

Ministère de l'Enseignement Supérieur

Université de Maroua

Faculté des Sciences Economiques et de
Gestion

Département de Management, Stratégie et
Prospective



B.P./P.O. Box : 46 Maroua
Email : fseg.uma@gmail.com
Site : <http://www.uni-maroua.cm>

Ministry of Higher Education

The University of Maroua

Faculty of Economics and Management

Department of Management, Strategy
and Futurology

ECONOMIE D'ENTREPRISE II

Parcours : 2^{ème} Année de Cycle Licence en COMPTABILITE ET FINANCE/MARETING-COMMERCE-VENTE

Animateur pédagogique : Dr. ABOUNA ADAM MAHAMAT

Chargé de Cours

Durée de l'Enseignement : 30 h CM – 15h TD

1. Objectifs

L'objectif du cours d'économie d'entreprise II est de fournir aux étudiant(e)s les bases nécessaires à la compréhension des phénomènes liés à l'économie d'entreprise. De façon spécifique, il est question de (d') :

- (a) Etudier les systèmes et modes de fonctionnement de l'entreprise ;
- (b) Définir la politique générale et la stratégie de l'entreprise ;
- (c) Présenter les différents atouts de la compétitivité de l'entreprise

2. Contenu

Partie I- Les grands systèmes de l'entreprise

Chapitre I- Le système d'information

Chapitre II- Le Pouvoir dans l'entreprise

Chapitre III- La décision dans l'entreprise

Partie II- La Politique et la stratégie de l'entreprise

Chapitre IV –La politique générale

Chapitre V – La stratégie

Chapitre VI- Le diagnostic

Partie III- Les atouts de la compétitivité de l'entreprise

Chapitre VII- La flexibilité

Chapitre VIII- La qualité totale

Chapitre IX-La culture et Projet d'entreprise

Chapitre X -L'intelligence économique et la fonction de veille

3. Prérequis nécessaires :

Les étudiants doivent avoir des connaissances préalables en économie d'entreprise 1

4. Compétences et apprentissages

Les compétences attendues au terme de ce cours tournent autour des éléments suivants :

- (a) connaître les systèmes d'information, le pouvoir et la prise de décision dans l'entreprise ;
- (b) maîtriser les éléments nécessaires permettant de faire un diagnostic ;
- (c) Elaborer la stratégie d'entreprise ;

- (d) Connaître les éléments indispensables qui concourent à l'amélioration de la performance de l'entreprise

5. Programmes et calendrier

Semaines/Dates	Contenus	Objectifs pédagogiques

6. Modes d'évaluation des apprentissages

- TPE (10%)
- Contrôle continu (20%)
- Examen final (70%)

7. Bibliographie

- P. CHARPENTIER, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris, 1997.
- BUSSENAULT C. et PRETET M., Economie et Gestion de l'Entreprise, édition

VUIBERT, 1995.

- Encyclopédie de l'Economie et de la Gestion, édition HACHETTE 1994.

Chapitre I- Le Système d'information

L'activité de l'entreprise apparaît aujourd'hui comme un système d'information et, à ce titre, les besoins de gestion des responsables d'entreprise nécessitent la combinaison des informations de provenance diverse. Le gestionnaire joue le rôle d'interface entre les services commerciaux, techniques et financiers et utilise la comptabilité comme système d'information. Nous présenterons tout d'abord l'information avant d'aborder le système d'information.

I- L'information

1) Définition

L'information est un concept ayant plusieurs sens.

On peut définir l'information comme 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.

L'information, constitue à la fois :

- des données, traces matérielles stockées : elles perpétuent des signes (mots, images, sons, bits électroniques).
- des messages, information en mouvement, destinée à un récepteur capable de l'interpréter et de la distinguer comme signifiante d'entre tous les signaux. Ils circulent à travers l'espace et s'adressent à quelqu'un.
- des savoirs, de l'information, interprétée et mise en relation avec d'autres informations, contextualisée et faisant sens. Les connaissances sont produites par un cerveau.

Dans l'usage courant et suivant le contexte, le même mot, information, désigne :

- **son contenu** (ce en quoi elle renseigne et innove, ce qu'elle nous apprend que nous ne savions pas). Exemple : L'info vient de tomber : le numéro gagnant au loto est le 03 28 48 76.
- **son acquisition** (le fait d'être au courant, de l'avoir ou pas). Exemple : merci, j'avais déjà reçu l'information.
- **son mode de circulation** (les moyens par lesquels elle parvient). Exemple : J'ai regardé les informations à la télévision.
- **sa mesure** (capacité à contenir). Exemple : Mon disque dur contient 70 gigabits d'information

- **et le résultat attendu** (le fait de « mettre en forme », conformément à l'étymologie, de savoir). Exemple : Cette dernière information me permet de conclure : le coupable est X.

2) Le support d'information

C'est l'objet matériel sur lequel sont représentées les informations. On distingue 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) Les sources de collectes d'information

Les sources de collectes d'information sont à peu près aussi nombreuses que notre esprit peut le concevoir. Nous avons deux catégories sources : les sources informelles orales et les sources formelles écrites.

a) Les sources informelles orales (Sources grises)

Relativement faciles à obtenir, les sources dites « informelles orales » regroupent tous les médias d'information classiques (télévision, radio, etc.) ; ainsi que ceux liés aux « contacts ». Les sources informelles orales intègrent traditionnellement :

- **Les médias** : Vecteur d'une masse incroyable d'information, cette catégorie pourrait être considérée comme étant la meilleure.
- **L'internet** : Que ce soit 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.

Mais il faut cependant garder certaines réserves quand ces derniers distillent leur interprétation d'un marché. Ce ne sont pas des oracles ! Il faudra alors savoir reconnaître les experts-clés, moteur de toute démarche d'intelligence économique.

b) Les sources formelles écrites (Sources blanches)

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce sont là les plus difficiles à récupérer. Elles peuvent être diverses et intègrent généralement :

- **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.

II- Le système d'information

1) Définition du système d'information

Le système d'information (SI) est un "ensemble d'éléments (personnel, matériel, logiciel...) permettant d'acquérir, de traiter, de mémoriser et de communiquer des informations". Le SI est le centre nerveux des entreprises.

Tous les acteurs de l'entreprise véhiculent des informations.

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 grandit 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.

2) Finalités du Système d'information

Le SI a une double finalité :

➤ une 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 a 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, ...). Par contre, il est stratégique quand il intervient pour les prises de décisions.

➤ **Une 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.

Il doit favoriser la connaissance de l'entreprise et la compréhension des choix stratégiques par l'ensemble du personnel. De plus, il permet de développer un "esprit d'entreprise" chez les salariés en facilitant, par la diffusion de l'information, une vie sociale et une culture d'entreprise.

3) Les systèmes de base

On peut toujours décomposer une organisation en trois sous-systèmes : le système opérant, le Système d'Information et le système de pilotage.

a) 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.

b) 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 ...

c) 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.

4) Les différentes tâches du système d'information

Pour optimiser les informations, le S.I. doit remplir 4 tâches spécifiques : la collecte - le stockage - le traitement - la diffusion (mise à disposition).

a) 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)

b) 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.

c) 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).

d) 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 ?

Le système d'information a donc pour objectif de restituer au différent membre de l'entreprise les informations sous une forme directement utilisable afin de faciliter la prise de décision.

5) Les qualités du système d'information

Le système d'information doit permettre :

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

Le système d’information doit être adapté à la nature de l’organisation (taille de l’entreprise, sa structure, ...) et efficace (rapport entre la qualité et le coût).

Pour mieux comprendre la manière dont l’information circule dans l’entreprise, voici l’exemple d’une entreprise commerciale et ce qui va se passer depuis la réponse d’un appel d’offre jusqu’à la facturation du produit.

Etapes :

- 1. Envoi des tarifs
- 2. Acceptation de la proposition concrétisée par un bon de commande.
- 3. Validation du bon de commande si solvabilité du client
- 4. Déclenchement de la livraison, émission d’un bon de livraison

Flux	Informations attachées	Emetteur	Récepteur
- Envoi des tarifs	1. Référence des produits 2. Prix 3. Caractéristiques des produits 4. Conditions de vente	Service Marketing	Client
- Bon de commande	1. Quantité 2. Montant 3. Date 4. Référence des produits 5. N° de commande	Client	Service Marketing
- Acceptation du bon de commande	Idem « Bon de commande » Solvabilité du client	Marketing	Service Financier Service Compta. Service Livraison
- Bon de livraison	Référence du client Quantité Référence du produit Montant Date N° de commande	Service livraison	Client Service Compta.
- Facture	N° Facture Référence du client Quantité et prix du produit Remises éventuelles Montant Modalité de règlement	Service comptabilité	Client

Chapitre II: Le pouvoir dans l'entreprise

I- Définitions et moyens d'exercice du pouvoir

1) Définitions

La notion de pouvoir est polysémique :

➤ 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 (manifester, négocier, etc.) afin de modifier les résultats de l'entreprise en leur faveur.

2) Les moyens de l'exercice du pouvoir

Parmi les moyens d'exercice du pouvoir, on en distingue 2 types :

➤ **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.

II- Les sources et formes du pouvoir

Dans l'entreprise, le pouvoir prend différentes formes et se fonde sur diverses sources.

A) Les sources du pouvoir

Les sources du pouvoir peuvent être en fonction de (du) :

- **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.

B) Les formes de pouvoir

Il est courant de distinguer les formes de pouvoir en fonction de deux critères d'une part, le pouvoir formel, d'autre part, le pouvoir réel.

1) 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 aplatée caractérisée par très peu de niveaux hiérarchiques.

2) 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.

III- La répartition du pouvoir et les styles de direction

1) La répartition du pouvoir

Le pouvoir repose bien souvent sur la capacité à décider (généralement réservée aux cadres dirigeants) mais aussi d'influer sur la décision ou sur ses conséquences. Le pouvoir peut donc être dans une organisation soit concentré entre les mains d'une seule personne ou quelques personnes proches de la direction (concentration du pouvoir) soit délégué à plusieurs personnes dans l'organisation (délégation et décentralisation du pouvoir).

La délégation de pouvoir consiste pour un cadre dirigeant à donner à un subordonné une autonomie de décision pour un problème particulier et pour une période déterminée. Il est important de faire une différence entre une délégation de pouvoir et une délégation de signature

La délégation de pouvoir 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. La délégation de pouvoir opère un véritable **transfert de compétences ; ainsi le délégant est dessaisi de ce pouvoir au profit du délégataire**. Le délégant cesse alors d'être qualifié, aussi longtemps que dure la délégation, pour exercer les pouvoirs délégués qui sont désormais dévolus à l'autorité délégataire. **Le délégant n'est pas responsable des décisions prises par le délégataire** qui en est considéré comme l'auteur. Il est à noter que l'autorité délégante peut adresser des instructions au délégataire.

