

DCG 7

Management

MANUEL ET APPLICATIONS

Corrigés inclus

Jean-Luc CHARRON

Ancien élève de l'ENS Cachan
Agrégé d'économie et de gestion
Professeur en classes préparatoires au DCG

Sabine SÉPARI

Ancienne élève de l'ENS Cachan
Agrégée d'économie et de gestion
Docteur en sciences de gestion
Maître de conférences à l'ENS Cachan

Françoise BERTRAND

Agrégée d'économie et de gestion
Professeure en classes préparatoires au DCG

5^e édition



EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-075333-8

ISBN 1269-8792

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Pour réussir le DCG et le DSCG	V	
Manuel, mode d'emploi	VI	
Programme de l'épreuve n° 7 Management	VIII	
Avant-propos	XI	
PARTIE 1	LE CADRE DU MANAGEMENT ACTUEL	1
CHAPITRE 1	Le management des organisations	3
CHAPITRE 2	L'environnement du management	23
CHAPITRE 3	Les cadres théoriques du management des organisations	42
PARTIE 2	LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL	65
CHAPITRE 4	L'importance des structures organisationnelles	67
CHAPITRE 5	Les acteurs et leur comportement	105
CHAPITRE 6	La direction comme animation et coordination des acteurs	135
CHAPITRE 7	La communication	165
CHAPITRE 8	Les décisions et les informations	183
PARTIE 3	LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE	209
CHAPITRE 9	La stratégie	211
CHAPITRE 10	Le diagnostic stratégique	228
CHAPITRE 11	Les alternatives stratégiques	279
CHAPITRE 12	Le déploiement stratégique	317

PARTIE 4	LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL	349
CHAPITRE 13	Produire	351
CHAPITRE 14	Vendre	395
CHAPITRE 15	Financer	436
CHAPITRE 16	Manager les ressources humaines	457
Synthèse pour l'épreuve DCG7 : 10 thèmes transversaux		483
Cas de synthèse		500
Corrigés		506
Index des définitions et concepts		550
Index des outils et méthodes		552
Index des auteurs cités		554

Pour réussir le DCG et le DSCG

Le cursus des études conduisant à l'expertise comptable est un cursus d'excellence, pluridisciplinaire, vers lequel se dirigent, à raison, de plus en plus d'étudiants.

Dunod dispose depuis de très nombreuses années d'une expérience confirmée dans la préparation de ces études et offre aux étudiants comme aux enseignants une gamme complète d'ouvrages de cours, d'entraînement et de révision qui font référence.

Ces ouvrages sont entièrement adaptés aux épreuves, à leur esprit comme à leur programme, avec une qualité toujours constante. Ils sont tous régulièrement actualisés pour correspondre le plus exactement possible aux exigences des disciplines traitées.

La collection Expert Sup propose aujourd'hui :

- des manuels complets mais concis, strictement conformes aux programmes, comportant des exemples permettant l'acquisition immédiate des notions exposées, complétés d'un choix d'applications permettant la mise en pratique et la synthèse ;
- des livres originaux, avec la série « Tout-en-Un », spécialement conçue pour l'entraînement et la consolidation des connaissances ;
- les Annales DCG, spécifiquement dédiées à la préparation de l'examen.

Elle est complétée d'un ensemble d'outils pratiques de révision, avec la collection Express DCG, ou de mémorisation et de synthèse avec les « Petits Experts » (*Petit fiscal, Petit social, Petit Compta, Petit Droit des sociétés...*).

Ces ouvrages ont été conçus par des enseignants confirmés ayant une expérience reconnue dans la préparation des examens de l'expertise comptable.

Ils espèrent mettre ainsi à la disposition des étudiants les meilleurs outils pour aborder leurs études et leur assurer une pleine réussite.

Jacques Saraf
Directeur de collection

MANUEL MODE D'EMPLOI

Clair et bien structuré, le cours présente **toutes les connaissances au programme** de l'épreuve DCG 7. **180 exemples et illustrations**, présentés dans des rubriques distinctives, sont aisément repérables et permettent de mieux assimiler les connaissances à acquérir.

Le cours
complet et progressif

Analyse managériale
pour comprendre
et apprendre

5 Les acteurs et leur comportement

ANALYSE MANAGÉRIALE

1. Les acteurs sont essentiels

Pour J. Bédin, le fin de 17^e siècle, « il s'agit de résoudre que d'hommes ». Que dire aujourd'hui ? Pour J. Bédin, le fin de 17^e siècle, « il s'agit de résoudre que d'hommes ». Que dire aujourd'hui ? Pour J. Bédin, le fin de 17^e siècle, « il s'agit de résoudre que d'hommes ». Que dire aujourd'hui ?

ANALYSE MANAGÉRIALE

1. Les acteurs sont essentiels

Pour J. Bédin, le fin de 17^e siècle, « il s'agit de résoudre que d'hommes ». Que dire aujourd'hui ? Pour J. Bédin, le fin de 17^e siècle, « il s'agit de résoudre que d'hommes ». Que dire aujourd'hui ?

ANALYSE MANAGÉRIALE

1. Les acteurs sont essentiels

Pour J. Bédin, le fin de 17^e siècle, « il s'agit de résoudre que d'hommes ». Que dire aujourd'hui ? Pour J. Bédin, le fin de 17^e siècle, « il s'agit de résoudre que d'hommes ». Que dire aujourd'hui ?

Le sommaire en schéma
précise le contenu du chapitre

Les encarts
et les exemples
enrichissent
et éclairent le cours

OUTILS ET MÉTHODES

Planification des besoins en composant (PBC ou MRP en anglais)

Principe du MRP : le MRP est né de la mise en évidence du fait qu'il existe deux types de besoins : indépendants (commandés d'un client - à évaluer par prévision) ou dépendants (besoins en sous-ensembles générés par le produit commandé) à calculer. En partant d'un (besoins en sous-ensembles générés par le produit commandé) à calculer. En partant d'un (besoins en sous-ensembles générés par le produit commandé) à calculer. En partant d'un (besoins en sous-ensembles générés par le produit commandé) à calculer.

Méthode SMED, Single Minute Exchange of Die : changement d'outils en moins de « 30 minutes »

Il s'agit, pour chaque poste de travail, machine ou robot, de déterminer quels sont les gestes, les outils, les procédures, les engagements à modifier pour gagner en temps, en possibilité, lorsque l'on doit changer une pièce ou passer d'une série à une autre. Les opérations, par leurs pratiques et leur expérience sur les postes de travail, trouvent des idées pour réduire leur temps de changement d'outils. Par exemple, sur des machines outils industrielles, on est en mesure, de 8 heures de temps d'arrêt pour changer une ligne de production dans les années 80 à moins de 30 minutes dans les années 2000.

Pilotage par l'amont

Les flux physiques de production et les flux d'information pour gérer cette production vont dans le même sens.

DEFINITIONS ET CONCEPTS

Décision

Décider en latin veut dire trancher.

EXEMPLE

Les concurrents grignotent des parts de marché : quelle(s) décision(s) prendre pour regagner nos positions face à nos actions ?

Une décision est un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné, parmi plusieurs possibilités, pour impulser des actions d'ampleur et de durée variables.

- Selon J. Méliné, « la décision est le comportement de l'homme qui opère des choix dans une situation d'information partielle ».
- Selon J. Nisard, « la décision est une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème : ce choix suppose un traitement d'informations selon des critères de choix et une volonté de réalisation ».
- H. Mintzberg analyse la décision comme un processus qui consiste à être, en permanence, placé devant des choix.

Quelle que soit la définition retenue (celles énoncées ci-dessus ou d'autres), on peut retenir trois points essentiels pour caractériser une décision :

- l'utilisation d'informations pertinentes pour mieux comprendre le problème, ses dimensions et les alternatives possibles ;
- des critères de sélection pour aboutir à un choix.

EXEMPLE

L'entraîneur a des difficultés de recrutement (perception de problème), il faut collecter des informations sur les critères aux élèves, les critères des formateurs, les conditions bancaires (information pertinente) en matière des critères de rentabilité, de sécurité, de solvabilité pour juger les solutions envisageables.

Processus décisionnel

Ensemble des étapes nécessaires pour aboutir à un choix, pour une personne ou pour un collectif. La décision émerge après des réflexions, des comparaisons, des collectes d'informations sur la situation à analyser.

