

Université de Maroua

Faculté des Sciences Economiques et de
Gestion

Département de Management, Stratégie et
Prospective



B.P./P.O. Box : 46 Maroua

Courriel : fseg.uma@gmail.com

Site : <http://www.uni-maroua.cm>

The University of Maroua

Faculty of Economics and Management

Department of Strategy and prospective
Management

CORRIGE TD ECONOMIE D'ENTREPRISE 2

1. Définir les termes et expressions suivantes :

Information : c'est tout événement, tout fait, tout jugement porté à la connaissance d'un public plus ou moins large, sous forme d'image, de textes, de discours, de sons.

Système d'information : c'est un « ensemble d'éléments (personnel, matériel, logiciel...) permettant d'acquérir, de traiter, de mémoriser et de communiquer des informations ».

Pouvoir :

Pour Max Weber, le **pouvoir** d'un individu repose sur sa capacité à contraindre d'autres individus à lui obéir, alors que **l'autorité** est la capacité à faire obéir volontairement les individus du fait de la reconnaissance d'une légitimité morale. Weber distingue ainsi, le pouvoir (qui est la faculté dont dispose un individu ou un groupe d'individus de faire faire à une personne ou à un groupe quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative) c'est à dire l'aptitude à forcer l'obéissance, de l'autorité qui est l'aptitude à faire observer volontairement les ordres.

Pour la sociologie des organisations, **le pouvoir est une relation d'échange et non pas un attribut de la personne**. Ça signifie qu'une négociation implicite s'établit en permanence entre le supérieur hiérarchique et le subordonné. En effet, le subordonné peut exercer un contre-pouvoir plus ou moins important du fait du rôle qu'il tient dans l'organisation, de sa compétence, des informations qu'il détient, etc. Ainsi, un subordonné n'exercera pas son contre-pouvoir s'il estime satisfaisant les gratifications qu'il reçoit en retour de la charge de travail effectuée.

Pour **Mintzberg**, le pouvoir repose dans l'entreprise sur : des acteurs (dirigeants, actionnaires, salariés, syndicats, clients, etc.) qui sont poussés par des intérêts différents et qui utilisent des sources de pouvoir (compétences, informations, droits de propriété...) pour mettre en œuvre des moyens d'influence (manifeste, négocier, etc.) afin de modifier les résultats de l'entreprise en leur faveur.

Délégation de pouvoir : elle consiste pour un cadre dirigeant à donner à un subordonné une autonomie de décision pour un problème particulier et pour une période déterminée.

Décision : c'est le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'informations et des critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités.

C'est le fait, pour une autorité administrative, de se dessaisir, dans les limites légales, d'un ou de plusieurs de ses pouvoirs en faveur d'une autre autorité qui les exercera à sa place.

Politique générale de l'entreprise : c'est un ensemble de principes, de normes, de comportement, qui sont émis par les détenteurs du pouvoir et qui s'impose à tous les opérateurs de l'entreprise.

Planification : c'est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les étapes à mettre en œuvre et à franchir pour atteindre ces objectifs.

Stratégie :

Selon **Alfred Chandler (1962)** : « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ».

Selon **Igor Ansoff (1965)** : « La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser ».

Selon **Michael Porter (1982)** : « La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ».

Selon **Michel Marchesnay (1993)** : « La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».

Selon **Frédéric Le Roy (2012)** : « La stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».

Diagnostic stratégique : consiste à comprendre la situation actuelle de l'entreprise par une analyse de l'entreprise et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise.

SWOT : signifie Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces). Il représente toujours un point de référence important car il constitue le premier modèle d'aide à la formulation stratégique.

Flexibilité : c'est ce qui caractérise la souplesse de l'organisation et des moyens de production d'une entreprise pour répondre aux fluctuations rapides de la demande et aux évolutions de l'environnement technico-économique.

Qualité : elle désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle.

Qualité totale : c'est un état d'esprit à acquérir et à développer dans l'entreprise par les dirigeants, dont l'objectif principal est la satisfaction du client.

Culture : c'est un ensemble d'informations partagé et transmis entre des individus et des générations d'individus. C'est un socle de références qui porte sur des valeurs, des aspirations, des croyances, des modes de comportement et des relations interpersonnelles.

Fonction de veille : elle constitue un moteur essentiel de développement dans un contexte de multiplication et d'internationalisation des sources d'informations. L'enjeu de la veille n'est pas tellement l'accès à l'information mais, l'exploitation pertinente de cette information.

Intelligence économique : C'est un ensemble d'actions collectives et coordonnées, de recherche, traitement et diffusion d'informations utiles aux acteurs économiques en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles et collectives.

2. Quels sont les différents supports d'information ?

- **Le papier** est le support des livres, des affiches, des fiches, des documents.
- **Les supports électroniques** ce sont des bases de données, des systèmes électroniques des documents.
- **Les supports photographiques** : images, photographie.

3. Quelles sont les sources de collectes d'information ?

Il existe deux catégories sources : les sources informelles orales et les sources formelles écrites.

a). Les sources informelles orales (Sources grises)

- **Les médias** : Vecteur d'une masse incroyable d'information, cette catégorie pourrait être considérée comme étant la meilleure.
- **L'internet** : Que ce soient les courriels, les sites web, les listes de diffusion...sont une source inépuisable d'information. Mais il y a cependant quelques problèmes : la fiabilité de l'information, la récence (de nombreuses sources présentes sur le web ne sont pas datées) et la qualification (la plupart des articles n'étant pas signés).
- **Les contacts divers** : Ce sont ici ces fameux potentiels « rabatteurs » d'informations. Ne pas oublier par exemple vos collaborateurs ou vos fournisseurs ; ces derniers connaissent bien vos concurrents, puisqu'ils sont eux aussi ses clients.
- **Les manifestations** : Un autre point intéressant sera également de ne pas négliger les salons professionnels, les forums, notamment ceux se tenant dans des pays ou des entreprises sont en avance dans votre secteur.
- **Les experts** : Vous disposez avec eux de nombreux atouts discriminants, tels :
 - un accès immédiat à l'expérience, à la connaissance pratique ;
 - une information souvent plus récente, plus nuancée et plus stratégique ;
 - une consultation interactive, qui offre la possibilité de construire des réponses sur-mesure.

b). Les sources formelles écrites (Sources blanches)

- **La littérature grise** : Lieu de toutes les réflexions et prospectives. Une idée irréalisable à un moment « T » n'en sera peut-être pas moins cruciale et stratégique à un instant « t+1 ».
- **Les bases de données** : Lieu de stockage d'informations par excellence, les bases de données n'en demeurent pas moins complexes à exploiter.
- **Les revues techniques et économiques** : Idéale pour surveiller ses concurrents, notamment au cours de salon où quelques ingénieurs grisés peuvent rapidement se livrer à des révélations intéressantes à la presse spécialisée. Malheureusement, cette source est trop souvent sous-exploitée du fait de la multitude de support et de la difficulté d'en prélever les plus pertinents.