La délégation de signature n'a pour effet que de décharger matériellement le délégant d'une partie de ses tâches en lui permettant de désigner une personne qui prendra des décisions au nom du délégant. **Contrairement à la délégation de pouvoir, la délégation de signature n'opère aucun transfert de compétence et ne fait donc pas perdre au délégant ni son pouvoir, ni l'exercice de celui-ci. Le délégant conserve sa responsabilité**, qui demeure pleine et entière, pour tous les actes pris par délégataire. Le délégataire est habilité à exercer les pouvoirs du délégant, mais il n'en dispose pas. **Tout changement dans la personne du délégataire ou du délégant a pour effet de rendre caduque la délégation**. Cette délégation doit être notifiée aux personnes concernées.

Dans le cas de **la décentralisation**, le manager accorde une certaine autonomie de décision aux différents membres de l'organisation. La décentralisation permet d'avoir des décideurs plus près des problèmes à résoudre donc plus capables de prendre plus rapidement la bonne décision. Il existe deux formes de décentralisation :

- **La décentralisation verticale** : lorsqu'un supérieur confie à un subordonné une partie du pouvoir dont il dispose ainsi que les moyens lui permettant d'agir (ex : le Directeur Financier qui délègue une partie de son pouvoir – contrôle des comptes lors de la période de préparation du bilan - au chef comptable). Cette délégation peut être d'une part, globale ou sélective d'autre part, temporaire ou définitive (dans l'exemple du chef comptable la délégation verticale est sélective : concerne un domaine de décision et temporaire : contrôle compte pendant période d'élaboration du bilan).

- **La décentralisation horizontale** : lorsque le pouvoir est transféré vers des groupes fonctionnels (cadres ou experts) qui sont regroupés en unités autonomes. Exemple type : la création d'une structure projet pour la réalisation d'un nouveau produit où les différentes fonctions (finance, marketing, production, etc.) transfèrent leur pouvoir aux membres de la structure projet.

2) Les styles de direction

Le style de direction a évolué au fil des années et donné lieu à différents courants :

a) 1er courant : le courant lewinien

(Kurt Lewin, 1952) qui a étudié les styles de direction et distingué 3 types :

- **Le style autocratique** : où le leader décide seul et ne laisse aucune initiative aux autres membres de l'organisation.
- **Le style laisser-faire** qui consiste à ne pas s'occuper du groupe.
- **Le style démocratique** : où les membres de l'organisation participent à l'organisation des tâches ainsi qu'à la distribution des moyens et des rôles.

Ce courant favorise le style démocratique qu'il juge plus efficace du point de vue du rendement et de la satisfaction des membres de l'organisation.

b) Le courant de Rensis Likert (1967)

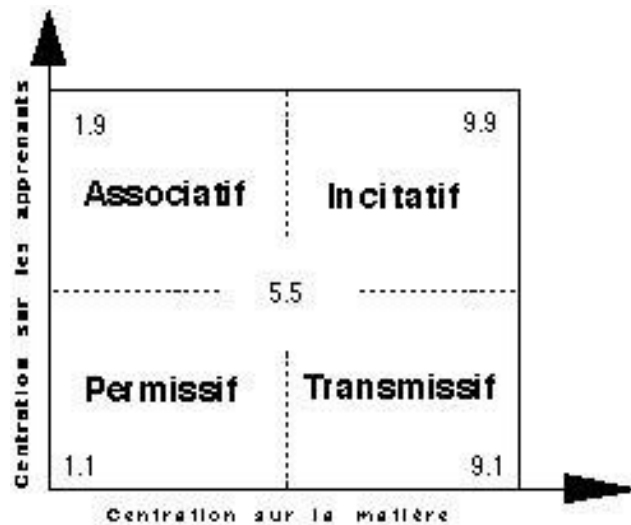
Rensis Likert (1967) distingue 4 styles de direction :

- **Despotique** : caractérisé par une forte centralisation du pouvoir ; style où les sanctions jouent un rôle important.
- **Bienveillant** : dans lequel le pouvoir est paternaliste, protecteur et où l'on a recours à un système de récompense.
- **Consultatif** : style où l'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.

Le dernier, le type participatif, est préféré par Likert car il permet à chacun des membres de l'organisation de se sentir responsable dans la réalisation des objectifs.

c) **La grille managériale de Blake et Mouton (1969) :**

Blake et Mouton identifient 5 styles de direction à partir du croisement de 2 variables : d'une part, **le degré d'intérêt porté à la production, aux tâches** (souci porté aux activités, aux décisions, aux structures, aux procédures et aux méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs visés) et d'autre part, **le degré d'intérêt porté aux hommes** (prise en compte des besoins, attentes et personnalités des collaborateurs)



En croisant ces deux dimensions, on peut identifier cinq grands styles de management :

- **Le style 1.1:** il suffit de faire un effort minimum pour obtenir un rendement adéquat et une loyauté satisfaisante.
- **Le style 1.9 :** 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 :** 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:** 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 :** 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.

Le style pratiqué est en général un mélange de plusieurs styles types, mais l'un d'entre eux est dominant. Les tendances d'évolution à long terme favorisent le développement du style 9,9.

d) **Le courant de Tannenbaum et Schmidt (1976)**

Pour ces auteurs, les dirigeants peuvent opter pour l'un ou l'autre des sept styles de leadership décrits dans la figure suivante. 7 différents styles de direction possibles qui s'échelonnent en fonction d'une part, du **degré d'autorité du supérieur** et d'autre part, de **la liberté d'action donnée au subordonné**.

Leadership centré sur le gestionnaire				Leadership centré sur les subordonnés		
Autorité du supérieur				Liberté d'action au subordonné		
1	2	3	4	5	6	7
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 des 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.

Tannenbaum et Schmidt affirment que les dirigeants peuvent choisir un style de leadership à partir d'un large éventail d'options, ils doivent cependant fonder ce choix à partir des trois groupes de facteurs que sont

- (1) les forces propres au dirigeant ;
- (2) les forces propres aux subordonnés et
- (3) les caractéristiques de la situation.

D'abord, le dirigeant fera son choix en fonction de son système de valeurs, de son degré de confiance dans ses subordonnés, de son inclinaison naturelle pour un style donné et de son degré de tolérance face à l'incertitude. Puis, tenant compte des forces propres de ses subordonnées, il fera son choix en fonction de la personnalité, des compétences, des habiletés, des valeurs et des attentes de ses subordonnés. Enfin, le dirigeant prendra en considération des facteurs situationnels, notamment le type d'organisation dans laquelle il œuvre, l'efficacité des groupes qu'il coordonne, la nature du problème à résoudre et le temps disponible pour le résoudre

Aujourd'hui, les approches contemporaines des styles de direction postulent qu'il n'y a pas un style de direction « standard » dans la mesure où le manager doit adapter son comportement aux différentes situations auxquelles il doit faire face. Ainsi, le style de direction est fonction de la personnalité du dirigeant, de la personnalité des employés (caractères) et de leur motivation. D'une manière générale, le comportement des dirigeants et donc leur style de management a évolué pour mieux tenir compte des salariés.

Chapitre III: La décision dans l'entreprise

La prise de décision fait partie intégrante des tâches quotidiennes d'un gestionnaire. Certaines décisions sont assez difficiles à prendre alors que d'autres peuvent être considérées comme routinières.

Section I : Le caractère et Processus décisionnel

I. Définitions et caractéristiques de la décision

A. Définitions

Décider, c'est choisir une solution parmi plusieurs options possibles afin d'atteindre un objectif, c'est à dire résoudre un problème, saisir une opportunité.

C'est choisir une option que l'on juge profitable et qui est supérieure aux autres options.

On peut donc définir **la décision** comme le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'informations et des critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités.

La **prise de décision** a été définie par G.TERRY et S.FRANKLIN comme étant « Le choix d'un mode de comportement entre deux ou plusieurs comportements possibles ».

Quand il n'y a pas de choix, d'alternatives ou de sélection, on ne peut parler de prise de décision, pourquoi ? Parce que décider, c'est renoncer à d'autres options donc, sans choix, pas de prise de décision.

B. Caractéristiques de la décision

La décision peut avoir plusieurs caractéristiques :

- 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 de 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).

II. Le processus décisionnel

La décision est représentée par un acte isolé, libre et rationnel. Le décideur est supposé agir de façon totalement cartésienne et en disposant d'une information complète.

Que les décisions soient faciles ou difficiles à prendre, le gestionnaire doit passer par un processus décisionnel qui respecte les étapes suivantes :

- 1- 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.
- 2- Diagnostic de la situation:** Le gestionnaire analyse la situation et relève l'ensemble des symptômes à l'origine du problème.
- 3- Elaboration d'une liste de solutions :** Pour un problème donné, plusieurs solutions peuvent être envisagées.
- 4- 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.
- 5- Choix d'une solution :** Le gestionnaire choisit une option parmi les autres.
- 6- 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.
- 7-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).

Section II- Typologie et outils d'aide à la décision

I- Les types de décisions

A) Typologie selon le niveau de décision

Igor ANSOFF (1965) différencie trois niveaux de décision :

1) 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).

2) 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.).

3) 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 même 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.

1) 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.

2) 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 :

1) 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.

2) Décisions techniques

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

3) 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.

II- Les outils d'aide à la prise de décision

De nombreuses techniques permettent au décideur de prendre certaines décisions. Les outils qu'il devra mettre en œuvre, dépendent du problème initial et de la connaissance plus ou moins précise du décideur.

Il est possible de classer les différentes situations en quatre catégories selon un degré d'incertitude croissant.

1) 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.

2) 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.

3) 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)

Exemple : le décideur peut choisir entre deux solutions (1) et (2)

	Gain minimum espéré	Gain maximum espéré
(1)	70	300
(2)	150	250

Il retiendra la solution (1) d'après le critère du maximax, et la solution (2) d'après le critère du minimax.

4) 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.

Chapitre IV – La politique générale

La politique générale de l'entreprise constitue l'ensemble des principes directeurs et des règles de normes qui orientent en permanence l'action de l'entreprise. Constituant tout à la fois une façon de voir l'entreprise et son environnement.

I - la politique générale : définition et contenu du concept

A) Définition

La politique générale de l'entreprise 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. Elle est définie par les dirigeants de l'entreprise et traduit les intentions durables de l'entreprise concernant la nature de son activité, de son métier de base, et concernant également la nature des relations de l'entreprise avec les principaux acteurs internes (personnels et leurs représentants) et externes (fournisseurs, clients, actionnaires, concurrents...). Elle joue le rôle de cadre de référence aux différentes décisions qui seront prises et particulièrement aux choix stratégiques.