Modèle décisionnel

Formalisations établies par différents auteurs pour représenter les différentes étapes du processus de décision. Des formalisations ont été élaborées pour essayer de représenter

(1) J. Méliné, *Le gestion par les progrès*, Eyrolles et Dictionnaire, 1975.
(2) J. Nisard, *Le choix rigide pour le management*, Eyrolles, 1986.
(3) H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1988.

Définitions et concepts :
pour faciliter
la mémorisation

Programme de l'épreuve n° 7

Management

DURÉE DE L'ENSEIGNEMENT	NATURE DE L'ÉPREUVE	DURÉE	COEFFICIENT
(à titre indicatif) 210 heures 18 crédits européens	Épreuve écrite portant sur l'étude d'une ou de plusieurs situations pratiques et/ou le commentaire d'un ou plusieurs documents et/ou plusieurs questions	4 heures	1,5

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS
1. Introduction au management (20 heures)	Cette introduction permet de définir les entreprises et d'une façon plus large les organisations publiques et privées, de les situer dans leur environnement et de montrer les approches multidimensionnelles du management.	Définition et présentation des différents types d'organisations Pluralité des buts et des parties prenantes Définition du management et rôles du manager Le management face aux défis contemporains Le management dans différents contextes
2. Théorie des organisations (35 heures)	L'enjeu est de mettre en évidence l'évolution de la représentation des organisations au cours du temps. La démarche historique est privilégiée, permettant de souligner le caractère relatif et la construction sociale des modèles, des méthodes et des outils de management.	L'approche classique La prise en compte des relations humaines L'approche sociologique des organisations La remise en cause de la rationalité (optimisation <i>versus</i> satisfaction) Les théories de la contingence structurelle et la place de l'environnement L'approche socio-technique Les apports des théories contractuelles Les approches évolutionnistes de la firme Histoire des structures organisationnelles Typologie des structures formelles
3. Les différentes fonctions au sein des organisations (40 heures)	Il s'agit de caractériser les différentes fonctions au sein d'une organisation et leurs interactions dans une perspective systémique.	Missions opérationnelles et missions d'appui Analyse des grandes fonctions selon les types d'organisations
4. Éléments fondamentaux de stratégie (40 heures)	L'objectif de cette partie est de fournir une première sensibilisation des étudiants à la stratégie des entreprises et des organisations. Dans cette perspective, il focalise plutôt l'attention sur la démarche stratégique et l'analyse stratégique.	Stratégie et décisions stratégiques : les niveaux de stratégie et le vocabulaire de la stratégie Diagnostic stratégique : <ul style="list-style-type: none"> l'impact des influences environnementales, la dynamique de la concurrence dans une industrie, les marchés et segments de marché, les menaces et opportunités, les facteurs clés de succès les ressources stratégiques : les compétences fondamentales, la comparaison avec les concurrents, les forces et les faiblesses

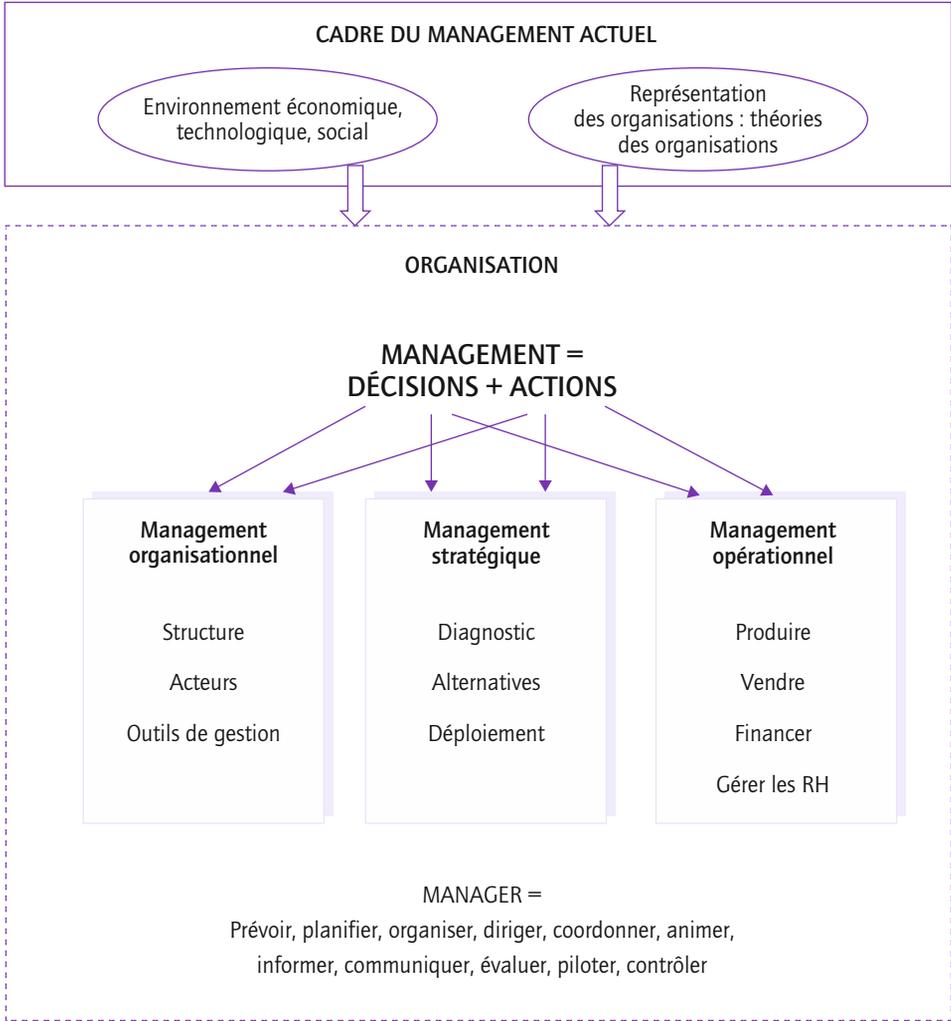
 <p>4. Éléments fondamentaux de stratégie (40 heures)</p>		<p>Repérage de choix stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • spécialisation versus diversification • stratégie de domination par les coûts versus stratégie de différenciation • croissance interne, croissance externe • impartition
<p>5. Comportement humain dans l'organisation (25 heures)</p>	<p>Au-delà d'une entité technico-économique, l'organisation est également une réalité socio-politique ; on aborde cette facette par les dimensions socio-culturelle et psychosociale, en partant de l'individu pour aller vers le groupe.</p>	<p>L'individu dans l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • perceptions et représentations sociales des rôles et des fonctions • personnalité et comportements au travail (motivation, satisfaction, implication) <p>Le groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la dynamique de groupe et le management d'équipes : approche psychosociale et managériale • les différents types de conflits : théories et techniques de négociation
<p>6. Communication (25 heures)</p>	<p>Cette partie aborde les bases de la communication et ses dimensions stratégique et organisationnelle dans le cadre de contextes professionnels. Les outils étudiés doivent permettre de repérer et d'analyser les dysfonctionnements, mais aussi de mettre en place des éléments de réponse concrets.</p>	<p>Communication interne, communication externe : missions et fonctions Communication interne : outils et méthodes Communication avec les clients et les institutions Rôle des médias</p>
<p>7. Décision, direction et animation (25 heures)</p>	<p>L'étude des processus de décision au sein des organisations conduit à compléter les approches rationnelles par des analyses plus organisationnelles et politiques.</p>	
<p>7.1 Les processus décisionnels</p>	<p>Caractériser le processus décisionnel en soulignant que la décision est insérée dans un contexte où s'affrontent des intérêts divergents et où prennent place de nombreux conflits et jeux de pouvoir. S'interroger sur la rationalité des décisions managériales.</p>	<p>Les modèles fondamentaux de la décision (le modèle rationnel, la théorie comportementale de la firme, le modèle « de la poubelle ») Les processus de décision :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la planification et la crise de la planification • l'incrémentalisme et le débat délibéré/émergent
<p>7.2 Animation, modes de coordination</p>	<p>Une organisation rassemble des personnes différentes quant à leur culture, leur statut et leurs fonctions. Il est nécessaire de les fédérer pour satisfaire les objectifs de l'organisation, d'où l'étude des modes de coordination et de la notion de leadership.</p>	<p>La culture d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définition et propriétés culturelles d'une organisation • distinction entre culture d'entreprise et culture nationale <p>Les modes de coordination :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la supervision directe • les systèmes formels de contrôle • les processus sociaux et culturels • l'autocontrôle et la motivation personnelle <p>Le leadership : les représentations et la répartition du pouvoir ; pouvoir et autorité ; la personnalité des dirigeants</p>

Indications complémentaires

1. Les défis contemporains du management visent en particulier le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, le management des risques. Le management dans différents contextes fait référence à des situations différenciées de développement et à la diversité des finalités : entreprise en création, petite et moyenne entreprise, entreprise multinationale ; production de biens, production de services ; management d'organisations privées (à but lucratif et à but non lucratif), management d'organisations publiques ; cas des cabinets d'experts ou de conseil.