4. Quel (les) est/ sont l'objectif principal et les finalités du système d'information ?

Objectif principal

L'objectif principal d'un système d'information (SI) consiste à restituer l'information à la personne concernée sous une forme appropriée et au moment opportun. Il est généralement spontané dans les entreprises de taille réduite, mais il fait l'objet d'une attention toute particulière dans les grandes entreprises. En effet, son rôle grandi du fait d'un environnement changeant, de l'émergence de très grandes entreprises internationales, du développement des applications et de la capacité des traitements informatiques.

Finalités du système d'information

- **finalité fonctionnelle** : le SI est un outil de communication et de coordination entre les différents services et domaines de gestion de l'entreprise. Il doit produire et diffuser des informations nécessaires aux opérations d'une part et aux choix stratégiques et tactiques d'autre part. Le SI joue donc un rôle opérationnel et stratégique. Il est opérationnel quand il se concentre sur des tâches et des procédures de gestion courante et automatisables (comptabilité, gestion, paie, commerciale, ...). En revanche, il est stratégique quand il intervient pour les prises de décisions.
- **finalité sociale** : il faut noter que le SI a une autre finalité qui concerne la vie dans l'entreprise, il doit permettre l'intégration des salariés dans l'entreprise, ceci quel que soit leur niveau dans la hiérarchie.

5. Quelles sont les tâches, les sous-systèmes et les qualités du système d'information ?

Les tâches

Les 4 tâches spécifiques sont :

- **la collecte** : l'origine de l'information peut être interne (comptes, stocks, ...) ou externe (information sur le concurrent, disposition nouvelle d'ordre fiscale ou sociale). Pour les informations d'origine externe, il est nécessaire d'y être tout particulièrement attentif, il convient donc d'organiser des veilles technologiques, sociales (et légales), commerciales (pour tenir compte des évolutions des marchés)
- **le stockage** : une fois l'information recueillie il faut la conserver, et pour cela il faut tenir compte de 02 facteurs : **l'information doit pouvoir être disponible** (pour cela, il faut pouvoir la trouver et y accéder. Il faut donc que les informations soient organisées et

accessibles), **l'information doit être pérenne** (elle doit pouvoir être conservée dans le temps, d'où le choix du support (papier ou numérique) et de son mode de conservation).

- **le traitement** : la phase de traitement va commencer avec le choix du support utilisé puisqu'il va falloir trouver une construction formalisée pour traiter l'information :
- Soit la centralisation (réalisée à un seul endroit donc un seul niveau dans l'entreprise) ;
- Soit la décentralisation (elle permet à chaque poste de travail d'échanger des informations et de travailler en autonomie) ;
- Soit la distribution (elle permet un traitement au niveau d'un site unique ; la saisie et la diffusion s'effectue grâce à des terminaux).
- **la diffusion** : elle doit répondre à 4 critères : Quelle est son origine et sa destination ? Quelle est sa forme ? (Orale, écrite, ...) Dans quel délai l'information devra-t-elle parvenir à son destinataire ? La diffusion sera-t-elle large ou restreinte ?

Les sous-systèmes

Les trois sous-systèmes sont :

- **le système opérant** : il est aussi qualifié de système technologique ou physique ou de production. Il se trouve à la base de toute organisation car c'est lui qui effectue les opérations de transformation permettant d'atteindre les finalités retenues. C'est le niveau de la production, des opérations, de chaque service, chaque unité ou chaque entreprise considérés.
- **le système de pilotage** : il est aussi dénommé système de management ou de gestion ou de commande ou encore de décision. Il se situe à la tête de toute organisation car c'est lui qui pilote le système opérant. C'est lui qui fixe les objectifs et prend les décisions. Exemple : système de management des ventes, de la gestion de la production ...
- **le Système d'Information** : il intervient entre les deux autres. Il apporte les informations opérationnelles nécessaires aux activités et les informations indispensables à la gestion (contrôle, ordres ...) : l'information apparaît ainsi comme la base de la décision.

Les qualités du système d'information

Le système d'information doit permettre :

- de connaître le présent ;
- de prévoir ;
- de comprendre
- d'informer rapidement

6. Quels sont les moyens de l'exercice du pouvoir ?

Il existe 2 types de moyens de l'exercice de pouvoir :

- **Les moyens formels** : Pour French et Raven, les moyens formels sont :
 - Le contrôle des ressources productives et financières de l'entreprise :
 - L'autorité formelle (position hiérarchique)
 - La coercition (menace de sanctions)
 - La récompense (monétaire ou symbolique)
 - L'information
- **Les moyens informels** : exemple de moyens informels :

- La maîtrise d'une zone d'incertitude (Crozier et Friedberg) c'est-à-dire d'une faille dans le règlement ou l'organisation de l'entreprise.
- Mintzberg parle de fonction « critique ou stratégique » lorsqu'un individu occupe une fonction dont dépend le fonctionnement de l'entreprise tout entière.

7. Quels sont les sources et les formes du pouvoir ?

Sources du pouvoir

- **la possession d'un capital** : actionnaires ont un pouvoir de décision en assemblée générale.
- **la fonction exercée et la place dans l'organigramme** : les cadres ont de fait un pouvoir hiérarchique.
- **la compétence**
- **charisme (ou leadership)** donne à un individu un pouvoir.
- **la possession d'information** est enfin une source de pouvoir.

Formes du pouvoir

a). Les formes de pouvoir formel

Chaque dirigeant exerce le pouvoir dans l'entreprise en fonction de sa personnalité, du contexte organisationnel, de ses compétences, de sa culture, etc. Néanmoins, il est possible de dégager 4 types dominants de pouvoir :

- **Le pouvoir charismatique ou autocratique** : Il repose sur un seul chef et donne lieu à une organisation de type « paternaliste » dans laquelle le personnel est relié étroitement au chef. Ce type de pouvoir que l'on retrouve dans les petites structures (TPE, PME). L'exercice du pouvoir charismatique se caractérise par une direction qui repose sur la seule personne du dirigeant ; peu de dialogue et pas de partage du pouvoir avec le personnel.
- **Le pouvoir bureaucratique** : Le pouvoir provient du poste occupé, de la place occupée dans la hiérarchie. Le chef dirige une structure. Ce modèle donne lieu à une organisation rigide (structure bureaucratique) mais qui est peu adaptée à l'environnement actuel complexe des entreprises.
- **Le pouvoir technocratique** : Le pouvoir est fondé sur le savoir, l'expertise détenue entre quelques mains. Le pouvoir est confié aux experts.
- **Le pouvoir coopératif** : Pouvoir qui est partagé. Le chef est au centre de l'organisation et non pas en haut de la pyramide. Chacun peut être amené à participer à la prise de décision. Ce type de pouvoir donne lieu à l'organisation aplatie caractérisée par très peu de niveaux hiérarchiques.

b). Les formes de pouvoir réel

Crozier postule que le pouvoir formel n'est jamais le pouvoir réel dans l'entreprise. En effet, les détenteurs du pouvoir formel (cadres dirigeants) doivent faire face aux pouvoirs détenus par différents individus ou groupes d'individus (coalitions) dans l'entreprise ou à l'extérieur :

- **Le pouvoir des actionnaires** : qui peut s'opposer au pouvoir des dirigeants car les intérêts ne sont pas forcément les mêmes (problématique de gouvernance). Le principal intérêt des actionnaires est de voir le cours de l'action augmenté de même que les dividendes alors que

l'intérêt pour le dirigeant peut être d'assurer la viabilité de l'entreprise à long terme et une meilleure répartition des bénéfices entre tous les acteurs y compris salariés.