La politique générale oriente donc les décisions prises dans l'entreprise dans le domaine stratégique.

B) Contenu du concept

La politique générale comporte entre autre 2 éléments principaux :

- la définition de l'organisation de l'entreprise au travers la mise en place de la structure de l'entreprise et au travers la mise en œuvre d'un mode de direction ;
- la recherche de la maîtrise de l'avenir de l'entreprise ; notamment par la mise en œuvre d'une démarche planificatrice et de contrôle interne.

II - La planification

A) Nature et type de la planification

1) Nature de la planification

La planification 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.

Elle permet donc de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la situation actuelle ?
- Où voulons-nous aller ?
- Comment y parvenir ?

Planifier, c'est diriger, organiser l'entreprise selon un ensemble de dispositions adoptées en vue de la réalisation d'un projet.

D'après Ackoff : " planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir ".

Drucker a défini la planification en 2 temps, ce qu'elle n'est pas, et ce qu'elle est :

- **La planification n'est pas seulement la prévision.** Elle n'élimine pas le risque. Elle ne conduit pas à décider pour le futur, elle ne conduit pas à prendre aujourd'hui des décisions applicables pour l'avenir. Elle consiste à prendre aujourd'hui des décisions immédiatement applicables mais qui par leur nature engage durablement l'entreprise. A chaque période ultérieure, il faudra prendre les décisions appropriées pour réaliser les objectifs de l'entreprise et plus globalement le projet de l'entreprise. La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan. Le résultat de l'action est moins important que l'action de planification elle-même. L'action de planification oblige à analyser la situation de l'entreprise.
- **La planification est instrument d'action.** Elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur sa situation future. Elle est un instrument de cohérence, elle permet de réaliser les différents ajustements et la cohérence des ressources mises en œuvre par l'entreprise. Elle est un instrument de motivation.

La planification ne va pas de soi. Il n'est pas évident de trouver du temps pour élaborer un plan sur plusieurs années. Quel est l'intérêt d'un cadre de planifier sur 4-5 ans s'il ne reste pas dans l'entreprise ?

2) Les types de planification

Il existe deux types de planification :

a) La planification stratégique

La planification stratégique vise le développement des activités de l'entreprise, tout en prenant en compte l'environnement. Elle est plutôt qualitative et exige une analyse approfondie des opportunités qui se présentent à l'entreprise et des risques prévisibles

La planification stratégique consiste à fixer un ensemble d'objectifs cohérents de développement dans les divers domaines d'activité de l'entreprise à l'aide d'outils d'anticipation de l'avenir. Elle concourt à la cohésion et à la mise en œuvre d'une stratégie pour assurer l'efficacité de l'entreprise.

Les objectifs stratégiques sont l'expression concrète, datée, des buts généraux et de la finalité de l'entreprise.

b) La planification opérationnelle

La planification opérationnelle vise l'efficacité à court terme de l'exploitation des ressources de l'entreprise. Elle est la définition des moyens à mettre en œuvre dans un cadre pluriannuel pour atteindre les objectifs stratégiques.

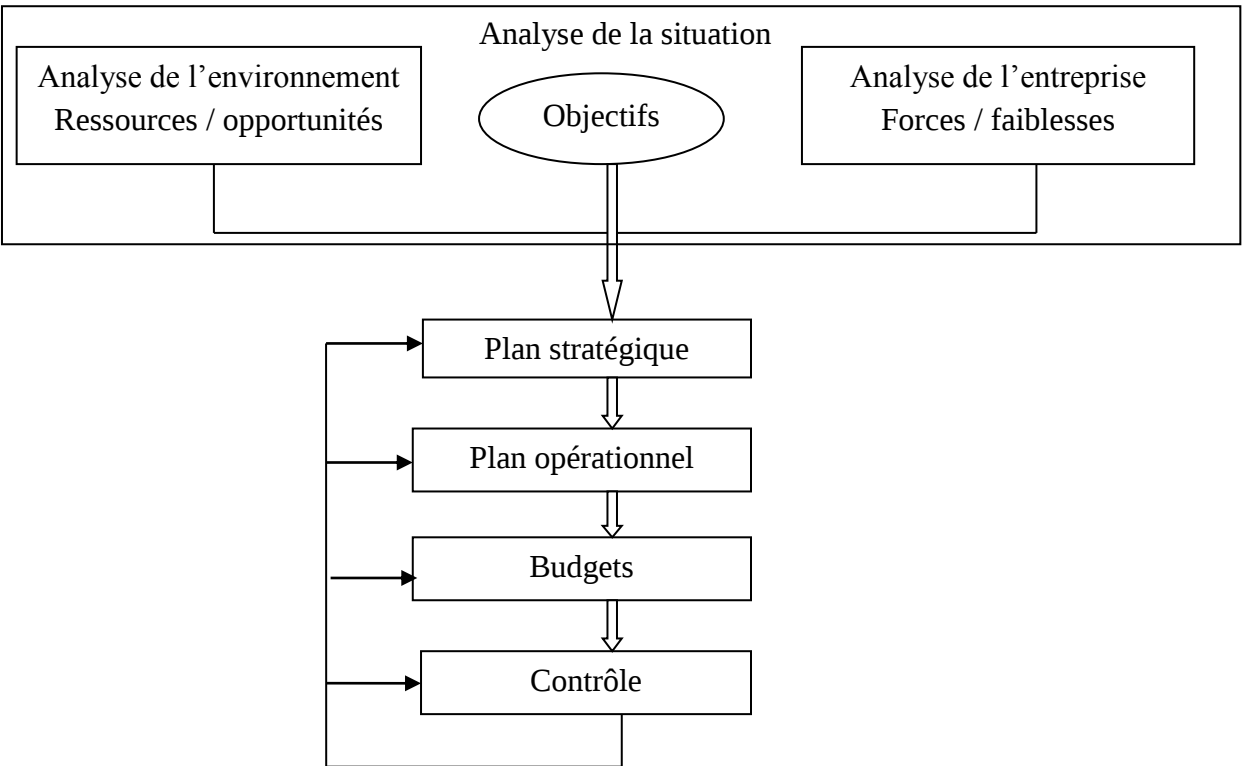
Le plan de financement (indique la manière dont l'entreprise est financé) et le plan d'investissement (indique comment est réparti et utilisé) sont 2 aspects essentiels de la planification opérationnelle.

Les plans opérationnels répartissent les objectifs et les moyens dans le temps et par fonction.

Dans la réalité, actuellement, la planification stratégique et la planification opérationnelle sont de plus en plus associées. En effet, l'horizon de planification stratégique se réduit en raison de l'instabilité de l'environnement. Si au paravent la planification stratégique portait sur dix ans à venir, l'horizon se réduit de nos jours à cinq ans.

B) Le processus de planification

Le schéma ci-dessous présente les principales étapes du processus de planification. La stratégie et le diagnostic faisant l'objet des chapitres suivants, nous nous attacherons à préciser la notion d'objectifs et de budgets.



1) L'analyse de la situation

La première phase du processus de la planification vise avant tout à déterminer les types d'activités que l'organisation veut investir davantage. Pour ce faire les dirigeants doivent commencer par l'analyse de l'organisation et de son environnement.

- **L'analyse de l'environnement** : Elle procure à l'organisation des informations importantes lui permettant de juger l'ampleur des opportunités et des menaces que dissimule son environnement.
- **L'analyse de l'organisation** : Elle cherche à établir un diagnostic des forces et faiblesses de l'organisation ; c'est-à-dire des moyens (humains, matériels, financiers, ...) dont elle dispose et de ses limites. Il s'agit d'un véritable « audit » permettant : D'apprécier la fonction commerciale (l'importance et la qualité de la clientèle, la force de vente, le réseau de distribution, ...) ; de mesurer les capacités de production en termes humain et technique ; de contrôler la santé financière de l'entreprise (capacité d'autofinancement, capacité d'endettement, ...) ; d'apprécier le climat social au sein de l'organisation (entente du personnel, conflit, ...).

2) Formulation du plan stratégique

La formulation du plan stratégique découle principalement des objectifs généraux de l'organisation déterminés par la haute direction. Les objectifs stratégiques quant à eux s'établissent à partir d'un diagnostic de l'organisation et de son environnement.

Durant cette phase, les dirigeants cherchent d'abord à déterminer les grandes orientations de l'organisation sous forme d'objectifs généraux. Ensuite, ils définissent la politique d'allocation des ressources nécessaires. Comme les objectifs sont à la base de la planification stratégique, il convient donc de définir, dans un premier temps, ce qu'est un objectif. Avant, il est nécessaire de faire une nuance entre finalité, but et objectif.

- **Une finalité ou une mission** : c'est ce qui correspond au concept du pourquoi de l'entreprise.
- **Les buts de l'entreprise** : ils ne dépendent pas de la volonté des dirigeants mais ils résultent de 3 contraintes : la pérennité, la croissance, le profit.
- **Un objectif** : c'est l'expression concrète des buts fixés par les dirigeants. Ex. : si le but est de réaliser le profit maximum, les objectifs seront exprimés en termes de taux de rentabilité.

➤ Les critères de validité d'un objectif :

Tout objectif doit posséder, pour être valable, un certain nombre de critères indispensables

Ainsi, un objectif doit être :

- **Spécifique** : il doit être détaillé et précis. N'importe quelle personne qui lit l'énoncé devrait comprendre exactement ce qui doit être fait.

- **Mesurable** : c'est-à-dire quantifiable (Axé sur les résultats attendus : augmenter le chiffre d'affaires annuel de 20%) afin qu'il puisse être contrôlé
- **Atteignable** : Assorti de moyens ;
- **Réaliste** : (afin qu'il soit cohérent avec la stratégie et les réalités de l'organisation) et motivant (afin qu'il soit partagé par ceux qui vont contribuer à sa réalisation) ;
- **Temporel** : il doit être inscrit dans le temps (indiquer à quel moment il faut aboutir aux résultats) ;

Le plan stratégique vise donc à établir pour l'organisation une orientation générale et porte sur ses besoins à long terme. Il est souvent formulé par la direction avec ou sans la participation des opérationnels.

3) L'élaboration des plans opérationnels

L'élaboration des plans opérationnels consiste à transformer le plan stratégique en programmes d'action à moyen et à court terme (1an à 3 ans). Cette phase est plus détaillée que la précédente qui cherchait à déterminer les orientations stratégiques de l'organisation.