2. Dans l'approche classique, on vise en particulier les apports de Fayol, Taylor et Weber.

Les apports des théories contractuelles à étudier sont les analyses fondées sur les coûts de transaction, les droits de propriété et la relation d'agence.



Avant-propos |

Cette nouvelle édition du Manuel DCG 7 Management est articulée en quatre parties autour d'une logique d'ensemble qui structure les interdépendances du management :

- le cadre du management actuel ;
- le management organisationnel ;
- le management stratégique ;
- le management opérationnel.

Un découpage systématique de chaque chapitre en trois entrées indépendantes permet de faciliter l'apprentissage avec un repérage simple, d'entrer rapidement dans un thème précis et d'être directement efficace pour l'examen :

- les analyses managériales ;
- les définitions et concepts ;
- les outils et méthodes.

Le repère ④ signale les termes faisant l'objet d'une définition parmi les « Définitions et concepts ».

Le repère ⑤ renvoie aux « Outils et méthodes ».

L'ouvrage reprend tous les points du programme de l'épreuve 7 du DCG.

1

PARTIE

Le cadre du management actuel

CHAPITRE 1

Le management des organisations

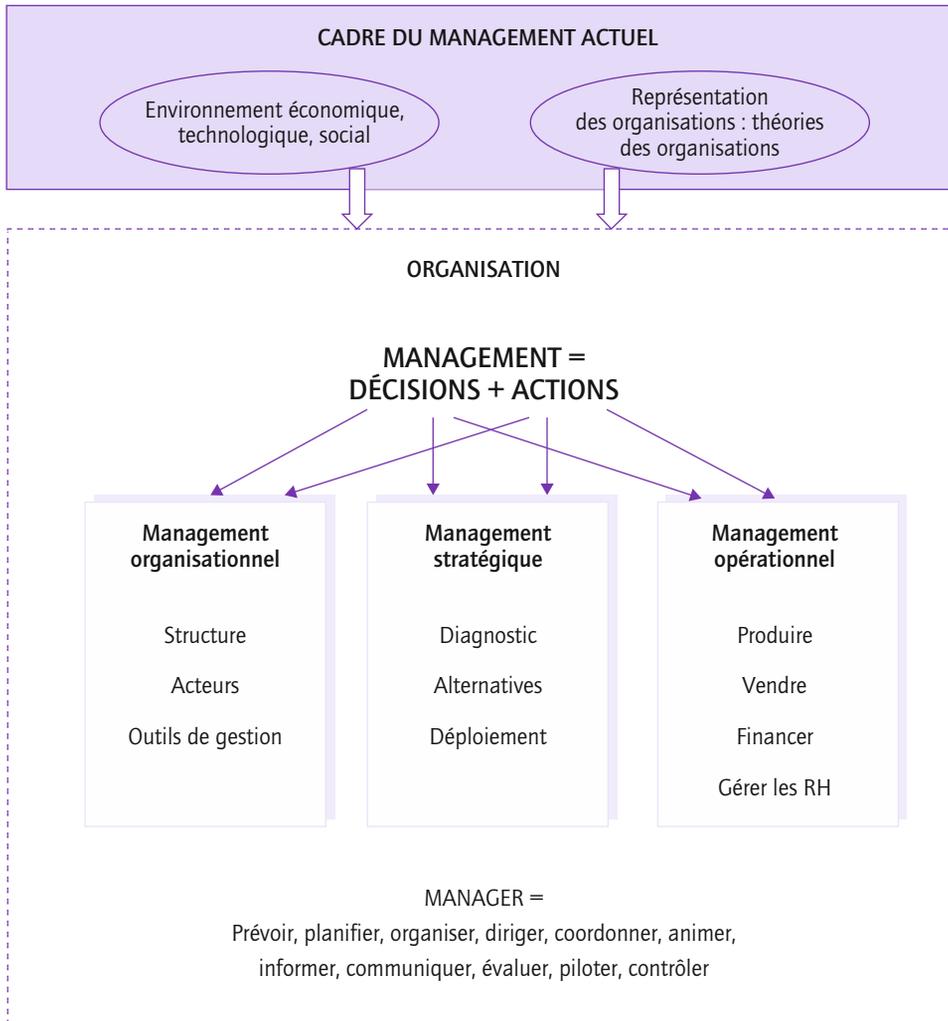
CHAPITRE 2

L'environnement du management

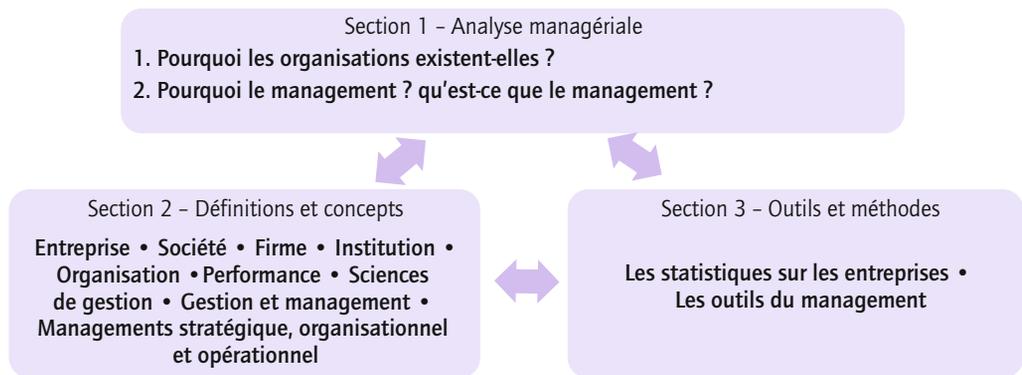
CHAPITRE 3

Les cadres théoriques du management des organisations

Le puzzle du management



Le management des organisations



ANALYSE MANAGÉRIALE

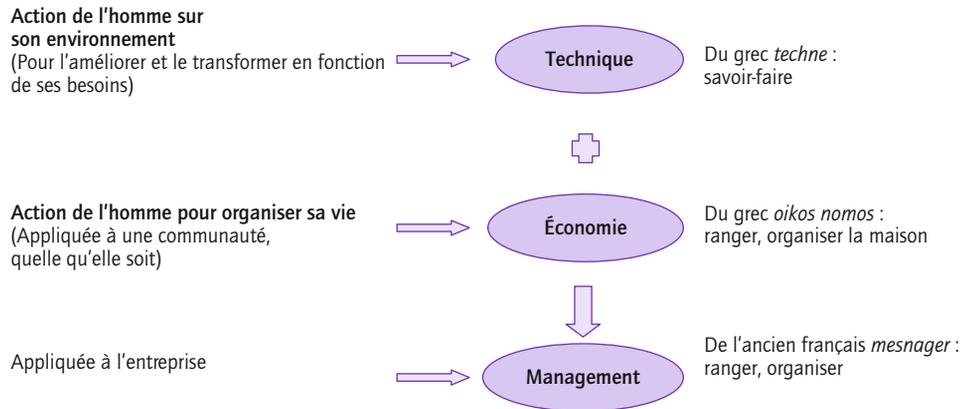
1. Pourquoi les organisations existent-elles ?

Comment faire travailler ensemble différents corps de métiers pour construire une maison ? Comment fabriquer les produits dont le public a besoin ? Comment distribuer des biens achetés sur un site marchand ? Comment financer l'achat d'un appartement ?

Toutes les activités de la vie quotidienne, qu'ils s'agissent d'activités professionnelles ou personnelles nécessitent de faire des choix, de regrouper des moyens, de les articuler et de les coordonner, de suivre et de contrôler les résultats des actions entreprises pour atteindre un objectif.