- **Le pouvoir des consommateurs** qui peut mettre à mal certaines actions de l'entreprise.
- **Le pouvoir des salariés** qui peuvent entraver ou favoriser la mise en œuvre d'une décision (l'entraver par la grève, la favoriser par davantage d'implication) ;
- **Le pouvoir des syndicats** s'inscrit comme un véritable pouvoir avec lesquels les dirigeants doivent négocier certaines décisions (revalorisation des salaires, mise en place d'un nouveau système de production, plan de licenciement, etc.)
- **Le pouvoir des institutions financières** (banques) qui limitent la marge de manœuvre des dirigeants.
- **Les pouvoirs publics** qui peuvent modifier ou s'opposer à certaines décisions.

8. Quels sont les différents styles de direction (Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake et Mouton, Tannenbaum et Schmidt) que vous connaissez ?

Auteurs	Styles de direction	Caractéristiques
Kurt Lewin (1952)	Le style autocratique	Le leader décide seul et ne laisse aucune initiative aux autres membres de l'organisation.
	Le style laisser-faire	Il consiste à ne pas s'occuper du groupe
	Le style démocratique	Les membres de l'organisation participent à l'organisation des tâches ainsi qu'à la distribution des moyens et des rôles
Rensis Likert (1967)	Despotique	Une forte centralisation du pouvoir ; style où les sanctions jouent un rôle important.
	Bienveillant	Le pouvoir est paternaliste, protecteur et où l'on a recours à un système de récompense
	Consultatif	On accorde aux subordonnés la possibilité d'exprimer leur avis sans que celui joue un rôle effectif dans les décisions
	Participatif	Les membres de l'organisation participent à la prise de décision, à la définition des objectifs, et à la résolution des conflits.
Blake et Mouton (1969)	Le style 1.1 (Permissif)	Il suffit de fournir un effort minimum pour obtenir un rendement adéquat et une loyauté satisfaisante.
	Le style 1.9 (Associatif)	L'attention qu'on accorde à la satisfaction des besoins humains et à la création de bonnes relations engendre une atmosphère agréable et un rythme de travail confortable.
	Le style 5.5 (Intermédiaire)	Il est possible d'obtenir un bon rendement de l'entreprise en équilibrant la nécessité d'effectuer le travail avec le maintien d'un bon moral.
	Le style 9.1 (Transmissif)	L'efficacité des opérations dépend d'un arrangement des conditions de travail tel que les questions de relations humaines interviennent le moins possible.
	Le style 9.9 (Incitatif)	Le travail est accompli par des individus dévoués à leur tâche ; l'interdépendance causée par le dévouement à un objectif commun crée des

		relations basées sur la confiance et le respect.
Tannenbaum Schmidt (1976)	et	Le dirigeant prend les décisions et les annonce
		Le dirigeant « vend » ses décisions
		Le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis
		Le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer
		Le dirigeant présente le problème, obtient de suggestions et prend sa décision
		Le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites
		Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées

9. Quel(les) sont/ est les caractéristiques de la décision et le processus décisionnel ?

Caractéristiques de la décision

- La décision est **une nécessité** : quand surgit un problème dans l'entreprise, celui-ci doit être traité.
- La décision est **plus ou moins complexe** : certaines décisions par leur complexité nécessitent l'implication de nombreux acteurs, experts, etc.
- La décision peut concerner **une ou plusieurs personnes**, sous-systèmes, ou au contraire avoir un champ d'action très large et affecter la totalité de l'organisation
- La décision peut être à :
 - **court terme** : qui sont pour la plupart réversibles (en cas d'erreur, l'entreprise pourra entreprendre des actions correctrices dont les effets bénéfiques se feront sentir rapidement), ce sont décisions courantes ;
 - **moyen terme** : qui engagent l'entreprise sur plusieurs exercices (ces décisions sont pour la plupart du temps réversibles, mais les actions correctives deviennent coûteuses et lentes à entraîner un résultat);
 - **long terme** : relatives à l'existence, l'identité de l'entreprise et relèvent de l'avenir de l'entreprise (elles font partie de la politique générale de l'entreprise, sont en grande partie irréversibles et échelonnées dans le temps).

Processus décisionnel

a- Identification du problème et analyse des éléments pertinents : Il doit cerner le vrai problème et évaluer les faits reliés au problème : Qui est responsable, qui peut fournir plus de renseignements, qui peuvent apporter des idées nouvelles ? Il faut distinguer les éléments importants de ceux qui le sont moins.

b- Diagnostic de la situation : Le gestionnaire analyse la situation et relève l'ensemble des symptômes à l'origine du problème.

c- Elaboration d'une liste de solutions : Pour un problème donné, plusieurs solutions peuvent être envisagées.

d- Evaluation des aspects positifs ou négatifs de chaque option: Pour, le choix d'une solution, il est nécessaire d'évaluer la faisabilité, les bénéfices escomptés et les conséquences de chaque solution possible.

e- Choix d'une solution : Le gestionnaire choisit une option parmi les autres.

f- Mise en œuvre de la décision : Une fois retenue la solution, il faut la mettre en œuvre dans l'organisation. Il s'agira d'identifier les moyens humains et matériels nécessaires pour atteindre les objectifs.

g-Evaluation et rétroaction (contrôle) : Evaluer les résultats afin de savoir si le problème est vraiment éliminé.

Exemple rapide d'un processus décisionnel :

- 1) Problème : les ventes de l'entreprise baissent.
- 2) Analyse : problème qualité, concurrence agressive, obsolescence, saturation du marché...
- 3) Elaboration liste de solutions possibles : mettre en œuvre une campagne publicitaire pour relancer les ventes, apporter une modification au produit (nouveau packaging), baisser les prix, augmenter les primes aux vendeurs, etc.
- 4) Evaluation des aspects positifs ou négatifs de chaque solution retenue
- 5) Choix d'une solution ex : baisser les prix et /ou augmenter les primes aux vendeurs.
- 6) Mise en œuvre
- 7) Evaluation : Baisse des prix entraînent : a) augmentation des ventes et donc la décision est validée ou b) diminution des ventes et l'entreprise revient à l'étape n° 4 pour choisir une autre solution (ex : publicité).