La planification opérationnelle définit les activités à accomplir dans des domaines précis afin que la stratégie soit respectée. En fait, la planification opérationnelle commence par une division de l'objectif général, établi lors de la phase de planification stratégique, en sous objectifs. Il s'agit de la hiérarchie des objectifs, selon laquelle les objectifs élémentaires préparés par les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation contribuent à l'objectif stratégique. La phase de planification opérationnelle est appelée phase de programmation. Elle est l'œuvre des cadres opérationnels (directeurs de production, de marketing, de finances, de ressources humaines...).

4) Les budgets

La phase budget vise à traduire, les actions inscrites dans le cadre de la planification, en termes quantitatifs (temps, équipements, espace, hommes) et monétaires (dépenses, revenus) à court termes (de 6 mois à 1 an).

Le budget est en réalité un plan à court terme chiffré définissant les responsabilités des opérationnels chargés de sa mise en œuvre. Il précise le cadre de l'action, l'affectation des ressources, les moyens utilisés, ainsi que les performances attendues. Les budgets sont l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les buts à long terme de l'organisation.

Bref, lors de la phase de la budgétisation chaque centre de responsabilité ou chaque fonction de l'organisation prépare son budget sur la base d'hypothèses de cadrage fixées par la direction générale. Toutefois, cette dernière doit favoriser la concertation et la recherche de cohésion autour

des orientations de la politique générale de l'organisation, afin que le budget global soit un élément cohérent du plan d'ensemble.

5) Le contrôle

Le contrôle a pour rôle d'évaluation les résultats et les confronter aux prévisions qui ont été faites. L'évaluation des résultats consiste à mesurer les écarts entre la réalisation et la prévision. La mesure des écarts porte généralement sur quatre points :

- Les écarts par rapport aux objectifs ;
- Les écarts par rapport aux moyens ;
- Les écarts par rapport à l'environnement et à son évolution ;
- Les écarts par rapport au calendrier prévu pour l'exécution ;

La révision de la planification, quant à elle, a pour objectif de réduire les écarts entre le plan et la réalisation. La correction d'un écart peut prendre deux formes :

Le rattrapage qui se fait par l'augmentation de la quantité ou la qualité des ressources utilisées.

La révision du plan qui peut être utilisée dans trois cas :

- Lors d'une erreur de prévision, il faut donc réajuster le plan quantitativement (en baisse ou à la hausse) ou qualitativement (si un évènement a été mal prévu).
- Lorsque le plan initial se révèle dépassé, on établit un plan rectificatif (ou plan intérimaire) qui se substitue à la partie du plan restant à réaliser.
- Lors du prolongement du plan (par exemple, le plan de 3 ans peut être prolongé d'une année chaque fin d'année), on utilise la technique du « plan glissant » qui permet d'incorporer des modifications au plan initial.

Chapitre V -La stratégie

La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. Il s'agit de l'art de coordonner l'action des forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, **elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs**. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

I- La spécificité du management stratégique

A) Définitions de la stratégie

Plusieurs définitions de la stratégie d'entreprise existent dans la littérature :

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 ».

Il ressort de ces définitions que la stratégie d'entreprise consiste fondamentalement à répondre à trois questions :

- Quel modèle de création de valeur utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise (quel est son modèle économique) ?
- Peut-on éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents, afin de dégager un avantage concurrentiel ?
- Sur quel périmètre) ce modèle de création de valeur est-il déployé ?

Ces trois dimensions, Valeur-Imitation-Périmètre (ou modèle VIP), résument l'essentiel des questions stratégiques.

Le succès d'une stratégie d'entreprise est relatif et non absolu : il se mesure par rapport au succès de la stratégie des concurrents. L'objectif consiste donc à obtenir un avantage concurrentiel, c'est-à-dire à dégager un profit durablement supérieur à celui des concurrents.

La stratégie doit faire correspondre les ressources et compétences de l'organisation (prépondérantes selon l'approche par les ressources défendue notamment par Jay Barney) aux menaces et opportunités de son environnement (prépondérantes selon l'approche de Michael Porter). Le risque principal est que tous les concurrents apportent des réponses équivalentes, ce qui provoque une institutionnalisation de l'industrie (selon la théorie néo-institutionnelle).

La stratégie est classiquement du ressort du dirigeant (P-DG, directeur général, gérant, etc.).

Cependant, le dirigeant est nécessairement soumis à une rationalité limitée lors de ses prises de décision. Il risque donc de se contenter d'officialiser les stratégies émergentes développées par l'entreprise ou de surinterpréter les succès passés, jusqu'à provoquer une éventuelle dérive stratégique.

B) 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.

C) Stratégie et politique générale de l'entreprise

La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue d'assurer sa rentabilité, son développement et/ou sa pérennité. Elle correspond aux axes de développement choisis pour l'entreprise et se concrétise à travers un système d'objectifs et un modèle économique (ou une chaîne de valeur).

La politique générale se définit comme l'ensemble des principes directeurs et des grandes règles et normes qui orientent en permanence l'action de l'entreprise. Contrairement aux autres fonctions de l'entreprise qui ne concernent qu'un seul aspect, la politique d'entreprise, considère l'entreprise comme une totalité. Elle utilise des informations provenant des autres fonctions mais se base sur ses propres méthodologies.

L'entreprise est libre dans le choix des objectifs généraux qu'elle entend poursuivre et des stratégies qu'elle développe afin d'atteindre ces objectifs.

D) Les niveaux des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques constituent des décisions qui engageront l'entreprise sur le long terme, ainsi, elles sont souvent irréversibles et impliquent des changements structurels importants. La décision stratégique diffère selon le niveau hiérarchique. En effet, on retrouve trois niveaux de la décision : On a la stratégie d'entreprise ou corporate strategy, la stratégie par domaine d'activité ou business strategy et stratégie fonctionnelle.

- **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.

II- Les choix stratégiques

Fixer une stratégie revient à choisir une méthode parmi d'autres permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché dans un Domaine Activité Stratégique (DAS) particulier.

A) Les stratégies concurrentielles

Michel Porter identifie trois types de stratégies qui peuvent être adoptées : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation.

1) 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.

Les stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise recherchera la part de marché la plus importante. Cette stratégie est adaptée aux domaines d'activité où la différenciation des produits est faible et où la concurrence se fait sur les prix.

2) La stratégie de différenciation

Cette stratégie 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.

3) 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 sur segmentation.

B) La stratégie de développement

Une entreprise doit faire un choix quant à la stratégie pour pouvoir se développer. Elle peut avoir le choix entre une stratégie de spécialisation, une stratégie de diversification et une stratégie d'internationalisation.

1) 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 spécialisation est généralement optée par les entreprises dans une situation particulière de leur développement. Elle est mise en place pour les raisons suivantes :

- lorsque l'entreprise dispose de moyens financiers, humains, productifs limités (PME, entreprises récentes), l'objectif est d'utiliser les compétences acquises dans un domaine d'activité unique ;
- volonté de l'entreprise de développer un savoir-faire technique et commercial pour faire face aux attaques de la concurrence ;
- la recherche de sécurité d'un métier solide ;
- la recherche d'une taille suffisante dans une optique de croissance.

2) La stratégie de diversification

La diversification consiste à élargir les activités (le « périmètre d'activités ») :

- nouveaux produits ;
- nouveaux marchés ;
- nouvelles technologies.

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.

3) Le recentrage

Le recentrage est l'abandon de certaines activités (retour à la spécialisation ou réduction de la diversification. Il peut s'agir d' :

- élimination d'activités peu rentables ou risquées ;
- allègement de structure ;
- concentration des ressources et génération d'économies d'échelle ;
- exploitation des compétences clé ;
- recherche d'une meilleure création de valeur ;
- clarification pour satisfaire les marchés financiers (lisibilité de l'activité).

Le recentrage peut être :

- L'externalisation de certaines activités qui sortent de la chaîne de valeur bien que le produit final soit conservé.
- L'abandon pur ou la cession d'activité.
- L'**Offensif** (volonté de croissance, d'accentuer un avantage concurrentiel, de se concentrer sur un métier, d'améliorer la performance).
- Le **Défensif** ou de **dégagement** (problème financier, DAS non rentable, contrainte légale).

4) 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.

Chapitre VI : le diagnostic stratégique

Pour définir une stratégie efficace, l'organisation doit tout d'abord procéder à un diagnostic stratégique. Il repose sur l'analyse du passé, la recherche d'explications et un effort de causalité. Se fait en deux temps : d'abord, une analyse interne, puis, une analyse externe.

I- Présentation du diagnostic stratégique

1) Définitions

Le **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.

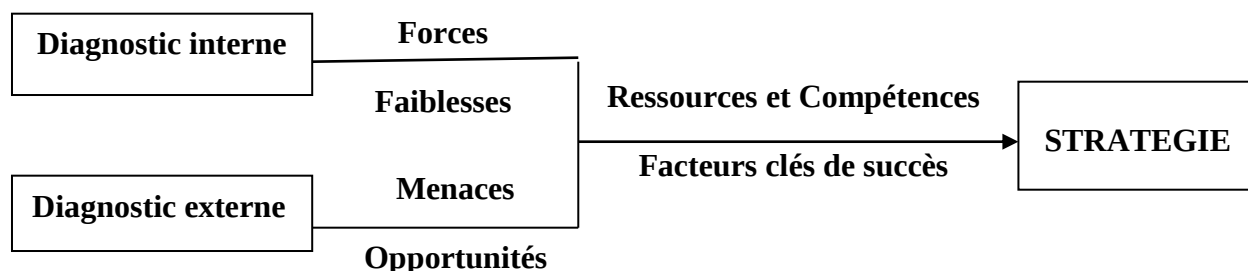
La démarche du diagnostic stratégique s'apparente à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé. Il est réalisé dans deux directions : l'environnement, en termes d'attractivité du

secteur (opportunités, menaces), et l'entreprise en termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses).

En effet, l'entreprise est un système ouvert qui possède ses propres caractéristiques et qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces mais aussi d'opportunités.

Le diagnostic stratégique permet alors, au préalable, d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques du macroenvironnement et microenvironnement et, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

Ainsi, le diagnostic stratégique interne et externe permettra à l'entreprise de pouvoir concilier les choix stratégiques dont dépend sa compétitivité à long terme et la maîtrise des turbulences de son environnement dont dépend sa compétitivité immédiate.



Les ressources : Il s'agit des ressources possédées par l'entreprise de manière générale. Il peut s'agir des ressources matérielles, des ressources humaines (personnel, ouvriers), ressources financières (fonds disposés par l'entreprise), ressources intangibles (marque, brevet, Licence).