Dès qu'une communauté humaine a dû faire face à des ressources limitées par rapport à ses besoins, à des dangers, dès que les hommes ont dû maîtriser un environnement plus ou moins hostile et inconnu, il a fallu trouver des formes de coopération, donc d'organisation, pour réaliser les actions leur permettant de se nourrir, de se protéger, de survivre, plus généralement de satisfaire leurs besoins.

L'humanité a dû inventer des techniques pour dominer l'environnement et organiser les actions afin de faire « fonctionner » la collectivité et la maintenir en vie de manière acceptable.



Au fur et à mesure du développement des civilisations, dans toutes les parties du monde, les organisations sont devenues de plus en plus ingénieuses, complexes, diverses, qu'il s'agisse d'organisation éphémère ou durable, individuelle ou collective, locale ou globale. Pour les faire vivre, il faut donc les gérer.

Ainsi, il apparaît que le développement de la vie des hommes, depuis des milliers d'années, est lié au fait organisationnel.

Il s'agit donc de distinguer, de définir et d'analyser ce que sont aujourd'hui les organisations et leur management.

1.1 La nécessité d'organiser toutes les activités

Toute action d'une certaine ampleur ne peut se faire sans un minimum d'organisation, soit parce que les actions à exécuter sont nombreuses et doivent être réalisées dans un certain ordre, soit parce que plusieurs individus (ou plusieurs services) doivent collaborer pour réaliser une même opération.

EXEMPLE

Pour effectuer ses livraisons, le chauffeur dresse une liste des clients à servir pour ne pas oublier certaines marchandises et/ou éviter de faire des allers-retours inutiles et coûteux. Préparer une liste de livraison est un acte d'organisation.

Dès que l'action comporte une certaine complexité en termes de nombre et de diversité des tâches et/ou des acteurs, deux exigences fondamentales mais contradictoires doivent être satisfaites :

- diviser le travail global en tâches plus élémentaires, ce qui implique de spécifier les tâches et de spécialiser les moyens employés ;
- coordonner les tâches ainsi divisées pour que l'action globale souhaitée se réalise, ce qui implique de donner une finalité commune à l'emploi des moyens.

Organiser, c'est donc diviser et coordonner.

Cette nécessité contradictoire existe pour tout ensemble finalisé : une entreprise, l'armée, une association sans but lucratif, un club sportif, etc.

Tout ensemble finalisé a donc besoin d'une organisation $\text{\textcircled{d}}$ ⁽¹⁾, c'est-à-dire d'un instrument lui offrant un cadre, une structure pour fonctionner, pour vivre. Sur le plan étymologique, « organiser » veut dire « rendre apte à la vie ».

Il ressort bien que la « finalité » (par exemple faire de l'escalade) préexiste à l'organisation (c'est-à-dire ici créer un club d'escalade). À ce titre, le fait de créer une organisation est un acte de direction et non d'organisation.

Dans un atelier, un opérateur perce des trous dans une tôle selon un schéma et une méthode (objets organisationnels) qui font qu'il n'y a aucune incertitude quant à l'adéquation du percement par rapport aux besoins de l'opérateur du poste suivant qui lui va fixer une pièce prévue à cet endroit.

Aujourd'hui, on utilise le terme d'organisation pour désigner toute forme d'entité (toute taille, toute forme juridique) aux objectifs variés, qui souhaite coordonner des actions : un hôpital, une université, une entreprise de fabrication de verre, un hôtel, un salon de coiffure, une mairie, une ONG, sont des organisations.

Une première définition de l'organisation, celle de S.P. Robins peut être donnée :

« Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants. »

REMARQUE

Selon des approches spécifiques de l'entreprise, différents termes sont employés : firme, société, entreprise, institution ; afin de répondre aux besoins contemporains du management, la notion d'organisation est aujourd'hui privilégiée (les définitions précises sont présentées en section 2).

1.2 Les justifications théoriques

Différentes analyses ont été conduites pour expliquer l'apparition des organisations comme une nécessité pour résoudre différentes problématiques.

- Une explication classique de l'existence des organisations par la **technologie** (Dobb⁽²⁾, Alchian et Demetz⁽³⁾) : les contraintes techniques et de coûts de la fonction de production obligent à la constitution de lieux de rassemblement de machines (inséparabilité technologique). Ce sont les contraintes techniques qui obligent à une forme d'organisation dépassant le cadre de groupes sociaux traditionnels.
- Une explication de l'existence des organisations, en tant qu'entreprises, par le goût du **risque** (Knight⁽⁴⁾) : certains individus sont capables d'assumer la prise de risques et de créer des entreprises dont les activités peuvent dégager des bénéfices. Les formes organisationnelles sont mises en place pour assurer la prise en charge du risque.

(1) Ce repère signale les termes faisant l'objet d'une définition parmi les « Définitions et concepts ».

(2) Dobb, *Capitalism Enterprise and Social Progress*, 1925.

(3) Alchian et Demetz, « Production, information, coûts et organisation », *American Economic Review*, 1972.

(4) Knight, *Risque, incertitude et profit*, Université de Chicago, 1971.

- Une explication de l'existence des organisations comme **une alternative au marché** (thèse de Coase⁽¹⁾, prix Nobel d'économie en 1993) : l'existence des coûts de transaction inhérents à l'utilisation des marchés pousse à créer des organisations pour réduire ces coûts et pour réduire les incertitudes liées aux transactions (garantie de qualité, tenue des délais, etc.). L'organisation, en élaborant d'autres mécanismes d'allocation des ressources, est alors analysée comme une solution préférable au marché (dans certains cas) dont le fonctionnement est trop coûteux (et trop incertain) en termes de temps de recherche d'information, de négociation, de surveillance des contrats, par exemple.
- Une explication de l'existence des organisations comme **réducteur d'incertitude** : dans la lignée des analyses de Coase, l'organisation peut être vue comme un moyen de réduire les incertitudes tant celles nées des transactions sur un marché que celles dues à une absence de coordination des tâches à l'intérieur d'une entité.

1.3 Les différentes approches possibles des organisations

Il est possible d'appréhender les entreprises en général sous plusieurs angles différents, chacun se focalisant sur ses aspects particuliers.

a) L'organisation est un lieu de production

Historiquement, la production est la première fonction à avoir été mise en évidence. Il est possible de considérer l'entreprise comme une unité de fabrication (la localisation peut être répartie sur plusieurs sites nationaux ou extra-territoriaux) de regroupement d'équipements, de procédés et de matériaux qui génèrent des biens divers. Dans une optique micro-économique, l'entité doit déterminer la quantité de produits à fabriquer, le prix de vente et, dans une optique macro-économique, l'entité est l'acteur économique essentiel qui assure la production nationale.

EXEMPLE

L'usine Michelin à Clermont-Ferrand est un lieu de production avec des machines, des approvisionnements, du personnel, des flux et des stocks à organiser.

b) L'organisation est un lieu de distribution de revenus

D'un point de vue économique général, toutes les entreprises utilisent et rémunèrent les facteurs de production : versement du salaire en contrepartie d'un travail et distribution de revenus financiers aux apporteurs de capitaux. Une fonction financière macro-économique importante est assurée.

EXEMPLE

L'entreprise Michelin rémunère tous ses collaborateurs, distribue une partie de ses résultats, le cas échéant aux propriétaires du capital, paie ses fournisseurs et ses sous-traitants.

c) L'organisation est un lieu de relations sociales

Il est possible d'insister sur la communauté des individus composant une organisation et de s'intéresser alors aux aspirations et motivations des acteurs, aux relations humaines, individuelles et collectives, aux conflits et aux compromis à gérer pour maintenir la stabilité de l'entité et réaliser les actions quotidiennes.

(1) Coase, « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, 1987.

La dimension humaine, seule vraie richesse des organisations, peut être approfondie en analysant les entreprises comme un lieu de compétences et de coopération.