10. Quels sont les Typologies et les outils d'aide à la décision dans une entreprise ?

Typologies

a). Selon le niveau de décision

Igor ANSOFF (1965) différencie trois niveaux de décision :

- Les décisions stratégiques

Ce sont décisions qui engagent l'entreprise sur le long terme. Elles sont prises par la direction de l'entreprise (direction, cadres dirigeants). Elles relèvent de la politique globale de l'entreprise (exemple : détermination objectifs généraux, choix d'investissement, lancement d'un nouveau produit, etc.). Il s'agit de décision très importante, risquée (car les erreurs stratégiques peuvent coûter très cher à l'entreprise : diminution du titre en bourse, réduction d'effectif, etc.) et généralement non réversible (une fois prise on ne peut pas revenir en arrière). Les décisions stratégiques sont prises à long terme. Elles reposent sur des informations exogènes (recherchée dans l'environnement).

- Les décisions tactiques

Elles concernent des décisions administratives, de gestion (ex : organiser les structures, organiser les ressources humaines, choix d'un nouveau fournisseur, embauche d'un nouveau salarié, etc.). Elles sont prises par les directions fonctionnelles et opérationnelles. Il s'agit de décisions importantes mais avec un risque maîtrisable dans la mesure où on peut corriger les erreurs. Elles sont prises à court terme. Elles reposent sur des informations endogènes (propre à l'entreprise). Elles sont en grande partie répétitives et reposent sur des techniques classiques de gestion (ex : pour la gestion des stocks utilisation de différents modèles existants, etc.).

- Les décisions opérationnelles

Elles concernent des décisions d'exécution, d'exploitation nécessaires au fonctionnement courant de l'entreprise (ex : passation d'une commande, réapprovisionnement l'entreprise en matières premières, achat d'une imprimante, etc.). Elles sont prises par les chefs de services, les chefs d'atelier voire les opérateurs lorsqu'il y a une volonté de responsabilisation du

personnel. Elles ne représentent pas de risques et les erreurs commises sont facilement corrigibles. Elles sont prises à très court terme. Elles sont endogènes, très répétitives donc programmables (routines, procédures). Ex : en cas de panne sur telle machine procéder à la procédure de réparation, etc.

Ces trois types de décision correspondent respectivement à trois niveaux hiérarchiques : la direction, les niveaux intermédiaires et le niveau d'exécution.

b). Typologie Selon le degré de structure de la décision

En fonction du degré de structure, on peut avoir deux types de décision : les décisions programmées et les décisions non programmées.

- Décisions programmées

Ce sont généralement conformes à des règlements, à des procédures ou à des politiques. Elles se manifestent de façon régulière et sont déclenchées par des événements prévisibles auxquels on a déjà prévu une réponse. La prise de décision programmées simple, rapides dans un temps limité car tout est prévu à l'avance, car les solutions ont déjà été appliquées. La phase de l'élaboration d'une liste de solution est alors peu considérée

Ex : Offrir une prime aux salariés quand l'objectif de vente dépasse 5 % du Chiffre d'Affaires.

- Décisions non programmées

Ce sont celles qui ne se présentent pas de manière régulière et continue. Ces décisions sont uniques et les solutions prises sont spécifiques. Elles requièrent un esprit analytique, innovateur ainsi que de l'expérience car ce sont des décisions qui se manifestent de manière imprévisible.

Ex : Que faire face à une baisse du chiffre d'affaires pour un produit de l'entreprise ?

C). Typologie selon l'objectif de la décision

Selon l'objectif on peut avoir :

- Décisions de gestion

Elles sont des décisions prises par les opérationnels dans le cadre de l'intégration avec l'environnement. **Ex :** Décision de fixation des prix de vente, décision d'un slogan publicitaire, etc.

- Décisions techniques

Prises par les opérationnels et touchant le processus de transformation. **Exemples :** Achat de logiciel, choix d'une matière première, ...

- Décisions organisationnelles

Prises par les dirigeants et touchant l'orientation de l'entreprise. **Exemples :** Décision de lancer un nouveau produit, décision de recrutement, décision d'abandonner un produit non rentable.

Outils d'aide à la décision dans une entreprise

a). L'aide à la décision en univers certain

En univers certain, le décideur a une connaissance parfaite des différents paramètres de la décision. Il peut ainsi prévoir les conséquences de ses choix. Certaines techniques d'aide à la décision pourront néanmoins être utilisées pour évaluer les conséquences des différents

choix possibles : la **programmation linéaire** (elle vise à déterminer un optimum en tenant compte des diverses contraintes de ressources), les **techniques d'actualisation** (elles permettent au décideur d'apprécier la rentabilité économique d'un investissement), ou encore les réseaux (ils ont pour but de minimiser les coûts et les délais des programmes) sont des outils d'aide à la décision qui peuvent assister le décideur lors de ses choix. Avec l'apparition d'intranet, l'entreprise dispose d'un outil d'aide à la décision (Business Intelligence) qui s'appuie sur des entrepôts de données dont les informations proviennent des bases de données de l'entreprise.

b). L'aide à la décision dans un univers aléatoire

En univers aléatoire, le décideur peut associer une probabilité à chaque éventualité de la décision. Le calcul des probabilités (espérance mathématique), des statistiques (variance, écart type pour apprécier les risques), et la technique des arbres de décisions (intéressante lorsque l'on veut étudier les conséquences d'une série de décisions successives) pourront l'assister dans le processus conduisant au choix final.

c). L'aide à la décision en univers incertain

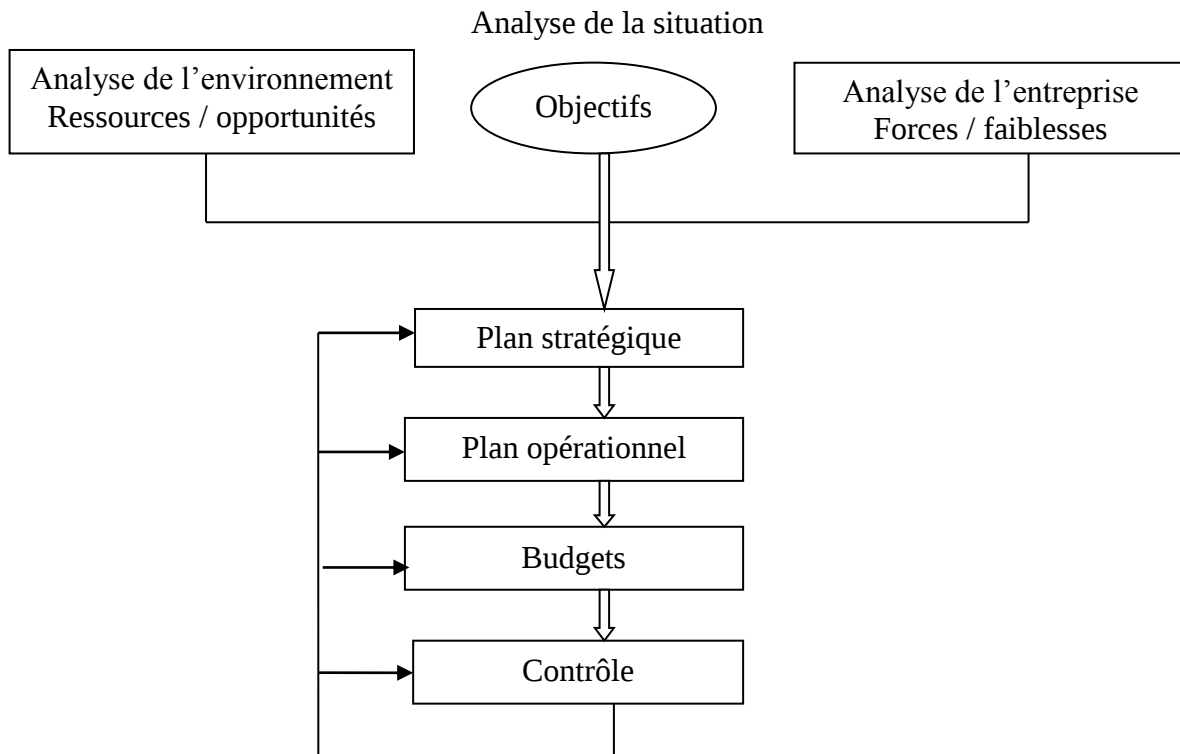
En univers incertain, le décideur n'a pas suffisamment d'informations pour connaître ou prévoir les différents événements liés à la décision. Dans de telles situations, il peut faire appel à certains critères de la théorie des jeux. C'est un instrument de recherche qui permet l'analyse des décisions des agents économiques. Les critères du **minimax** et du **maximax** sont généralement retenus.