Les compétences : Constituent les savoir-faire et routines qui permettent de mener à bien diverses fonctions (exp : la conception, la production, le marketing, etc.)

Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques (des atouts) qu'une entreprise doit nécessairement détenir pour réussir une activité donnée.

2) 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.

II- Le diagnostic externe

Les changements stratégiques sont souvent le résultat d'une mutation de l'environnement. Par conséquent, le diagnostic externe de l'environnement s'impose afin d'asseoir les décisions stratégiques. Le diagnostic externe concerne l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise ou sur lesquels elle peut agir. Il s'agit d'identifier les facteurs de marché (forces en présence) et les facteurs hors marché (la réglementation, par exemple).

Ainsi, la connaissance de l'environnement permet de dégager les opportunités possibles et les menaces éventuelles provenant de l'environnement. Il est alors indispensable de réaliser un diagnostic du macroenvironnement et du microenvironnement.

1) L'analyse macroenvironnement

Cette analyse permet d'évaluer l' macroenvironnement 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 ayant 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 avoir 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.

2) 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.

III- Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses Domaines Activités Stratégiques (DAS). Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapports à ceux de ses concurrents afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché.

1) 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.

2) 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.

3) 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.

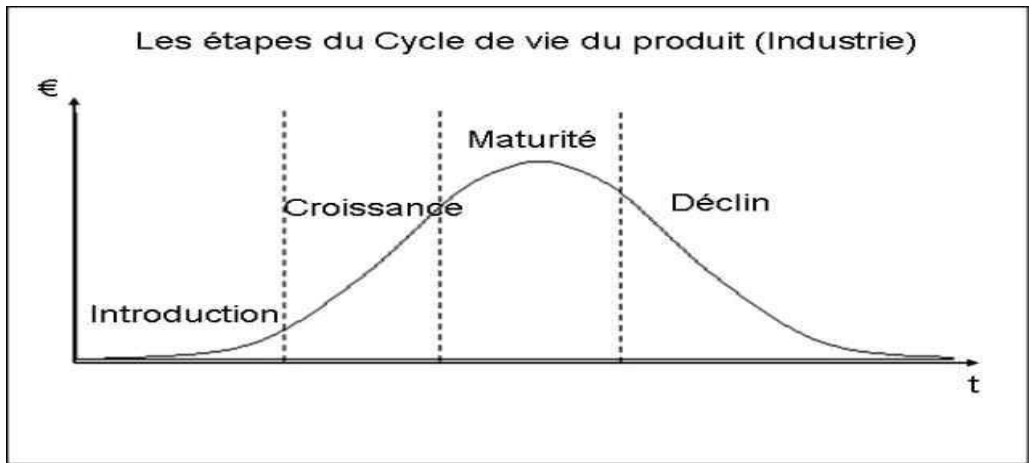
IV- Outils du diagnostic stratégique

1) Le cycle de vie

Un produit au cours de son existence connaît une succession d'étapes caractéristiques qui rythment sa vie. Comme tout être vivant, un produit naît, croît, vit et meurt. Il est important

d'étudier le cycle de vie d'un produit dans le cadre de l'orientation stratégique. En effet, la phase de cycle de vie dans laquelle se trouve le produit est un élément important dans l'analyse de la position actuelle et future du produit sur son marché.

Le cycle de vie d'un produit ou d'un domaine d'activité se décompose en quatre grandes phases. Chacune d'elle a ses particularités.



- **La phase d'introduction ou de lancement** : C'est la phase de l'introduction du produit sur le marché. Elle est caractérisée par :
 - une faible concurrence, s'il s'agit d'un nouveau produit
 - une croissance faible
 - un niveau de profit nul voire négatif (en raison des coûts de lancement)
 - une distribution limitée
- **La phase de croissance** : Durant cette phase, la demande croît, le produit commence à se faire connaître, les ventes augmentent rapidement. C'est une phase de conquête du marché. L'entreprise peut commencer à réaliser des bénéfices. La possibilité de bénéfices attire les concurrents.
- **La phase de maturité** : Durant cette phase, le taux de progression des ventes ralentit. La rentabilité du produit est à son maximum (amortissement des investissements de lancement). La concurrence devient très vive et le marché est saturé.
- **La phase de déclin** : Durant cette phase, les ventes diminuent car apparition de nouveaux produits plus adaptés aux besoins des consommateurs. La rentabilité du produit devient très faible et peut même devenir une charge pour l'entreprise.

Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
- Créer le marché - Maîtriser la technologie, la	- Pénétrer le marché - Maintenir l'avantage (image, marque, surveillance	- Défendre la position - Différencier le produit	- Prévoir le retrait - Surveiller la rentabilité - Simplifier la production,

distribution - Quelle est la concurrence, produits substituables ? → Protéger le produit	des concurrents) - Optimiser la production - Commencer à préparer le successeur → Augmenter les ventes (stratégie de volume)	- Réduire les coûts - Promouvoir le produit → Réaliser un profit unitaire maximum	le produit, les services, la distribution - Baisse du prix → Arrêter au bon moment, remplacer
--	---	---	---

2) Le modèle LCAG ou SWOT

Ce modèle, connu sous le 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».

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

- **Évaluation externe** : l’identification des menaces et des opportunités dans l’environnement; l’identification des facteurs clés de succès.
- **Évaluation interne** : l’identification des forces et faiblesses de l’entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ; l’identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.
- **Création et évaluation de toutes les possibilités d’action** ;
- **Éclaircissement des valeurs de l’environnement** (responsabilité sociale de l’entreprise) **et des valeurs managériales** (dirigeants) ;
- **Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.**

Ainsi, il permet un diagnostic stratégique interne et externe qui pourra être approfondi par d’autres outils plus précis tels que le modèle de Porter ou les modèle matriciels d’analyse de portefeuille d’activités.

Les Principales variables SWOT

Forces - Strenghts	Faiblesses - Weaknesses
- Expertise / Brevets	Manque d'expertise

- Nouveau produit ou service - Bonne implantation de l'activité - Avantage coût / savoir-faire - Processus et procédures Qualité - Marque ou réputation forte	Produits et service indifférenciés Mauvaise implantation Faible accès aux canaux de distribution Mauvaise qualité des produits / services Mauvaise réputation
Opportunités - Opportunities	Menaces - Threats
Marché émergent Fusions, Joint-venture, alliances stratégiques Entrée nouveaux segments marché Un nouveau marché international Réduction de la réglementation Suppression barrières commerciales	- Nouveau concurrent sur marché - Guerre des prix - Nouveau produit de substitution - Nouvelles réglementations - Entraves aux échanges - Nouvelle imposition sur produit

Limites de l’analyse SWOT

L’analyse SWOT ne montre pas du tout comment atteindre ou obtenir un avantage comparatif, ce n’est donc aucunement une fin en soi.

La dynamique complexe entre les circonstances, les environnements, les menaces, les changements divers, ne peut être illustrée par la matrice SWOT et le risque est donc de se figer dans une analyse trop statique.

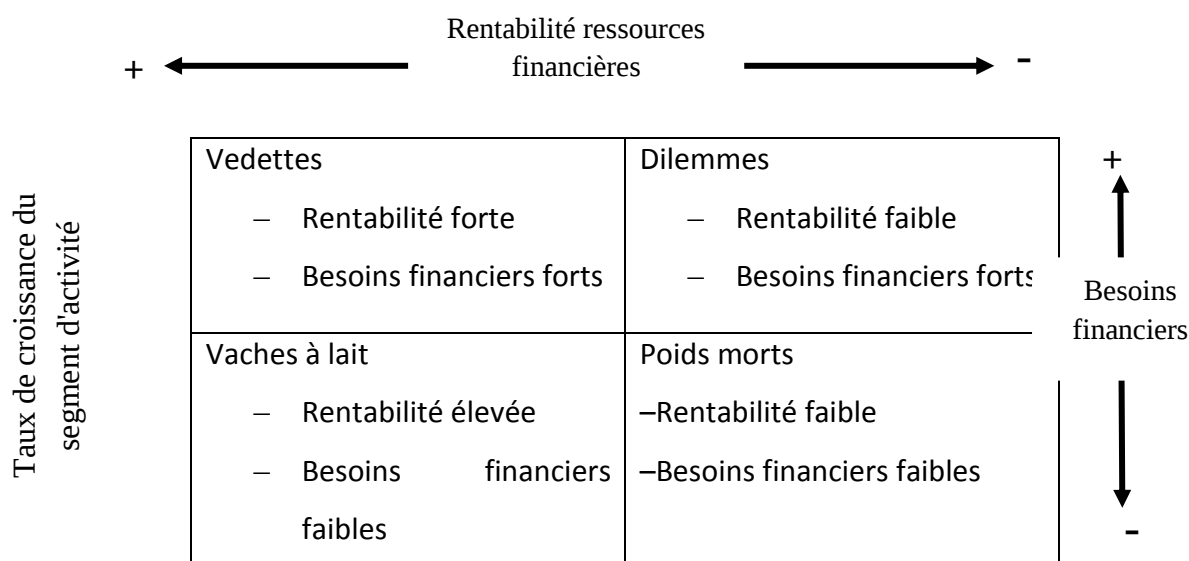
Enfin, le risque existe de voir l’entreprise se focaliser sur un facteur interne ou externe et de négliger d’autres facteurs susceptibles de permettre aujourd’hui mais surtout demain un avantage concurrentiel.

3) 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), qui sont similaires sur le fond. Leur objectif est de permettre aux entreprises diversifiées d’élaborer une stratégie globale intégrant, dans une perspective d’équilibre, les stratégies de chacune des activités et permettant d'organiser un cadre de cohérence dynamique, c'est-à-dire dans le temps, pour les inévitables arbitrages de consolidation.

a) Le modèle du Boston Consulting Group (BCG).

Un cabinet de consultants américains, le B. C. G. a élaboré une méthode d'analyse de ces domaines d'activités fondée sur une représentation graphique. Le B.C.G. part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale. Les variables retenues dans cette analyse sont le **taux de croissance du marché** et la **part de marché relative**. La matrice se présente de la façon suivante :



- **Les « dilemmes »** : Il s'agit des secteurs dont la croissance est forte. Cette croissance est, toutefois, conditionnée à des investissements très importants, notamment en marketing, recherche-développement et production.
- **Les « vedettes »** : Les produits « vedettes » connaissent une forte part de marché relative, ce sont donc également des domaines à croissance forte qui permettent de dégager d'importantes liquidités (permettant ainsi de pratiquer une politique d'autofinancement pour les nombreux investissements encore nécessaires au développement de ces produits).
- **Les « vaches à lait »** : elles correspondent aux domaines d'activités qui sont parvenus à un stade de maturité. La rentabilité des produits « vaches à lait » est très forte mais, peu à peu la croissance de la demande ralentit et les investissements deviennent faibles. Par ailleurs, un domaine d'activité ne peut rester éternellement « vache à lait » (à plus ou moins long terme), l'entrée d'un domaine dans cette catégorie laisse présager la phase de déclin.
- **Les « poids morts »** : Ce sont souvent d'anciens produits « vaches à lait ». On désigne sous cette appellation les activités condamnées à disparaître car devenues inutiles pour l'avenir de l'entreprise. Leur contribution à la croissance est, bien entendu, totalement nulle.