EXEMPLES

- Michelin a été particulièrement touché par des grèves impliquant une forte proportion de ses salariés en 1936, puis en 1993 alors même que l'entreprise était considérée depuis 1920 comme plutôt en avance pour la protection sociale et un certain paternalisme familial (crèches, écoles, habitations, coopératives mises à la disposition du personnel).
- L'actualité d'Air France en 2015 illustre les paradoxes à gérer entre les choix stratégiques contraints par un marché international très concurrentiel et les choix organisationnels de gestion du personnel ; les grèves et conflits des pilotes de ligne témoignent de l'impérieuse nécessité d'une coopération dans le cadre d'un dialogue social permanent entre les acteurs d'une organisation.

d) Une organisation est un lieu de décision et d'information

Toute entreprise ou organisation doit faire des choix, doit prendre des décisions qui engagent l'avenir à court ou long terme ; il faut alors analyser les besoins en informations pour aider à prendre les décisions au bon moment et tenir compte des acteurs décideurs.

EXEMPLE

Michelin a choisi de se diversifier dans l'aéronautique quand l'entreprise a eu des informations sur les potentialités de développement de ce secteur. Michelin a orienté ses activités à l'international quand l'entreprise a eu des informations sur les nouveaux marchés de clients dans les pays émergents.

En combinant ces approches, dans une analyse contemporaine, il ressort que l'organisation est perçue aujourd'hui comme une entité sociale.

e) L'organisation comme entité sociale

Une des difficultés majeures pour faire évoluer les organisations est leur capacité de résistance aux changements, car l'organisation n'est pas un objet inerte c'est une entité sociale qui a une existence propre.

A. Etzioni⁽¹⁾ définit l'organisation comme une « unité sociale (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des buts spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts ».

Cette façon de définir l'organisation, reprise sous des formes similaires par divers auteurs, met l'accent sur quatre points importants :

- **l'unité sociale** : l'organisation existe en tant que telle ; elle a une existence propre distincte de celle de ses membres (*Saint-Gobain est une entreprise tricentenaire qui continue d'exister avec un personnel différent tout au long de son histoire*). A contrario, certaines entreprises ne sont pas de « vraies » organisations (la disparition de l'artisan boulanger fait parfois disparaître la boulangerie) ; famille et entreprise sont confondues dans une forme inachevée d'organisation ;
- **la construction délibérée** : l'organisation n'est pas spontanée. Ceci renvoie à l'organisation en tant qu'activité ; il faut maîtriser la construction de l'organisation ;

(1) A. Etzioni, *Les organisations modernes*, Duculot, 1971 ; traduction de *Modern Organizations*, Prentice-Hall, 1964.

- **la finalisation** : une organisation est construite pour faire quelque chose ; des buts sont à atteindre. L'absence de buts est un facteur de crise de l'organisation, notamment quand elle ne vit plus que pour sa propre survie ;
- **l'adaptation** : l'organisation se heurte à des difficultés, à des changements dans l'environnement, elle s'adapte en modifiant ses moyens et/ou ses buts.

Définir l'organisation comme une entité sociale permet de dépasser la vision du seul outil organisationnel (l'organisation comme objet = la structure) pour prendre en compte deux faits majeurs :

- l'organisation est plus que la somme de ses parties : sa spécificité est plus dans la nature des interrelations entre ses composants que dans la nature de ses composants ;
- l'organisation n'étant pas inerte, le problème de son contrôle se pose d'une manière moins « rationnelle », moins « linéaire » que ne laisse supposer la vision de l'activité organisationnelle en termes d'établissement de procédures. Le problème du pouvoir sur l'entreprise devient le problème du pouvoir dans l'entreprise.

De nombreux courants théoriques ont exploré les diverses implications de la prise en compte de l'organisation en tant qu'entité sociale.

Ainsi, **l'approche socio-technique**, de F.E. Emery et E.L. Trist⁽¹⁾, insiste sur le fait que l'efficacité de l'organisation (son aptitude à atteindre ses buts) ne dépend ni totalement des procédures (notamment dans le domaine technologique), ni totalement des comportements individuels, mais d'une interrelation complexe entre les deux.

Dans une autre perspective d'analyse, M. Crozier et E. Friedberg⁽²⁾, dans leur ouvrage *L'Acteur et le système*, soulignent que l'organisation, cadre d'action du décideur, est un **système social qui n'est pas entièrement régulé**, pas entièrement contrôlé par la « direction » car chaque participant essaie de gagner une certaine autonomie en jouant avec les règles de l'organisation (le « système »). La gestion de l'organisation implique de prendre en compte les jeux de pouvoir des différents acteurs.

L'entreprise, unité sociale, est difficile à contrôler : l'approche procédurale rationnelle est insuffisante. Un problème de pouvoir se pose.

1.4 Les différentes formes et types d'organisation

La question des formes d'organisation fait habituellement référence à deux domaines : les structures et le droit.

- Les **formes structurelles** d'agencement des moyens correspondent aux différentes configurations que peut prendre une organisation : structure hiérarchique, structure fonctionnelle, structure hiérarchico-fonctionnelle, etc. Ces différentes configurations structurelles seront étudiées en détail au chapitre 4.
- Les **formes juridiques** prises par l'organisation dépendent des coquilles juridiques disponibles en fonction des besoins des acteurs : société en nom collectif, société à responsabilité limitée, société anonyme, etc. Ces formes juridiques sont assez différentes d'un pays à l'autre et peuvent évoluer fortement dans le temps. L'étude de ces formes juridiques

(1) F. E. Emery et E. L. Trist, « Social-Technical System », dans F. E. Emery, *Systems Thinking*, Penguin, 1969.

(2) M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, 1977.

relève globalement du droit, et notamment du droit des sociétés même si le choix d'une forme juridique est un choix de management.

Les **types d'organisation** font référence à la sphère socio-politique : organisation de services publics, organisation à but lucratif (sociétés commerciales), organisation à but non lucratif (une association caritative régie par la loi de 1901 en France). Ces grands types génériques donnent lieu à de nombreuses déclinaisons selon la sphère territoriale, locale, régionale, nationale, internationale (*exemple : une association de quartier vs Amnesty International*), la nature des activités exercées (*secteur marchand ou secteur non marchand*), etc.

2. Pourquoi le management ? Qu'est-ce que le management ?

2.1 La nécessité du management

Une organisation est construite avec des moyens qu'il faut structurer pour réaliser les activités en vue d'atteindre les objectifs assignés à l'organisation.

Cette vision statique ne suffit pas pour assurer le fonctionnement de l'organisation. Une fois définies les ressources, leur agencement (structuration de l'organisation), il faut orienter les actions par des décisions, et par des modifications de trajectoires en fonction des aléas rencontrés. Ainsi, les entreprises doivent en permanence faire des choix pour réguler le fonctionnement des activités, pour atteindre leurs objectifs, et survivre. C'est la fonction du management.

Si une organisation se « laisse vivre » sans régulation, sans but, sans règle, cela déclenche de l'entropie, c'est-à-dire, une perte d'énergie considérable (gaspillage des ressources), qui pourra conduire à l'éclatement, à la disparition de l'organisation non régulée. Il faut donc « réguler », c'est-à-dire « piloter » une organisation pour qu'elle vive, en tenant compte de ses forces, de ses faiblesses, des acteurs externes et des modifications de son environnement.

2.2 Les multiples dimensions du management

a) Le management concerne toutes les étapes du processus des activités

- En amont des activités : déterminer les objectifs, choisir les moyens, anticiper les actions, préparer le fonctionnement avec des procédures, sont des actions de management.
- Pendant le déroulement des activités : suivre les actions pour des éventuels recentrages, piloter en temps réel toutes les ressources, aussi bien techniques qu'humaines, sont aussi des actions de management.
- Après les activités : mesurer les résultats des actions, contrôler l'adéquation aux objectifs, modifier, faire évoluer le cas échéant les choix pour le futur de l'activité, relèvent également du management.

b) Le management opère sur toutes les variables d'action quantitatives et qualitatives

Le management doit permettre d'intégrer, en cohérence et en convergence, toutes les variables techniques, quantitatives de l'activité mais aussi toutes les variables qualitatives, notamment humaines, beaucoup plus subjectives et instables.