- Si le décideur est optimiste, il privilégiera le choix pour lequel le maximum espéré est le plus élevé (maximax)
- Si le décideur est pessimiste, il privilégiera la solution pour laquelle le gain minimum espéré est le plus élevé (minimax)

d). L'aide à la décision en univers conflictuel

En univers conflictuel, tous les événements dépendent d'intervenants par nature hostiles. Les décisions peuvent en effet concerner plusieurs agents (exemple du cas des oligopoles). La théorie des jeux peut une nouvelle fois permettre au décideur d'analyser une décision dans une situation où plusieurs agents économiques interagissent. Chacun devra tenir compte des actions des autres joueurs pour prendre une décision.

11. Schématiser le processus de planification d'une entreprise



12. Quel est l'objectif de la stratégie et les niveaux des décisions stratégiques ?

Objectif de la stratégie

La stratégie mise en place par les dirigeants de l'entreprise vise à **rechercher, obtenir et garder une compétence distinctive, ou de savoir-faire différentiel, source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme**. Cela implique de comprendre l'environnement afin de modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage. Elle englobe la conception et le pilotage d'actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes.

Niveaux des décisions stratégiques

- **La stratégie générale d'entreprise** : Elle concerne l'entreprise dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. A ce niveau, la stratégie permettra la détermination du domaine d'activité dans lequel l'entreprise désire œuvrer.
- **La stratégie par domaine d'activité** : Elle consiste à identifier les facteurs clé de succès sur un marché particulier. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits. A ce niveau la stratégie permet de définir comment l'entreprise doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère. Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

- **La stratégie fonctionnelle** : Elle consiste à assurer la mise en œuvre des stratégies globales et des stratégies par domaine d'activités et ce spécifiquement pour chaque fonction de l'entreprise. (Production, Commerciale, GRH, R&D, etc.). Cette stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.

13. Quelles sont les stratégies concurrentielles et de développement que vous connaissez ?

Les stratégies concurrentielles

- **La stratégie de domination par les coûts** : l'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence et à la position de l'entreprise. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible. Elle s'appuie donc sur une domination par les coûts.

- **La stratégie de différenciation** : elle consiste pour une entreprise à donner à son offre une spécificité différente de celle de ses concurrents. Selon Porter, se différencier pour une entreprise consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant le produit difficilement comparable en termes de valeur. Les sources de différenciation peuvent être : la qualité, l'aspect technologique, la sécurité, l'esthétique, la notoriété de la marque et le service après-vente. Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable.

- **La stratégie de focalisation ou de niche** : dans ce type de stratégie l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle de ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de stratégie de niche. La stratégie de focalisation ou de concentration est adaptée aux PME, elle n'a pas d'effet de taille. Le risque principal est celui d'une sursegmentation.

Les stratégies de développement

- **La stratégie de spécialisation** : C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un DAS particulier ou un nombre très réduit de DAS. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

- **La stratégie de diversification** : la diversification consiste à élargir les activités (le « périmètre d'activités »). Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens

particuliers entre eux. Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux.

- **Le recentrage** : le recentrage est l'abandon de certaines activités (retour à la spécialisation ou réduction de la diversification).

- **La stratégie d'internationalisation** : c'est le fait pour une entreprise de vendre ses produits à l'internationalisation. Il s'agit d'une expansion géographique.

14. Après avoir donné l'objectif du diagnostic stratégique, énumérez les éléments du diagnostic interne et les éléments du diagnostic externe.

Objectif du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique a pour objet l'appréciation de la compétitivité de l'entreprise (la capacité de l'entreprise à affronter, grâce à ses ressources potentielles, la concurrence sans en supporter les inconvénients). Elle permet à l'entreprise de connaître l'environnement dans lequel elle évolue et de pouvoir analyser son potentiel.

Les éléments du diagnostic interne

a). L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise

Cette analyse revient à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de Facteurs Clés de Succès. Il s'agit :

- d'analyser les facteurs clés de succès (FCS) propres au DAS analysé ;
- d'évaluer la performance de l'entreprise et de chacun de ses concurrents sur les différents facteurs clés de succès.

Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques que l'entreprise doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité lui permettant de dégager un avantage concurrentiel.

b). Le benchmarking

Le benchmarking consiste à analyser les performances de l'entreprise sur ses Facteurs Clé de Succès (la position sur le marché : s'exprime par la part de marché et par son évolution ; la position de l'entreprise en matière de coût ; l'image et l'implantation commerciale ; les compétences techniques et la maîtrise technologique ; la rentabilité et la puissance financière) et les comparer avec le meilleur niveau de performance obtenu dans d'autres entreprises tous secteurs confondus, afin de dégager un moyen permettant d'améliorer les performances de l'entreprise.

Ainsi, il s'agit de rechercher quelles sont les meilleures pratiques sur un secteur donné et ce par rapport à tous les autres secteurs, déterminer l'écart par rapport à l'entreprise et définir un niveau de performance à atteindre.

L'entreprise devra déterminer les barrières à l'entrée et à la sortie d'un secteur. Une barrière à l'entrée est l'ensemble des obstacles qui empêche les concurrents à l'entrée du marché. Exemple : barrières d'ordre légal, coût des produits élevé, investissement élevé, etc. Une barrière à la sortie est l'ensemble des obstacles qui empêche la sortie du marché d'une entreprise. Exemple : l'augmentation des coûts fixes d'un secteur, les contraintes des pouvoirs publics, etc.

c). L'analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et faiblesses et les comparer aux concurrents.

- **La fonction commerciale** : il s'agit de répondre aux questions suivantes : y a-t-il une politique de segmentation du marché ? politique de ciblage ? Quel est le positionnement ? Faire une étude du mix marketing (Prix, Produit, Distribution, Communication), une étude des

parts de marché et des forces des ventes.