À chaque domaine d'activités sont associés :

- des caractéristiques commerciales (part de marché, vente...).
- des flux financiers (recettes, trésorerie...).
- des stratégies d'investissement.

Par exemple ;

Pour les activités « vedettes » il sera nécessaire de procéder à des investissements de capacité. Il s'agit souvent de produits en pleine phase d'expansion

Pour les activités « dilemmes » qui correspondent plutôt aux produits en phase de lancement la stratégie à adopter sera celle du développement et de la communication (publicité, etc....). Si le lancement est trop hasardeux l'entreprise pourra également décider d'adopter une stratégie d'abandon.

Pour les activités « vaches à lait » correspondant, quant à elles, à des produits souvent arrivés au stade de la maturité, les investissements les plus pertinents seront des investissements en productivité de manière à maintenir un avantage concurrentiel significatif par rapport à des activités nouvelles éventuellement en développement sur le même marché.

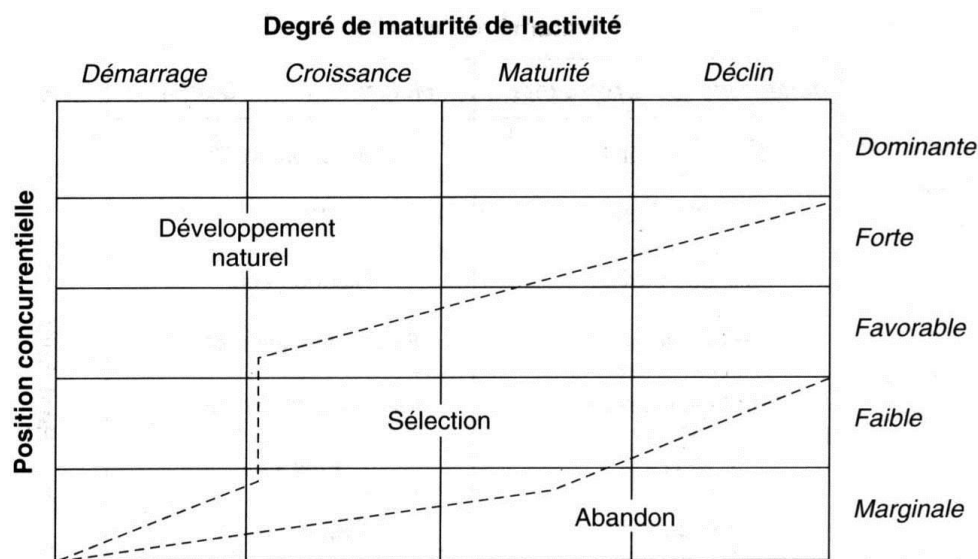
Quoi qu'il en soit, la modélisation du BCG retient qu'un portefeuille d'activité est équilibré lorsque les domaines se répartissent dans les quatre quadrants de manière égale. L'entreprise doit veiller à la préservation de cet équilibre, par exemple, si un portefeuille ne contient que des dilemmes et des poids morts, il en résultera une insuffisance de moyens financiers pour poursuivre l'exploitation, ce qui met l'entreprise en danger. Par contre, un portefeuille présentant un excès de domaines « vache à lait » réduit les possibilités de développement futur de l'entreprise.

b) Le modèle d'Arthur Doo Little (ADL)

C'est une matrice de gestion du portefeuille d'activité. Le modèle ADL associe deux critères de nature quantitative :

- **Le degré de maturité de l'activité** : reposant sur les quatre phases du cycle de vie
- **La position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité** : établie à partir du degré de maîtrise des domaines vis-à-vis des facteurs clé de succès du segment analysé.

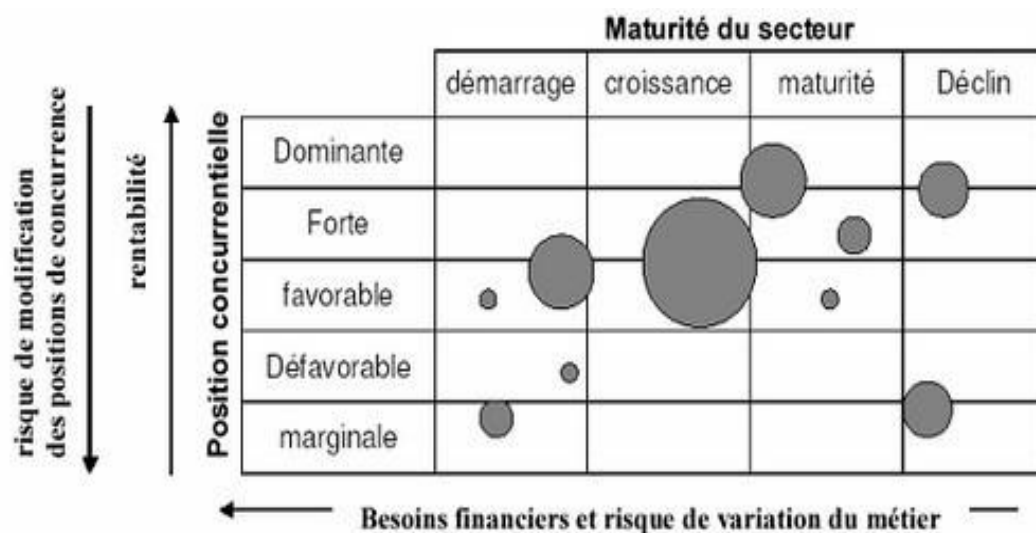
Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires. Seule une position forte ou dominante permet de les autofinancer. Plus la position est marginale, plus le déficit de liquidité et le risque sont importants. Les activités mûres ou vieillissantes créent, en revanche, plus de besoins. Une position forte se traduit par de faibles risques. A l'inverse, la rentabilité déclinant dans les positions faibles, l'autofinancement diminue et le degré de risque augmente.



Interprétation du graphique :

- Le *développement naturel*, qui suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement, correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage).
- On lui oppose le *développement sélectif* pour les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible ; l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité.
- L'*abandon* est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.

		MATURITE DU SECTEUR			
		démarrage	croissance	maturité	vieillesse
COMPETITIVE	dominante	développement naturel Efforts intenses pour entrer sur le marché Tenir sa position en investissant à un rythme plus rapide que le marché	développement naturel Tenir la position en défendant la part de marché Investir intensivement pour créer une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents (profitable)	développement naturel Tenir la position par un investissement compatible avec l'évolution du segment (profitable)	développement naturel Tenir la position en évitant les investissements excessifs Occuper les niches, coopérer (profitable)
	forte	développement naturel Améliorer la position par un effort intensif en R&D et en qualité, et un rythme d'investissement plus rapide que l'évolution du marché	développement naturel Améliorer la position en tentant de croître plus rapidement que le marché Acheter des parts de marché (profitable)	développement naturel Garder la position en se développant au rythme du segment (profitable)	développement sélectif Garder la position en évitant les investissements excessifs et rentabiliser (profitable)
	favorable	développement naturel Effort sélectif pour acquérir une part de marché Tenter d'améliorer la position par l'investissement	développement naturel Tenter d'améliorer la position en achetant des parts de marché (profitable)	développement sélectif Créer une niche et développer des barrières à l'entrée Minimiser l'investissement (profitable?)	développement sélectif Rentabiliser (investir au minimum ou se retirer pas à pas (profitable?))
	défendable	développement naturel Agir avec prudence et choisir avec précision le montant et la nature des investissements	développement sélectif Trouver une niche et développer sa protection Investissement minimal	développement sélectif Trouver une niche et se cramponner avec réinvestissement minimal, ou se retirer progressivement et désinvestir (profit minimal)	retournement ou abandon Se retirer progressivement ou désinvestir Abandonner
	marginale	retournement ou abandon Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou procéder à la liquidation	retournement ou abandon Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou abandonner	retournement ou abandon Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou se retirer progressivement	abandon Abandonner rapidement



L'intérêt du modèle :

Le modèle ADL ne se limite pas comme le modèle BCG à la compétitivité par des coûts ; il est également plus dynamique puisque, d'une part, la position concurrentielle s'apprécie en fonction de atouts de l'entreprise et non de la seule part de marché détenue à un moment donné et que, d'autre part, l'attrait du segment s'évalue à partir du cycle de vie, ce qui tient compte de son évolution. En contrepartie, plus qualitatif que le modèle BCG, il procure des renseignements moins simples et moins tranchés.

c) Le modèle McKinsey

Le modèle McKinsey est construit à partir de deux variables : la position concurrentielle et la valeur du secteur ou attrait du marché.

- **La position concurrentielle** se différencie du modèle ADL en ce qu'elle est mesurée par des facteurs clés de succès plus nombreux et pondérés les uns par les autres.
- La **valeur du secteur** ou **attrait du marché** s'évalue à partir de la valeur absolue ou intrinsèque (via le taux de croissance du secteur et sa maturité), mais aussi à partir de la valeur relative qui correspond à l'intérêt que l'activité représente pour l'entreprise elle-même, et dépend d'éléments tels que l'existence de synergies avec d'autres activités de l'entreprise, le niveau des barrières à l'entrée ou la maîtrise d'un facteur clé critique (exp sécurité des approvisionnements ou des débouchés).

Elle se présente sous la forme d'un tableau à double entrées et neuf cases, en abscisse la position concurrentielle et, en ordonnée la valeur du secteur ; chacun de ces deux critères étant mesuré sur une échelle à trois positions : forte, moyenne, faible. La représentation des activités dans le tableau est identique à celle des deux précédents modèles.

		Position Concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du Marché	Élevé	Maintenir sa Position	Investir pour croître	Investir Sélectivement
	Moyen	Investir Sélectivement	Rentabilité Sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité Sélective	Abandonner
		Investir / Croître	Statu quo	Exploiter / Abandonner

La matrice présente trois stratégies élémentaires :

- **Investir et se développer** : lorsque la valeur de l’activité et la position concurrentielle sont intéressantes ;
- **Statu quo** : Il s’agit de se maintenir en rentabilisant dans les zones de valeur et de position concurrentielle moyenne ;
- **Abandon** : Se retirer partiellement ou totalement des zones faibles.