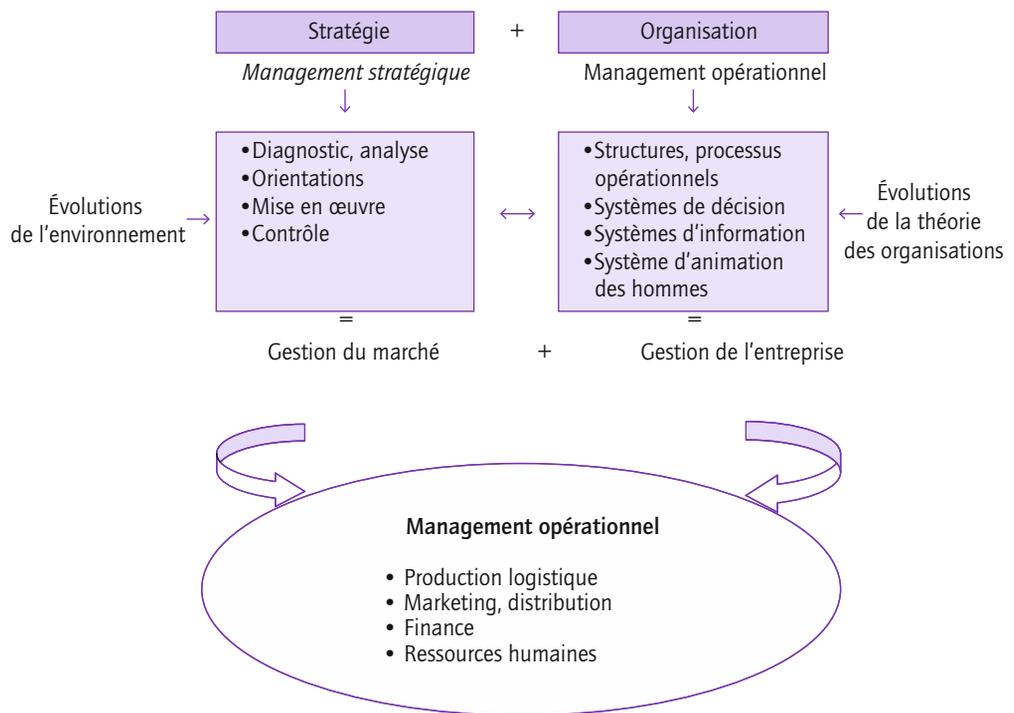
EXEMPLES

- Calculer un coût de production est un acte de management.
- Réaliser une enquête de satisfaction auprès des employés est un acte de management.

- Capturer des données sur les comportements de ses clients, leurs habitudes, leurs trajets au travers des cartes de crédits, des smartphones, de la géolocalisation est aussi un acte de management.

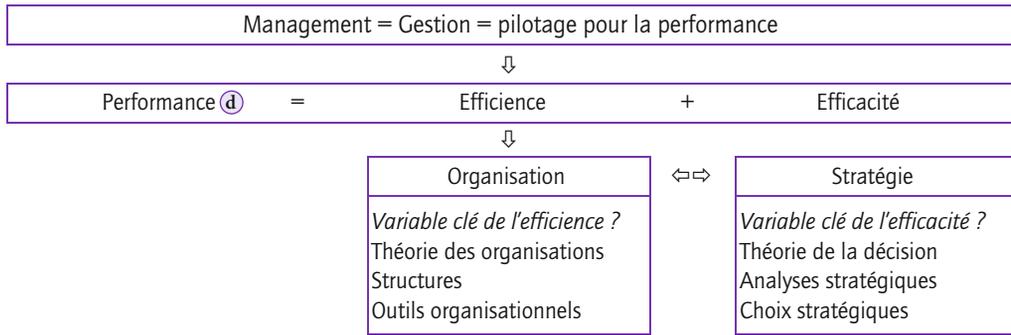
c) Le management se situe aux plans organisationnel, stratégique et opérationnel

- Le **management stratégique** ^d concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision extravertie (tournée vers l'extérieur) de la gestion de l'organisation ; c'est aussi une vision plus globale tournée vers la fixation des objectifs, vers la finalisation des activités.
- Le **management organisationnel** ^d concerne la gestion des processus propres à l'entreprise, c'est une vision plus interne centrée sur la structuration de l'organisation.
- Le **management opérationnel** ^d concerne la régulation des activités au quotidien ; c'est une vision très pragmatique centrée sur les activités concrètes à réaliser.



Ces trois dimensions du management se combinent concrètement dans la finalisation, le fonctionnement, la régulation, la coordination, de quatre pôles opérationnels interdépendants : la production, le marketing, la finance, les ressources humaines.

Ainsi, le management consiste en un pilotage d'une organisation tenant compte de ses paramètres internes et des variables environnementales (aux différents niveaux d'analyse : du macro au micro) :



Il en découle que, pour comprendre les problèmes de gestion des entreprises, il est nécessaire d'intégrer des domaines aussi divers mais complémentaires et interdépendants que l'économie, le droit, la comptabilité, le traitement de l'information, etc.

2.3 Le management : un art contingent

Le management s'appuie sur des disciplines aux démarches rigoureuses, formalisées (les sciences de gestion), mais les outils, les techniques et les démarches doivent se différencier et s'adapter selon les circonstances. C'est en cela que certains auteurs ont pu dire que le management était un art.

a) Il n'y a pas un modèle unique de management

- Puisque l'organisation est un groupe d'individus qui doivent coopérer ensemble avec des objectifs, des moyens et des contraintes en constante évolution, le management d'une organisation sera différent selon les contextes et ne peut se limiter à un modèle unique plaqué indifféremment sur toutes les organisations.

Le management doit s'adapter aux caractéristiques propres de chaque organisation pour développer au mieux les potentialités de celle-ci, notamment en termes de ressources humaines, et conduire l'ensemble des activités vers les objectifs assignés. Il s'agit de mettre en œuvre des techniques de gestion dans des contextes et des organisations très diversifiées.

EXEMPLE

Le management comprendra plus ou moins de tâches et de personnes selon la taille des organisations ; le management d'une PME sera souvent assuré par le dirigeant ou l'équipe de direction sans délimitation précise des domaines d'exercice, alors qu'une grande entreprise, a fortiori internationale, structurera plus précisément les activités de management et affectera plusieurs experts en la matière.

- Chaque organisation a des caractéristiques et des facteurs de contingence bien spécifiques.

Même si les ressources humaines sont aujourd'hui considérées comme un facteur stratégique clé, certaines organisations n'y accordent pas une grande importance et n'intègrent pas dans leur structure un service et/ou des activités spécifiquement dédiées à la gestion des ressources humaines.

EXEMPLE

Le management d'une université se limite à la gestion des heures complémentaires et des absences du personnel. En revanche, les mairies mettent de plus en plus en place un véritable management par la gestion des compétences, des carrières, par une politique de formation et de rémunération adaptées aux besoins et aux objectifs.

Le management n'est donc pas un processus ou une démarche standard. Il s'agit d'organiser des décisions et des actions en fonction de nombreuses variables et contraintes parfois, et même souvent, antagonistes. Le management a donc besoin d'outils de gestion pour connaître, calculer, comparer, simuler tout en sachant que ce ne sont que des outils d'aide à la décision, et non pas des solutions certaines et universelles.

b) L'influence de l'environnement est forte

Le management est un processus de pilotage permanent qui se réalise dans un environnement instable, incertain et complexe (*cf.* Chapitre 2 « L'environnement du management »).

- Qu'est ce qu'un environnement incertain ?

Contrairement à un énoncé scolaire, le manager ne dispose pas de toutes les données nécessaires à une décision optimale, et celles qu'il a ne sont pas toujours fiables. En effet, tous les paramètres de l'entreprise et de son environnement ne peuvent être connus parfaitement, ni a priori, ni même a posteriori.

- Qu'est ce que la complexité ?

Les problèmes de gestion sont complexes car les variables multiples et diverses à prendre en compte sont interdépendantes sans que ces interrelations soient complètement maîtrisées, voire dans certains cas connues et comprises (notamment les comportements d'achat, les phénomènes boursiers, etc.).

Ainsi, des modèles de gestion simplifiés et standardisés pour toutes les entreprises ne peuvent pas s'appliquer.

Historiquement, les premiers modèles de gestion simplifiaient la réalité à l'excès et optimisaient quelques facteurs quantitatifs : une solution unique rationnelle et universelle pour toutes les entreprises était donnée comme modèle de solution unique et universelle. Cependant, très rapidement, les caractéristiques propres à chaque entreprise ont perturbé la fiabilité de ces modèles simplistes et d'autres paramètres plus qualitatifs ont dû être intégrés. Des modèles plus complexes ont alors été élaborés sans proposer de solution optimale unique et universelle mais seulement des solutions possibles « satisfaisantes » et largement contingentes (c'est-à-dire dépendant de facteurs particuliers).