- **La fonction production** : il s'agit de faire une étude du mode de production, de la capacité de production. De savoir quels sont les délais de fabrication, y a-t-il des économies d'échelles ? Quelles est la productivité ?

- **La fonction approvisionnement** : quels sont les délais d'approvisionnement ? délais de paiement accordé par le fournisseur ? lien de dépendances entre l'entreprise et le fournisseur ?

- **la fonction GRH** : Niveau de compétences, mode de rémunération, motivation des salariés, système de communication interne.

- **La fonction comptabilité** : Etude des Soldes Intermédiaire de Gestion, comptabilité analytique.

- **La fonction financière** : Niveau d'endettement, mode de financement (autofinancement, ouverture du capital) et étude de solvabilité de l'entreprise (c.à.d. la trésorerie, le fonds de roulement et besoin en fonds de roulement)

- **La fonction recherche et développement** : Quels sont les budgets et les ressources consacrés à la recherche ? Masse salariale ? Publication et brevets ? Il s'agit d'analyser ces fonctions en termes de forces et faiblesses, ressources et compétences.

Les éléments du diagnostic externe

a). L'analyse macroenvironnement

Cette analyse permet d'évaluer le macro-environnement de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise. Il s'agit d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable.

- **Facteurs politiques** : Lois sur les monopoles, lois sur la protection de l'environnement, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale, etc. L'analyse de ce facteur permet de savoir s'il existe une évolution de l'environnement politique entraînant des conséquences sur le secteur.

- **Facteurs économiques** : Cycles économiques, évolution du PIB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie, etc. l'analyse de la conjoncture globale permet de savoir si on évolue en période de croissance ou en déclin.

- **Socioculturel** : Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitudes par rapport au travail, niveau d'éducation, etc. analyser l'évolution démographique qui peut exercer une influence sur le niveau de la demande du marché. Le vieillissement de la population peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées.

- **Technologique** : Dépense en R&D, investissements sur la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc. L'évolution technologique peut influencer l'activité de l'entreprise au niveau organisationnel mais également au niveau des processus de conception, développement et production. A l'issue de l'analyse, il est possible de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années.

b). L'analyse du microenvironnement

L'environnement immédiat de l'entreprise est constitué par plusieurs intervenants ayant des relations directes avec l'entreprise. Contrairement à l'environnement général, pour qui l'entreprise a des moyens limités pour l'influencer, l'environnement immédiat peut être influencé par les actions de l'entreprise. Il s'agit d'analyser le comportement des fournisseurs,

des clients, des concurrents directs, indirects et potentiels. Ce diagnostic permet à l'entreprise d'élaborer des stratégies adéquates afin de :

- Faire face à la concurrence intra-sectorielle provenant des concurrents installés
- D'évaluer le niveau de protection du secteur contre les entrants potentiels
- D'analyser le poids des fournisseurs et des clients dans le secteur.

15. Quels sont les outils du diagnostic stratégique ?

- **le cycle de vie** : un produit au cours de son existence connaît une succession d'étapes caractéristiques qui rythment sa vie. Ces étapes sont : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin.

- **le modèle LCAG ou SWOT** : connu sous sigle LCAG du nom de ses 4 développeurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth) a été créé en 1965. Il est habituellement appelé matrice SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces). Il représente toujours un point de référence important car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique. Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive », et le concept de « stratégie de secteur d'activité ».

- **les modèles de portefeuille d'activités (Diagnostic interne) : le portefeuille d'activités** est l'ensemble des domaines d'activités sur lesquels agit l'entreprise. Pour faciliter les choix stratégiques des entreprises diversifiées gérant un portefeuille de segments stratégiques distincts, trois modèles de base ont été développés : Les modèles les plus populaires sont les matrices du Boston Consulting Group (B.C.G.), d'Arthur D. Little (ADL) et de McKinsey (McK).

16. Quelles sont les formes et les instruments de la flexibilité ?

Les formes de la flexibilité

a). La flexibilité externe

La souplesse est obtenue par une variation du nombre de personnes travaillant pour l'entreprise.

- La **flexibilité quantitative externe** consiste à faire varier le volume de main d'œuvre en recourant au **marché du travail précaire** (Contrat à Durée Déterminée, personnel intérimaire) ou à des **licenciements**.

- La **sous-traitance ou externalisation** permet de faire appel à d'autres entreprises pour la réalisation d'une partie de la production ou d'activités annexes (gardiennage, restauration, entretien).

b) La flexibilité interne

La flexibilité interne est l'ensemble des mesures visant à instaurer la flexibilité au sein de l'entreprise avec les moyens qui lui sont propres. Elle repose non pas sur une variation du nombre de salariés, mais sur une utilisation différente de ceux-ci.

- La **flexibilité quantitative interne** consiste à faire varier le temps de travail annuel des salariés de l'entreprise. Elle peut entraîner des périodes irrégulières de travail à l'intérieur d'une journée (ex : hôtesse de caisse dans la grande distribution).
- La **flexibilité fonctionnelle** est l'aptitude à pouvoir faire changer les salariés de poste de travail sans coûts supplémentaires par le développement de la **polyvalence**.
- La **flexibilité salariale** est la possibilité de faire varier les rémunérations en fonction de la performance.

Les instruments de la flexibilité

Type de flexibilité	Externe	Interne
Organisationnelle	Externalisation	Organisation matricielle ou divisionnelle
Fonctionnelle	Sous-traitance	Polyvalence, multivalence, formation
Quantitative	CDD, temps partiel, main d'œuvre extérieure, stage, alternance	Aménagement du temps de travail (variation du nombre de salarié et nombre d'heure de travail par employé)
Temporelle		Variations des horaires de travail (jours fériés, week-end)
Coûts de la main d'œuvre	Délocalisation	Limitation des augmentations et des primes (augmente la part du salaire variable et réduit la part du salaire fixe), prime de rendement

17. Après avoir donné les objectifs de la qualité totale, identifier les zéros olympiques, les composantes et les formes de la qualité totale.

Objectifs de la qualité totale

L'objectif principal est la satisfaction du client. La Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

- la qualité de ses produits et services ;
- la qualité de son fonctionnement ;
- la qualité de ses objectifs

Les zéros olympiques

- **Zéro défaut** : Amélioration des produits en intégrant des **contrôles** dans l'unité de production, à différents stades de l'élaboration du produit
- **Zéro délai** : Les produits sont **fabriqués et livrés au bon moment**. Il faut une bonne organisation des moyens de production et aussi une flexibilité convenable.
- **Zéro stock** : Il faut savoir **gérer la production** avec des méthodes connues (Gestion des stocks, MRP, KANBAN...)
- **Zéro panne** : Mise en place de **maintenance préventive, conditionnelle ou d'amélioration**
- **Zéro papier** : Grace aux **moyens informatiques**, meilleure gestion de ce critère.