3. LA MATRICE DU B.C.G.

Le B.C.G. part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale. La matrice se présente de la façon suivante :

Les différents types de segments d'activité :

- **Les vaches à lait** sont des segments d'activité à faible croissance en phase de maturité ou de déclin exigeant peu d'investissements nouveaux, fortement rentables. Si l'entreprise est leader ou l'un des leaders dégageant un flux financier important, qui devra être réinvesti intelligemment.
- **Les poids morts** sont des segments d'activité à faible potentiel de développement peu consommateurs de capitaux qui ne dégagent pas de flux financier stable à faible rentabilité, voire nulle ou négative, présentent peu d'intérêt et peuvent constituer un danger pour l'entreprise.

- **Les dilemmes** sont des segments d'activité à croissance élevée peu rentable, qui exigent des investissements importants pour suivre l'évolution du marché, déficitaires en termes de flux financier, nécessitent l'acquisition d'une bonne position concurrentielle pour éviter les poids morts.
- **Les vedettes** sont des segments d'activité en croissance rapide, s'autofinancent, risqués à cause de sa jeunesse et de sa croissance

Les prescriptions stratégiques

–Les prescriptions stratégiques du BCG

- Rentabiliser les vaches à lait.
- Abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts.
- Maintenir la position dominante pour les vedettes.
- Doubler la mise, resegmenter ou abandonner pour les dilemmes.

Chapitre VII : La flexibilité

Depuis quelques années, les entreprises sont confrontées à des contraintes macroéconomiques : concurrence accrue, situation plus marquée de la demande etc. afin de répondre à ces exigences de l'environnement, elles doivent être flexibles.

La flexibilité 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. Elle est l'une des composantes de la réactivité industrielle.

I- Qu'est-ce que la flexibilité ?

1) Définition de la flexibilité

Le mot **flexibilité** vient de « *flexibilis* » dérivé du verbe latin « *flectere* » qui signifie **courber, plier**. Le mot flexibilité évoque donc la qualité de ce qui plie sans rompre. C'est donc l'aptitude d'un système à céder facilement à la pression des éléments.

D'un point de vue économique, pour l'entreprise, il s'agit de sa capacité à s'adapter rapidement et à moindre coût aux changements non anticipés de l'environnement, qui devient de plus en plus incertain et concurrentiel.

La flexibilité est vécue comme une nécessité, elle est devenue un phénomène dominant et se manifeste à de nombreux niveaux du système de l'entreprise.

La flexibilité du travail est l'un des moyens qui permet à une entreprise de faire face à de telles évolutions. Elle consiste à remettre en cause l'organisation et le Code du travail pour s'adapter aux contraintes du marché. Il existe plusieurs formes :

2) Les formes de flexibilité

Classiquement on distingue la flexibilité externe et la flexibilité interne :

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.

3) Les instruments de la flexibilité

Le tableau ci-dessous nous résume les instruments mis à la disposition de l'entreprise aussi bien d'un point de vue interne qu'externe ; afin de répondre à ce besoin de flexibilité imposé par l'environnement en constante évolution.

Type de flexibilité :	Externe	Interne
Organisationnelle :	Externalisation	Organisation matricielle ou divisionnelle
Fonctionnelle :	Sous-traitance...	Polyvalence, multivalence, formation
Quantitative :	CDD, temps partiel : appel à la main d'œuvre extérieur, stage, alternance	Aménagement du temps de travail (variation du nombre de salarié et du nombre d'heure de travail par employé)
Temporelle :		Variation 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 au rendement...

I II- Les manifestations de flexibilité au sein de l'entreprise

Entrée dans l'entreprise au niveau de la production, la flexibilité a gagné tout le système. On peut observer ses manifestations aux différents niveaux du système.

1) L'organisation productive

Pour permettre de répondre à une demande plus fluctuante et plus diversifiée, une nouvelle organisation productive est aujourd'hui recherchée à travers la conception d'équipements flexibles, à l'aise notamment des nouvelles possibilités ouvertes par la microélectronique. 3

2) Les technologies nouvelles de l'entreprise

Les technologies appliquées à une production de masse très standardisée, axées sur la recherche d'un plus grand degré d'automatisation en vue d'une amélioration de la productivité, étaient :

- Soit automatisées et rigides,
- Soit flexibles et peu automatisées.

Flexibilité et automatisation paraissent alors incompatibles.

Les technologies nouvelles agissent donc à la fois sur l'automatisation et sur la flexibilité des processus de production ; elles induisent des changements profonds dans l'organisation du travail.

3) La productique

La productique désigne l'ensemble des techniques informatiques et automatiques visant à améliorer la productivité dans le processus de production.

Elle correspond à la fois :

- Aux technologies nouvelles, dites flexibles ou programmables, c'est-à-dire aux nombreux équipements utilisés pour la fabrication, le montage, le pilotage et le contrôle des machines, le transport, le stockage et l'emballage, etc. ;
- Aux techniques de conception et de gestion assistées par ordinateur.

Lien flexibilité / productique :

La productique permet de mesurer la flexibilité des équipements à travers :

- le nombre de produits réalisés simultanément sur un même équipement,
- la facilité à modifier un produit,
- la facilité de changer de machine en cas de panne,
- la possibilité de faire varier le volume de la production,
- la capacité à tolérer les variations de la qualité de matière première.

Chapitre VIII : La qualité totale

La qualité est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs.

I I- Présentation du concept de Qualité totale

II 1) Définition

La qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle. La différenciation de ses produits par la qualité est source d'avantage compétitif pour l'entreprise.

Le concept de « **qualité totale** » 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.

« 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, en relation avec l'évolution de son environnement.

On définit souvent dans les entreprises, la qualité totale par les **cinq 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



De nos jours, on pourrait rajouter aussi,

- **Zéro déchet** (éviter de produire avec trop de chutes, ce qui est inutile et dangereux), puis aussi,
- **Zéro nuisance** (absence de rejets de fumées, copeaux, pollution, pendant la fabrication et pendant l'utilisation du produit).

2) Objectif et composantes de la qualité

L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de « sur-qualité ». Il s'agit donc de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un **budget raisonnable**.

L'opposé de la qualité, nommé non-qualité, possède également un coût. En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de « faire bien » dès le départ.

D'autre part, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement car il se traduit par une perte de part de marché et une remise en cause de l'image de marque de l'entreprise. A titre d'illustration, réaliser à nouveau un produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du produit initial s'il avait été réalisé correctement. Qui plus est, la différence de prix sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client final (*insatisfaction du client, traitement de l'incident, suivi du client, frais de port, etc.*).

L'entreprise a donc intérêt à privilégier la satisfaction des besoins de ses clients si elle ne veut pas perdre l'avantage concurrentiel que lui confère la qualité. Mais la mise en place d'une démarche qualité suppose un style de management spécifique.

Les composantes de la qualité totale sont :

- **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.

3) Les formes de 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.

I II- Organisation et qualité totale

II 1) Les domaines de mise en oeuvre de la qualité totale

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.

2) Les raisons d'une démarche qualité totale

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.

3) Les principes d'une démarche qualité totale

Mettre en place une démarche qualité totale suppose que chaque acteur de l'entreprise applique à lui-même et à l'ensemble de ses actions les impératifs de la qualité que sont :

- **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.

4) Les conditions de réussite de la démarche qualité totale

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.

5) Les coûts de la qualité totale

Les coûts liés à la qualité totale sont :

- 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.

Chapitre IX : Culture d'entreprise et Projet

I- La culture d'entreprise

1) Définition

On attribue l'origine de la formule « culture d'entreprise » à Elliot Jacques. Elle avait été définie, il y a près de quarante ans par lui comme « le mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous les membres, qui doit être appris par chaque nouvel arrivant pour être accepté dans l'entreprise ».

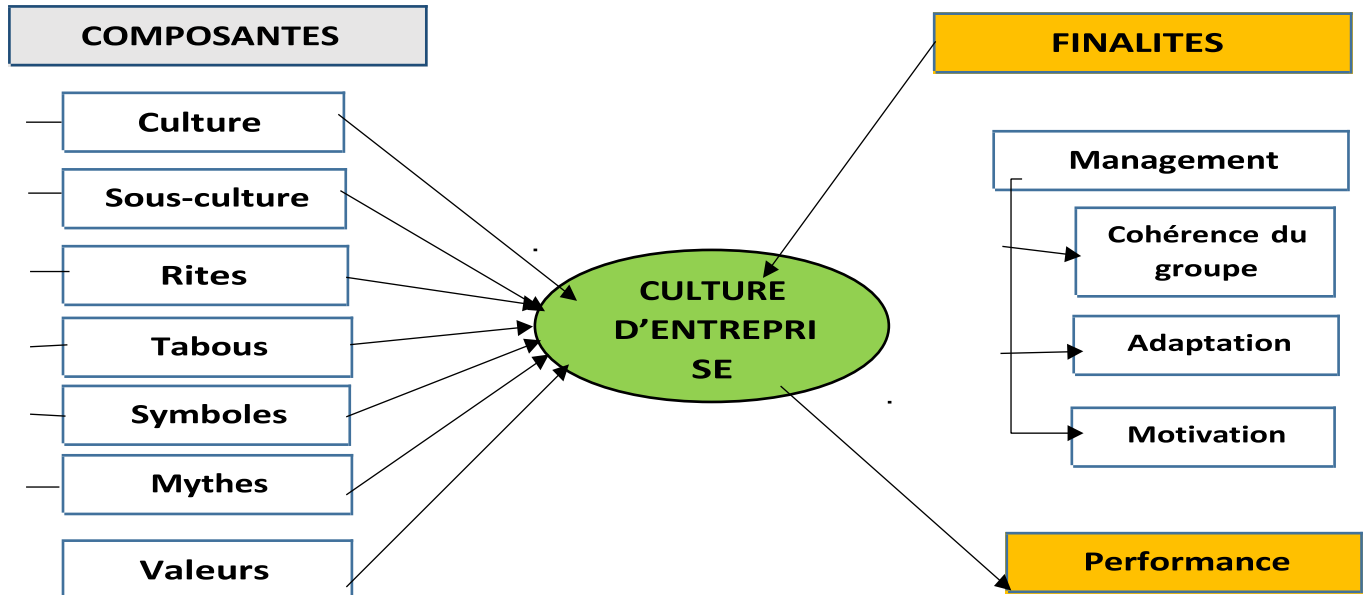
La **culture** est définie comme étant un ensemble d'informations partagé et transmis entre des individus et des générations d'individus. C'est un socle de références qui porte sur des valeurs, des aspirations, des croyances, des modes de comportement et des relations interpersonnelles.