- La seule certitude pour le management, c'est le changement.

Comme l'environnement évolue en permanence sur plusieurs dimensions, l'organisation doit évoluer pour assurer sa pérennité, ce qui oblige les gestionnaires à maîtriser autant que possible le changement, tant stratégique qu'organisationnel, tant productif que commercial et humain.

EXEMPLE

Depuis le début des années 2000, avec la diffusion rapide et massive des outils numériques à tous les stades et niveaux de l'entreprise, le management intègre les potentialités de ce changement et s'adapte, par exemple, en s'appuyant sur une « réalité augmentée », avec une croissance exponentielle des échanges et de la production d'informations

Le management s'inscrit dans une démarche dynamique en perpétuelle remise en cause, nécessitant adaptation et renouvellement.

L'environnement doit être analysé et intégré, aussi bien dans ses dimensions économiques que technologiques, sociales et environnementales (*cf.* chapitre 2 « L'environnement du management »).

DÉFINITIONS ET CONCEPTS

Il est nécessaire de bien distinguer les différents termes employés. Assez proches les uns des autres, les mots autour de l'entreprise correspondent à des approches spécifiques qui ne sont plus totalement satisfaisantes face aux besoins contemporains du management. La notion d'organisation semble à présent la plus pertinente.

Le terme de gestion et son extension vers le management doivent aussi être correctement délimités pour appréhender les objectifs et les différents niveaux de management.

Entreprise

C'est un terme économique, non reconnu en droit, assez flou car englobant des situations et des activités très diverses. Il est défini de multiples manières.

Une définition courante, mais peu précise, consiste à considérer une entreprise comme un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs dans un but lucratif.

Cette première définition est à nuancer et à compléter pour faire ressortir les caractéristiques fonctionnelles de toute entreprise au-delà de la diversité apparente.

Le terme « entreprise » est issu d'une optique macro-économique, qui cherche à définir des typologies (par taille, par secteur, etc.) avec une finalité bien plus descriptive qu'analytique car il n'y a pas de réelle préoccupation pour la dynamique interne propre à chaque entreprise. L'objectif est bien plus de décrire le fonctionnement général de l'économie que d'aider à la gestion.

EXEMPLE

Les entreprises sont regroupées par branche d'activité selon le produit fabriqué ; elles produisent des biens et services dont les consommateurs ultimes sont les ménages ou d'autres entreprises.

Société

C'est un terme juridique qui ne retient qu'une des formes légales possibles d'exercice et d'encadrement d'une activité économique : le contrat de société, que ces sociétés soient de personnes ou de capitaux. Cette approche privilégie donc l'enveloppe juridique de l'activité.

EXEMPLE

Les sociétés anonymes sont des sociétés de capitaux, les sociétés en nom collectif sont des sociétés de personnes.

Firme

Par ce terme économique, l'entreprise est désignée comme l'un des acteurs sur les marchés.

D'origine anglo-saxonne et peu utilisé aujourd'hui, le terme « firme » est toutefois largement employé dans les théories micro-économiques classiques relatives au marché. La théorie de la firme se développe dans les années 30 pour analyser les formes de concurrence sur les marchés. Ce terme de firme est caractéristique d'une approche économique qui

privilégie la dynamique externe des marchés (*par exemple : pourquoi tel type de concurrence se développe-t-il sur tel marché ?*) plutôt que la compréhension et la maîtrise du fonctionnement spécifique de chaque entreprise (*par exemple : pourquoi une entreprise réussit mieux que telle autre sur un marché donné ?*).

Institution

Organismes bancaires, financiers, juridiques, diffusant des règles socio-économiques.

Ce terme fait référence aux organismes officiels et à l'ensemble des règles socio-économiques d'un pays ou d'une région, issues de multiples évolutions politiques, juridiques, historiques, qui définissent et garantissent les conditions dans lesquelles les choix d'allocation et d'utilisation des ressources seront faits individuellement ou collectivement.

Le terme institution s'applique donc plus à l'environnement des entreprises qu'aux entreprises elles-mêmes : les institutions bancaires, les institutions financières, les institutions juridiques.

Les entreprises intègrent donc les règles des institutions de leur environnement, bien qu'elles essaient de les influencer (lobbying) et gèrent leurs activités dans ce contexte institutionnel. De ce fait, on peut parfois accoler le terme « institution » à une entreprise qui oriente le marché et tous ses acteurs, par ses produits, ses normes, ses techniques. Elle devient une institution si les concurrents doivent suivre ses orientations.

EXEMPLE

Les entreprises liées aux activités automobiles cherchent à influencer les différentes institutions engagées dans la mesure, la définition et la réglementation de la pollution tout en intégrant les règles qu'elles leur imposent.

Organisation

Le terme le plus générique et le plus adapté à la gestion est « organisation » car il englobe la dimension interne de l'activité et sa mission « externe ».

Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré pour une action finalisée, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises mais aussi toutes les formes d'action collective.

Les deux éléments essentiels de l'organisation sont, d'une part, l'ensemble structuré de tous les moyens et, d'autre part, la coordination des actions et la nécessaire coopération des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.

Toute organisation se caractérise par :

- **une division et une coordination** des tâches et des activités ;
- **une formalisation des règles et des procédures** de fonctionnement engendrant une stabilité relative ;
- **une hiérarchie et un contrôle** ;
- **une finalisation** : c'est-à-dire un ensemble hiérarchisé d'objectifs à atteindre.

Depuis le début du XX^e siècle, de nombreuses études ont permis d'approfondir et d'enrichir la notion d'organisation, comme peut le synthétiser le tableau suivant :

IMAGES DE L'ORGANISATION					
Une organisation est un(e)					
MACHINE	ORGANISME VIVANT	CERVEAU	SYSTÈME POLITIQUE	PRISON MENTALE	CULTURE
(1910-40)	(1950)	(1950-70)	(1960-70)	(1950-70)	(1985)
Un mécanisme dont les rouages doivent être huilés et où chacun doit être à sa place.	Un système qui s'adapte à son environnement.	Un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande aux organes.	Un lieu de gouvernement où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts.	Un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse.	Un groupe, qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance.
Mécanique	Biologique	Cybernétique	Politique (la cité) Sociologique	Psychologique	Anthropologique
<ul style="list-style-type: none"> • F.W. Taylor (1911) • H. Fayol (1916) • M. Weber (1947) 	<ul style="list-style-type: none"> • L. Von Bertalanffy (1951) 	<ul style="list-style-type: none"> • H. Simon (1947) • S. Beer (1972) 	<ul style="list-style-type: none"> • J. March et H. Simon (1958) • M. Crozier et E. Friedberg (1977) 	<ul style="list-style-type: none"> • E. Jacques (1951) • M. Pages et E. Enriquez (1974) 	<ul style="list-style-type: none"> • E. Schein (1987)
<i>D'après G. Morgan, Images de l'organisation, Eska, 1989.</i>					

Aujourd'hui, le tableau pourrait être complété en ajoutant d'autres images notamment, depuis les années 2000, une image de « réseau » technique et social, interne et externe pour souligner les multiples connections que l'organisation développe avec toutes les parties prenantes, de manière plus ou moins formelle et temporelle.

Performance

La performance pourrait se définir comme l'efficacité efficiente. L'efficacité correspond au degré d'atteinte des objectifs alors que l'efficience correspond au degré d'économicité dans l'emploi des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

La performance d'une organisation se décline sur plusieurs dimensions, selon les spécificités de son activité et du contexte ; elle peut être financière, technologique, commerciale, environnementale, sociale.

Dans l'environnement du xxi^e siècle, il est souvent demandé aux entreprises d'être performant sur tous les champs et le terme de **performance globale** apparaît alors.

Sciences de gestion

Les sciences de gestion, parfois définies comme les sciences des choix et des actions, formalisent grâce à une démarche scientifique les analyses, les procédures, les modèles qui touchent les différents domaines de la gestion (production, marketing, finance, comptabilité, contrôle de gestion, ressources humaines, stratégie, etc.).

Les sciences de gestion ont pour objectif de mieux comprendre le fonctionnement des organisations pour fournir des outils d'aide à la décision, des outils d'aide au pilotage des organisations.