Les composantes

- **Economique** : éviter les pertes et frais qui résulte d'une mauvaise qualité du produit ;
- **Stratégique** : de plus en plus, la qualité fait partir de l'image de marque de l'entreprise ;
- **Organisationnelle et humaine** : pour que l'image de marque de l'entreprise soit effectivement perçue par l'environnement, il faut qu'elle soit totalement acceptée et intégrée par les membres de l'entreprise.

Les formes de la qualité totale

La qualité totale se décline sous deux formes :

- **La qualité externe**, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par un nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.
- **La qualité interne**, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

18. Quels sont les domaines, les raisons, les principes, les conditions de réussites et les coûts liés à la qualité totale ?

Les domaines

La mise en place d'une démarche de qualité totale concerne donc toutes les activités de l'entreprise, depuis l'identification des besoins des clients jusqu'à l'après-vente. La qualité totale concerne donc :

- la non-qualité (orientation de tous les moyens disponibles vers la prévention des défaillances).
- le personnel (implication de toutes les fonctions de l'entreprise et de la totalité du personnel).

- les fournisseurs (doivent s'engager eux aussi dans un processus de qualité).
- les clients (prise en compte de leurs besoins : qualité des produits, délais, prix...).
- la concurrence.

Les raisons

On peut avoir comme raisons :

- la complexité croissante des produits et services ;
- la crise économique exacerbant la concurrence internationale ;
- les plus grandes exigences des clients ;
- la mondialisation des marchés.

Les principes

- **la conformité** : il n'est de conformité que celle qui répond au besoin du client ;
- **la prévention** : la mise en œuvre d'une prévention proactive (dès la conception du produit et concerne aussi bien le produit que le processus) et une prévention active (consiste à éliminer les erreurs le plus en amont possible dans le processus).
- **la mesure** : qui consiste à évaluer le taux de conformité du produit ou du service réalisé par rapport au besoin exprimé. Elle permet de constater les améliorations possibles.
- **l'excellence** : c'est la recherche du zéro défaut.
- **la responsabilité** : qui est une obligation ou une nécessité morale, intellectuelle, de réparer une faute, de remplir un devoir, de respecter un engagement, et implique l'acceptation des conséquences de la prise de décision. La mise en place d'une démarche qualité totale, implique, sans doute, un important changement de comportement.

Les conditions de réussites

La réussite d'une démarche qualité totale ne pourra se faire que si les conditions suivantes sont respectées :

- l'engagement sans réserve de la direction générale ;
- la participation totale de l'encadrement ;
- l'existence d'un management participatif et décentralisé ;
- la formation de tous à la qualité afin de pouvoir agir avec méthode et efficacité ;
- l'élaboration d'une charte de qualité.

Les coûts liés à la qualité totale

- les coûts de prévention : ils correspondent à des investissements qui permettent de prévenir les défauts. Exemple : formation en qualité.
- les coûts d'évaluation ou de contrôle : il s'agit des coûts de contrôle de réception des matériaux, d'enquête de satisfaction de clients, etc.
- les coûts de non-conformité internes : coûts liés aux défaillances constatées avant livraison aux clients. Exemple : retouches, rebuts, retards, etc.
- les coûts de non-conformité externes : coûts liés aux défaillances constatées après livraison aux clients. Exemple : rappel des produits défectueux, etc.

19. Donner les composantes, l'importance et les limites de la culture d'entreprise.

Composantes

- **La culture nationale** est une « sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les individus qui habitent un pays » (G. Hofstede), qui explique les façons d'agir et de penser d'un groupe ; ainsi, la culture camerounaise est caractérisée par la défiance

par rapport au pouvoir, l'individualisme, la valorisation du mérite... ;

- **Les sous-cultures** sont propres à chaque groupe composant l'entreprise et constituent donc des variantes ; elles sont liées à l'appartenance régionale, religieuse, sociale... ; Dans une même entreprise coexistent des profils culturels différents.

La culture d'entreprise intégrera également des variables propres, constituées par :

- **Les valeurs** : Il s'agit des préférences collectives qui s'imposent au groupe, aux croyances essentielles, aux normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Les valeurs déclarées de Santa Lucia : être irréprochable sur la qualité, se comporter avec éthique, préserver leur environnement.

- **Les symboles** : Ce sont des mots, des objets, des gestes, des tenues vestimentaires, des styles architecturaux, etc. qui ont une signification liée aux valeurs essentielles. La tenue vestimentaire des salariés de MTN, dont les couleurs correspondent à celle du logo

- **Les mythes** : Ils correspondent aux légendes, aux histoires associées au passé de l'entreprise. Le mythe peut être associé à la personne du fondateur ou de dirigeants qui ont marqué l'histoire de l'entreprise (le héros). Exemple : Comment le président a créé la société en vendant dans un kiosque ; comment l'actuel directeur RH, a réussi à gérer le personnel sans en licencier lorsque l'entreprise traversait une crise, etc.

- **Les rites** : Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées au niveau du recrutement, des réunions de travail, des réceptions...Exemple : le tutoiement ou le vouvoiement ; pratiquer le sport le samedi et prendre petit-déjeuner ensemble après.

- **Les tabous** : Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire. Ce qui relève des échecs, des erreurs de stratégie.

Importance

En effet, elle permet au manger :

- **d'assurer la cohérence du groupe** autour des objectifs commun dans la mesure où elle permet de fédérer sur des valeurs communes qui transcendent les divergences d'intérêt et d'opinion entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés); dans ce cadre, la culture d'entreprises apparaît donc comme un outil, dont dispose le dirigeant, pour limiter les risques de conflits et d'affrontement ;

- **d'améliorer l'adaptation** car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement ;

- **de favoriser la motivation** puisque les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. Sur le plan économique, la culture d'entreprise peut donc permettre l'amélioration de la performance. L'adhésion aux valeurs de l'entreprise développe la motivation, permet une

meilleure coordination, facilite les synergies, assure une meilleure intégration des nouveaux salariés, etc.

Limites de la culture d'entreprise

Toutefois la culture d'entreprise comporte des limites :

- les effets attendus ne sont pas toujours atteints car certains individus peuvent ne pas adhérer aux valeurs véhiculées par cette culture, limitant ainsi les effets au niveau de la motivation ; de même, les conflits de personnes peuvent limiter les effets positifs attendus ;
- une culture d'entreprise trop forte peut être perçue par les salariés comme une manipulation, provoquant les effets inverses à ceux attendus ;
- elle peut constituer aussi un facteur de rigidité face aux changements, comme à l'occasion d'opération de fusion.

20. Définir projet d'entreprise et identifier les caractéristiques du projet d'entreprise

Définition projet d'entreprise

Le projet d'entreprise est la charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité. Il est constitué par la rédaction collective d'une vocation, d'une culture et d'une éthique.

Caractéristiques du projet d'entreprise

Le projet d'entreprise devra être :

- simple et proposer quelques grandes lignes de force ;
- ambitieux car c'est un défi ;
- permanent (point de référence) ;
- affectif car chaque membre de l'entreprise doit pouvoir se l'approprier personnellement.