La « culture d'entreprise » ou culture organisationnelle est cet ensemble de valeurs, de principes et de représentations partagé par tout le corps social.

Pour Maurice Thevenet, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ».

2) Les composantes de la culture d'entreprise

Peters et Watermann (1983) la présente comme l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise.



Les composantes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant des caractéristiques propres. Il faut tout d'abord relever que toute culture d'entreprise est influencée par la culture nationale et les sous-cultures. Celles-ci s'imposent donc à l'entreprise dans l'élaboration de la propre culture :

- **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 liées 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 ; faire 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.

3) L'importance de la culture pour une entreprise

La connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique. Elle permet de prendre des décisions adaptées, tenant compte des spécificités de l'entreprise, en évitant de se fonder sur des décisions par rapport à des normes standard. Il est généralement admis que la culture d'entreprise est un outil de management au service de la performance de l'entreprise. En effet, elle permet au manager :

- **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.

4) Les 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 par exemple à l'occasion d'opération de fusion.

Ces valeurs fondant cette culture peuvent être concrètement exprimées dans une charte, le projet d'entreprise.

II-Le projet d'entreprise 1) Définition

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. Le projet d'entreprise est destiné au personnel et à pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise.

L'expérience a montré que les projets d'entreprise ne résistaient pas longtemps aux effets des crises rencontrées par les entreprises, ce qui explique la perte d'intérêt qu'il a pu rencontrer.

Aujourd'hui, certaines entreprises, soucieuses de préparer l'avenir, les mettent toujours en œuvre, mais plus fréquemment sous le nom de « vision » ou encore d'« intention ».

Il s'agit d'un document, une charte, dont le contenu répond aux trois points suivants :

- l'affirmation de ce qu'est l'entreprise ;
- l'affirmation de ce qu'elle veut être ;
- l'affirmation de ce qui fonde ses stratégies, ses décisions, ses modes de fonctionnement.

2) Les 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 ;
- Permanant (point de référence) ;
- Affectif car chaque membre de l'entreprise doit pouvoir se l'approprier personnellement.

3) Elaboration et mise en œuvre du projet d'entreprise

Le projet s'élabore à partir de la culture existante et des ambitions pour l'avenir. Il faut donc avant tout connaître cette culture. Cette élaboration est une initiative de l'entreprise

(direction général) en collaboration avec les cadres et les représentants du corps social. Il devra être largement diffusé et valorisé au personnel. Il sera présenté par le dirigeant de l'entreprise.

Le développement d'un tel projet répond à trois préoccupations :

- **faire face aux problèmes** que l'entreprise peut rencontrer dans son parcours comme les difficultés de l'environnement, soutenir les phases de croissance, changement de dirigeant,...
- **mobiliser le personnel** afin de s'assurer de la participation de tous les salariés,
- **constituer une référence**, un guide de l'action pour chaque salarié. Il s'agit donc d'un message compréhensible par tous, formalisant la culture d'entreprise et faisant de celle-ci un outil de management des ressources humaines, visant notamment à l'implication des salariés.

Chapitre X : La fonction de veille et l'intelligence économique d'entreprise

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui contractent l'espace et le temps, conduit à une dématérialisation de l'économie, en même temps qu'il rend les marchés plus concurrentiels et l'environnement des entreprises plus complexe, plus mouvant, moins lisible. Ainsi, chaque entreprise connaît aujourd'hui de nouvelles menaces, de plus en plus pesantes parmi lesquelles **L'extension géographique de son environnement concurrentiel**; alors que de nombreuses PME pouvaient vivre et se développer jusqu'à un passé récent sur le marché national voire des marchés régionaux ou locaux relativement protégés, elles sont aujourd'hui de plus en plus menacées par la concurrence internationale, pour de multiples raisons telles que:

- **l'évolution des règles régissant le commerce international**, entraînant notamment la disparition des protections douanières, et parallèlement, l'avènement de nouvelles formes de lobbying des Etats et des grandes entreprises internationales;
- **le développement des nouvelles technologies de l'information et des moyens de communication** qui favorisent aux concurrents internationaux l'accès aux marchés porteurs : exportations des pays à moindre coût de main d'œuvre, délocalisations de production..., etc. - **l'accélération de l'évolution des marchés, liés à l'accélération des innovations en termes de procédés et de produits, et à la segmentation de la demande**
- et d'une façon générale, **la diversité des facteurs susceptibles d'influer sur l'entreprise et ses marchés** et que l'entreprise doit savoir suivre voire anticiper : scientifiques, technologiques, concurrentiels, économiques, financiers, réglementaires, politiques...

I- La fonction de veille

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

1) Définition

L'activité de veille en entreprise consiste à collecter des informations stratégiques pour permettre d'anticiper les évolutions et les innovations.

Dans une perspectives de développement durable, la veille s'avère être un élément essentiel pour prévenir les risques. C'est une démarche proactive qui permet d'anticiper les contraintes environnementales, sociales et économiques.

2) Objectif de la 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.

3) Les étapes de la démarche de veille

La veille est un processus, constitué de différentes étapes, qui s'étend de la spécification des besoins (définition des thèmes de veille) à la prise de décision et à l'action.

- **Préalable (le point de départ d'une démarche de veille): sensibiliser les collaborateurs** La phase de sensibilisation des collaborateurs vise à les informer de l'enjeu que revêt la démarche : la veille a pour objectif d'alimenter la stratégie de l'entreprise ou de valider un projet opérationnel. Cette sensibilisation contribue à susciter leur adhésion et à les motiver.

- **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.

- **2^e 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,...)

➤ 3^e 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. Capturer 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 relatif 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.

A la fin de la démarche, on rassemble toutes les composantes du projet (documents de travail, éléments collectés, analyses et synthèses). On adopte un mode de conservation des documents : le support d'archivage (papier/numérique) et le lieu de stockage sont choisis en fonction de la fréquence et du type d'accès auxquels ils donneront lieu.

En cas de manque et/ou de moyens pour la mise en place d'une veille, l'entreprise peut faire appel à des prestataires pour l'accompagner dans sa démarche ou pour réaliser en sous-traitance la veille d'information.

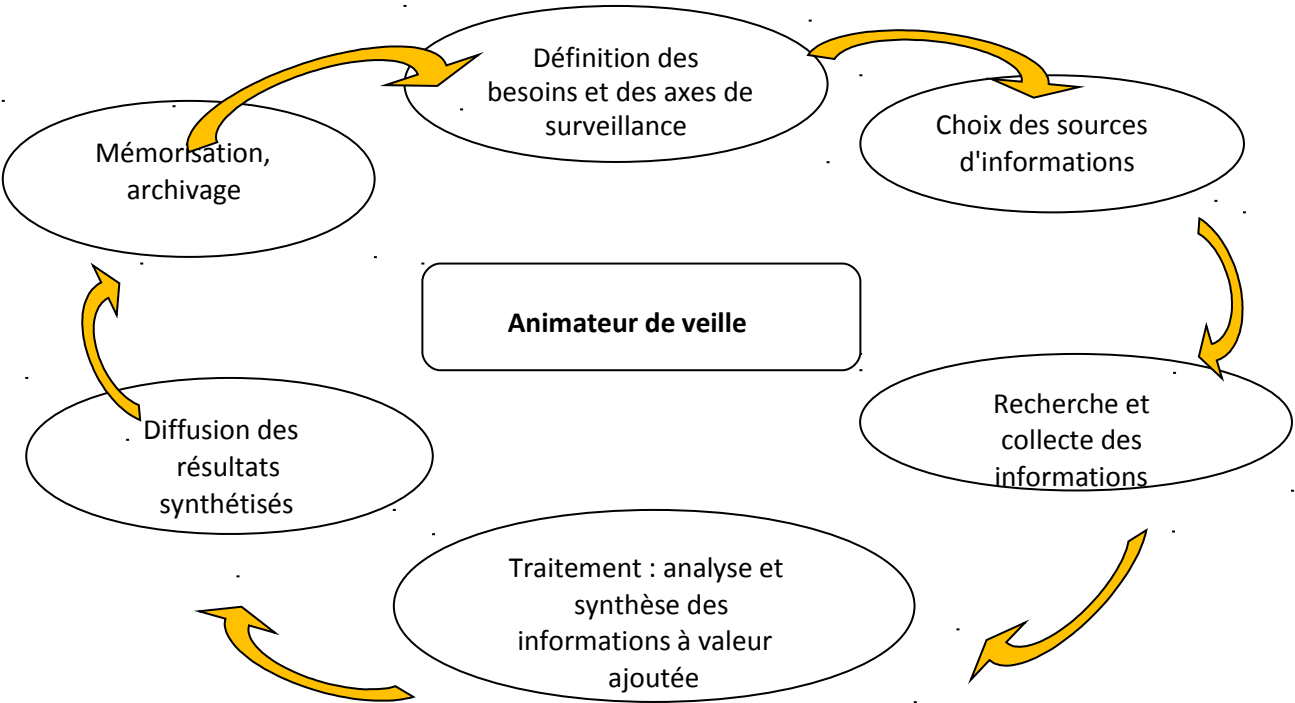


Figure : les étapes de la démarche de veille

4) Type de veille

On distingue plusieurs types de veille en fonction des centres d'intérêt. Voici les principaux et quelques sources d'informations correspondantes :

- **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.

La veille technologique et la veille concurrentielle forment la veille stratégique.

D'autres types de veille existent : La veille géopolitique, la veille environnementale, la veille sociétale ou sociologique.

II-L 'intelligence économique

1) Définition

L'intelligence économique 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. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût.

L'intelligence économique se base uniquement sur des informations librement et légalement publiées.

2) Objectifs 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 meilleurs décisions dans un environnement complexe et en faire faire un levier de compétitivité.

III- Différences entre veille et Intelligence économique

Dans la pratique, le concept d'intelligence économique, apparu en France au début des années 90 et donc postérieur au concept de veille apparu vers le milieu des années 80, se démarque de ce dernier de deux façons complémentaires:

Veille : connotation « **collecte** » **Intelligence économique** : connotation « **traitement - analyse** » **Intelligence économique** = **veille** + **protection du patrimoine** + **actions d'influence**

Alors que 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. Comme le souligne les acteurs économiques japonais, « *l'information appartient à celui qui l'exploite* ».

L'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille, que sont:

- d'une part **la capacité d'influence**, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés;
- d'autre part **la protection du patrimoine informationnel**, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques... face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance.