifs pour les comparer et prendre les décisions qui permettent de rapprocher les résultats des objectifs. Activité d'observation du déroulement en cours, faire le point sur la situation présente ; anticiper l'avenir, confronter la situation présente à l'avenir pour évaluer les moyens permettant de parcourir le chemin restant pour atteindre les objectifs ; prise de décisions correctives



(en cas de dérive) portant sur les moyens (ajuster les moyens aux situations nouvelles) ou sur les objectifs (définir de nouveaux objectifs).

### 3 - Contrôle

Le **contrôle** représente la maîtrise des activités et processus de l'organisation, + opérationnel que le pilotage, on parle des dispositifs mis en place pour orienter les actions de ceux auxquels les dirigeants délèguent (managers), ils leur délèguent une autonomie, des objectifs intermédiaires à atteindre et la gestion du personnel. Il existe deux types de contrôle :

- **formel / informel** → formel : outils concrets, opérations codées pour le contrôle ; informel : culture d'entreprise, mimétisme lié à la formation
- **contrôle de gestion** → maîtrise / contrôle la situation, garanti que les décisions courantes sont conformes à la stratégie, participe à la mise en œuvre de la stratégie à tous les niveaux de l'organisation

## B) Modèles

### 1 - Centres de responsabilité

La mesure, le pilotage et le contrôle s'appuient sur un découpage de l'organisation en **centres de responsabilité**, subdivision de l'organisation confiée à un manager responsable de ce centre de responsabilité, responsable d'un ensemble déterminé d'activités. Il existe différents types de centres de responsabilité (centre de responsabilités où le manager maîtrise, a la responsabilité du chiffre d'affaires, des coûts, des investissements) :

- **centres de coûts** → centres qui ne réalisent pas de recettes, production ne donne pas lieu à facturation, responsabilité des coûts donnée au manager, fournit des prestations aux autres centres à moindre coût, maîtrise l'organisation de la production car bonne sélection des fournisseurs → respect de coûts standards, évaluation du manager sur sa capacité à les respecter ; de normes de qualité des éléments de coûts (ex centres de coûts dans une chaîne d'hôtels se situent dans service entretien / réparation)
- **centres de chiffres d'affaires** → mission du manager porte sur la vente et la maîtrise des moyens utilisés pour faire progresser le CA, diversifier la clientèle
- **centres de profit** → à la fois pour le manager question de maîtriser le CA et les coûts, objectif de maximiser la marge, indicateur de performance
- **centres d'investissement** → manager responsable des investissements, des coûts et du CA
- **centres de coûts discrétionnaires** → centres de coûts pour lesquels il est + complexe d'évaluer la production en terme d'unité physique (ex service communication), pas de facturation

De + en + on essaie d'avoir des facturations dans les centres de coûts, créer du CA en interne pour les responsables de ces centres de coûts.

### 2 - Gestion prévisionnelle et par exception

La mesure, le pilotage et le contrôle des résultats d'une organisation s'appuie sur un modèle général caractérisé par :



- la **gestion par exception** → clignotants, signaux, écarts ; on demande aux managers d'employer leur temps de manière la + efficace possible et en priorité de s'occuper des écarts du réalisé par rapport au standard ; reçoit des rapports courts, condensés et systématiquement comparatifs, orienter la décision du manager sur la bas de signaux constitués par les écarts
- la **gestion prévisionnelle** → notion d'engagement, manager doit atteindre certains objectifs, gestion prévisionnelle formalisée par des objectifs, contractualisation entre n+1 (responsable de niveau supérieur qui doit lui fournir des moyens adéquats pour atteindre ces objectifs) et manager

### C) Dispositifs

Objectif de décliner la stratégie dans le temps, gestion sur le court terme en cohérence avec le long terme ; dans l'espace, mise en œuvre de la stratégie dans l'ensemble de l'organisation.

#### 1 - Budgets

Planification budgétaire, coordonner et exécuter les différents programmes d'actions ; modélisation des relations entre objectifs et des moyens ; définir les budgets de l'entreprise conformément à la stratégie, et indiquer quels moyens on alloue à ces projets, matérialisation des engagements des centres envers certains objectifs et la hiérarchie qui s'engage à procurer un certain nombre de moyens.

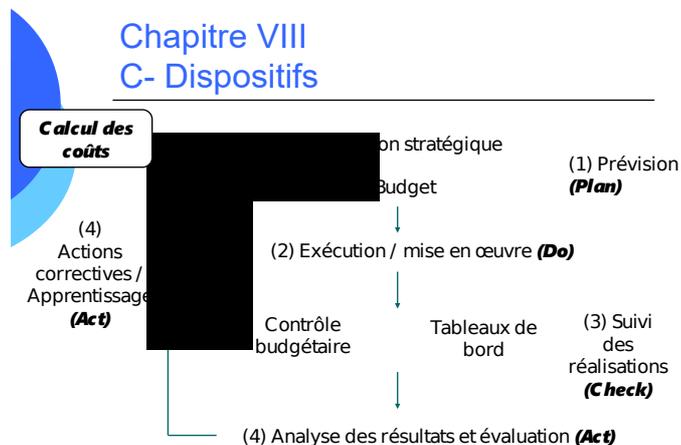
#### 2 - Coûts

**Coût d'un bien ou service** = valeur des ressources sacrifiées pour son obtention, ensemble des charges générées par les moyens mis en œuvre pour la fabrication du B ou S (ex temps machine, matières premières, temps de travail)

Coût (de fabrication) du bien à ne pas confondre avec le prix (de vente). Coût est une construction, différents coûts élaborés selon la nature de la décision → coûts complets, partiels, directs ou indirects. On s'intéressera à une de ces constructions selon l'horizon des décisions et l'évaluation du manager responsable d'un centre de responsabilité.

#### 3 - Tableaux de bord

Comprend un certain nombre d'indicateurs de performance de l'entreprise, choix des indicateurs en fonction de la pertinence du lien qui unit ces indicateurs à la stratégie



Prévission → budget, quels objectifs et quels moyens pour les atteindre ?

Exécution → objectifs déterminés en fonction de la stratégie et de sa déclinaison dans l'entreprise

Suivi des réalisations → contrôle budgétaire, tableaux de bord

Analyse des résultats et évaluation → évaluation de la conformité par rapport au plan, actions correctives si besoin

Evaluation : 1h, 60 questions, 4 propositions, 1 seule réponse possible, pas de réponse 0pt, mauvaise réponse -1pt, bonne réponse +3pts