21. Donner l'objectif de la fonction de veille, objectif de l'intelligence économique, les étapes de la démarche de veille et les types de veille

Objectif de la fonction de veille

Pour l'entreprise, l'objectif de la veille est d'anticiper tout changement, de détecter les menaces et les opportunités. La veille doit l'aider à prendre des décisions stratégiques et à renforcer sa position concurrentielle. Il ne faut pas confondre la veille avec une recherche d'information ponctuelle destinée à répondre à une question ou un problème précis et momentané. La veille a un caractère anticipatif.

Objectif de l'intelligence économique

L'idée de base est simple, il s'agit de s'informer par tous les moyens légaux possibles sur les pratiques de la concurrence pour être le plus compétitif possible dans un contexte de mondialisation et de guerre économique. Car de nos jours, pour vendre, il ne suffit plus d'innover ou de bien produire, encore faut-il connaître l'adversaire (ses forces, ses faiblesses et ses pratiques. Le but est donc d'utiliser l'information stratégique pour : prendre de

meilleures décisions dans un environnement complexe et en faire faire un levier de compétitivité.

Etapes de la démarche de veille

➤ 1ère étape : Exprimer les besoins

L'expression des besoins en information se fait dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise. La définition des besoins en informations et des axes de veille est un travail collectif de l'équipe projet et du service concerné.

- On définit les besoins : Quelles sont les préoccupations actuelles ? Les dossiers en cours ?

Les difficultés relevant d'un manque d'information ?

- On définit le type d'informations à trouver : informations qualitatives ? Quantitatives ?

- On définit précisément la « cible » de la veille : quelles informations peut-on collecter sur une entreprise (un partenaire, un client) ? Cherche-t-on à connaître tous les produits d'un segment de marché ? Sait-on par où commencer cette démarche ?

- On planifie la recherche : on élabore un plan de recherche et de veille ; on fixe des limites en

terme de contenu, de délais et de coûts ; on précise les destinataires et la forme de restitution / diffusion souhaitée.

➤ 2e étape : choisir les sources d'informations

Pour chaque axe de veille validée par la direction, les veilleurs répertorient les sources d'informations connues et analysent les plus pertinentes. Choisir, une ou deux sources, même payante parmi les plus fiables d'un domaine, est plus intéressant que d'avoir de nombreuses sources peu qualifiées. Lorsque l'identification de sources pertinentes s'avère difficile, le recours à un expert sectoriel peut constituer une solution.

Critères de choix d'une source d'information

- Origine interne ou externe

- Contenu formel/informel

- Support physique (papier, numérique, oral)

- Accès libre ou réservé

- Accès gratuit ou payant à l'information

- Niveau de connaissance proposé (information brute, commentaire, rumeur, ...)

➤ 3e étape : rechercher et collecter des informations

Les axes de la veille retenus sont traduits, pour chacun des veilleurs, par un plan de veille. Les

veilleurs explorent les sources et collectent les données dans le cadre de ces plans de veille. Ils

effectuent un premier tri des informations en fonction de leur pertinence et de leur validité.

La

collecte nécessite une formation permanente des veilleurs aux méthodes et outils de recherche. La démarche de veille suppose de développer dans l'entreprise une attitude proactive d'écoute et de curiosité : la collecte d'information n'est pas innée, d'autant que les sources peuvent être informelles et peu visibles. Capter l'information ne suffit pas, il est incontournable d'en évaluer la véracité, d'en extraire une synthèse, de la sauvegarder puis de

la diffuser. Les veilleurs doivent avoir à leur disposition des moyens simples pour formaliser ces données. La veille ne doit pas être synonyme de « corvée ».

➤ **4^e étape : traiter les informations collectées**

Les informations sélectionnées et validées sont exploitées pour aboutir à une synthèse, véritable photographie du sujet à un instant donné. C'est au cours de cette étape qu'apparaît complètement la valeur ajoutée de la démarche de veille.

Il faut identifier les analystes internes et/ou externes auxquels faire appel pour chaque problématique et sous-thématique.

- **Sur le fond** : l'analyste synthétise l'information, la commente et peut proposer le cas échéant

des recommandations d'actions.

- **Pour la forme** : on choisit le type de restitution des résultats qui conditionne les modalités de rédaction (fiche de synthèse d'une page ou rapport détaillé, ...).

➤ **5^e étape : diffuser l'information synthétisée**

Les résultats de la veille sont communiqués aux commanditaires pour compléter leur connaissance du sujet et fonder leurs décisions. Les résultats de la veille intègrent un état des lieux relatifs au sujet posé, les opportunités et les contraintes ainsi que les préconisations des analystes à l'aide d'une présentation convaincante. Le rapporteur de la synthèse doit maîtriser le support de diffusion afin que la forme valorise le fond.

➤ **6^e étape : mémoriser le déroulement et les résultats de la veille**

Le cycle de l'information fonctionne en boucle : les résultats d'une recherche peuvent alimenter un travail ultérieur où la méthode et les questions seront affinées. La veille suit ce processus récurrent qui peut être amélioré au fur et à mesure de la pratique. Pour profiter des acquis antérieurs et affiner la méthode employée, il est parfois nécessaire de pouvoir revenir sur le processus de veille.

Types de veille

➤ **veille concurrentielle** : qui est l'étude et la surveillance des concurrents (forces et faiblesses, capacité de réaction et d'innovation, processus de décision, actions marketing...). Les sources d'informations sont : les articles dans les médias économiques, les documents publiés par les concurrents (rapports annuels, documents commerciaux, présentation dans des colloques...), les foires et salons etc.

➤ **veille technologique** : Informations scientifiques et techniques, suivi de l'état de l'art (produits, matériaux, procédés de fabrication, nouvelles technologies, brevets et licences de fabrication...). Les sources d'informations sont : les Bases de données brevets, les publications scientifiques, les travaux de fin d'études, les salons professionnels, etc.

➤ **veille commerciale ou marketing** : il s'agit de l'observation du marché : lancement de nouveaux produits, apparition de nouvelles cibles, déclinaison de produits existants, apparition de nouveaux emballages, observation des clients, prospects, concurrents, fournisseurs, sous-traitants, distributeurs. Les sources d'informations sont Etudes de marchés publiées, revues spécialisées ; Appels d'offres, Statistiques, etc.

➤ **Veille juridique** : il s'agit de l'étude des systèmes juridiques : législations nationales et européennes, réglementations et normes, jurisprudence. Les informations proviennent des sources du droit.

22. Donner la différence entre la fonction de veille et l'intelligence économique

Le concept de veille attire essentiellement l'attention sur l'objet de cette veille à savoir la technologie, les marchés, la concurrence, etc. et donc sur la phase de collecte d'information.

L'intelligence économique met l'accent sur la finalité d'une telle démarche « l'intelligence » qui, au sens anglo-saxon du terme, signifie la **compréhension de l'information**, et qui rappelle que l'information ne peut constituer une matière première stratégique que si, au-delà de sa collecte, elle est analysée et comprise par l'entreprise.