Gestion et management

Le terme de gestion correspond aujourd'hui à la traduction française de management, mot anglo-saxon venant lui-même du terme français « mesnager » (ou « ménagement » qui signifie jusqu'au XVIII^e siècle être responsable de quelque chose sans en être propriétaire, organiser). La gestion englobe toutes les dimensions de l'entreprise, tant stratégiques qu'opérationnelles.

C'est pourquoi, aujourd'hui, les deux termes de gestion et de management sont admis comme étant synonymes même si, historiquement, la gestion était un terme plus restrictif, plus quantitatif, que management.

Le management recouvre l'ensemble des processus pour la prise de décisions et l'ensemble des actions effectuées pour piloter l'activité d'une organisation.

Le management est à la fois une science, un ensemble de techniques et un art pour conduire une organisation.

Management stratégique, management organisationnel et management opérationnel

- Le **management stratégique** concerne les choix de positionnement de l'entreprise sur ses marchés par rapport à tous ses partenaires externes.
- Le **management organisationnel** concerne la gestion des processus au sein de l'entreprise : sa structure, ses acteurs, ses systèmes d'information, ses procédures et règles.
- Le **management opérationnel** concerne la gestion des activités concrètes au sein des différentes fonctions.

OUTILS ET MÉTHODES

Les statistiques sur les entreprises

UNITÉS LÉGALES SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS ET L'ACTIVITÉ AU 1 ^{er} JANVIER 2013 (EN NOMBRE)									
Secteur d'activité (NAF rév. 2)	Taille en nombre de salariés							Total	dont entre- prises de 10 à 249 salariés
	0	1 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 499	500 à 1999	2 000 ou plus		
Industrie manufac- turière, industries extractives et autres	133 308	83 501	28 266	6 141	1 526	627	112	253 481	34 954
dont industrie manufacturière	109 388	77 364	26 487	5 777	1 410	576	100	221 102	32 764
Construction	314 726	164 907	26 178	2 097	290	132	22	508 352	28 367
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	657 632	376 606	60 773	8 415	1 450	552	144	1 105 572	69 715
Dont :									
• commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	472 044	238 461	36 174	5 176	948	347	90	753 240	41 695
• transports et entreposage	58 030	25 786	8 983	2 023	394	146	32	95 394	11 154
• hébergement et restauration	127 558	112 359	15 616	1 216	108	59	22	256 938	16 866
Information et communication	102 680	23 776	5 538	1 134	241	131	30	133 530	6 748
Activités financières et d'assurance	91 893	35 675	3 547	602	207	200	68	132 192	4 219
Activités immobilières	139 636	29 744	2 270	447	107	39	2	172 245	2 756
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	479 834	135 302	25 260	3 923	778	328	82	645 507	29 430
Enseignement, santé humaine et action sociale	426 666	65 964	11 763	3 214	432	163	12	508 214	15 138
Autres activités de services	220 532	67 241	5 011	572	67	25	3	293 451	5 609
Total	2 566 907	982 716	168 606	26 545	5 098	2 197	475	3 752 544	196 936

Les outils du management

Nous présentons ici un panorama général des outils classés selon leur champ d'application ; chaque outil sera décrit dans les différents chapitres concernés.

Pour le management organisationnel	Pour la structure	• Organigramme, chaîne de valeur, audit organisationnel, Ishikawa, kaisen ⇒ Chapitre 4
	Pour les acteurs	• Profil de poste, outils de recrutement, outils d'évaluation, GPEC, bilan social, tableaux de bord sociaux ⇒ Chapitres 5 et 16
	Pour la direction	• Styles de direction ⇒ Chapitre 6
	Pour la décision	• IMC ⇒ Chapitre 7
	Pour la communication	• Techniques, supports ⇒ Chapitre 8
Pour le management stratégique	Diagnostic	• SWOT, Pestel, 5 forces, VRIN ⇒ Chapitres 2 et 10
	Positionnement	• Matrices, VIP ⇒ Chapitre 11
	Évaluation	• PAF ⇒ Chapitre 11
	Pilotage	• Tableaux de bord stratégiques ⇒ Chapitre 12
Pour le management opérationnel	Production	• JAT, PBC, modèles de stocks, de flux, outils de qualité ⇒ Chapitre 13
	Marketing, vente	• Études, neuromarketing, outils de logistique ⇒ Chapitre 14
	Finance	• Analyse financière, comptabilité, contrôle de gestion ⇒ Chapitre 15
<p>GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences • IMC : integrated marketing communication • SWOT : strengths, weaknesses, opportunities, threats • PESTEL : politique, économie, social, technologie, écologie, législation • VRIN : valuable, rare, inimitable, non-substitutable • VIP : valeur, imitation, périmètre • PAF : personnel action form • JAT : juste-à-temps • PBC : planification des besoins en composants</p>		

APPLICATION 1	Deux exemples d'entreprises françaises naissantes
APPLICATION 2	Repenser l'entreprise
APPLICATION 3	Tendance : la performance sociale

APPLICATION 1

Deux exemples d'entreprises françaises naissantes

Atomic Soom

- **Genèse.** Atomic Soom c'est d'abord deux compères, Antoine Vu et Gabriel Picard, qui se sont rencontrés sur les bancs de l'école et qui avaient la même envie d'entreprendre. C'est après plusieurs expériences dans le long-métrage d'animation (*Chasseurs de Dragons, Le Lorax ou Moi Moche et Méchant*) et une expérience outre-Atlantique dans le digital que l'aventure Atomic est née.
- **Philosophie.** Chez Atomic Soom les idées foisonnent, la jeunesse y est le symbole du dynamisme, issue d'une génération connectée qui sait ce qu'elle veut et qui a grandi avec les moyens de communication digitaux. Et c'est surtout une communauté soucieuse de proposer aux prochaines générations une utilisation sur mesure des nouveaux écrans (tablettes, smartphones, etc.).
- **Mission.** Grâce à une équipe de « geeks boutonneux et d'artistes ultra-arrogants » maniant aisément les notions de graphisme, d'interactivité et de nouveaux supports, nous répondons à vos besoins par l'innovation et la créativité !

www.atomic-soom.com.

- **Atomic Soom, une startup créée par des anciens de l'IIM, en compétition pour le prix du public MoovJee 2013.** Atomic Soom est un jeune studio d'animation 3D créé par des passionnés d'effets visuels et de nouvelles technologies, et anciens étudiants de l'IIM. Atomic Soom développe du contenu interactif pour smartphones et tablettes (applications mobiles, jeux vidéo..., notamment sur iPhone et iPad). Leur principal atout sur ce marché très concurrentiel ? Une combinaison des nouvelles techniques d'animation 3D et de prise de vue réelle, adaptées aux nouveaux supports. Le Studio réalise également des prestations de créations visuelles pour des campagnes de communication destinées à des entreprises (sites internet, sites e-commerce, emailings, bannières animées, animations vidéo, clips, shorts, publicités, affiches...).
- **Le prix MoovJee, jeunes et étudiants entrepreneurs.** Le Prix MoovJee est un prix annuel qui s'adresse à tous les étudiants et aux jeunes, de 18 à 26 ans, au niveau national. Il permet de jeter un coup de projecteur sur des jeunes qui ont choisi cette voie professionnelle. Pendant une année, les lauréats bénéficient d'une couverture médiatique importante dans des médias nationaux tels que les *Échos, le Figaro, l'Entreprise, Challenge, Capital*, BFM, Metro, France 2, *L'Étudiant*... Atomic Soom concourt dans la catégorie « Prix du Public », qui repose sur un vote du public via une application Facebook.

www.iim.fr, février 2014.

Ma petite entreprise : Mademoiselle Chapeaux

Rencontre avec Anne, 26 ans qui nous raconte pourquoi son appartement du XVII^e arrondissement s'est transformé en une véritable île aux trésors pour fanatique de la coiffe et comment à partir d'une idée sur papier on arrive à créer une véritable petite entreprise.

À la fin d'un mariage, 3 copines constatent qu'il n'y a pas d'agence de location de chapeaux sympa à Paris et, qui plus est, cela reste hors de prix d'acheter un chapeau qu'on portera juste pour une soirée.

L'idée de créer une agence de location de chapeaux pour minettes branchées mais fauchées est née, ce sera Mademoiselle Chapeaux ! Elles se fixent une réunion de travail 15 jours après.

Mais déception lors de la fameuse réunion, ses amies se défilent pour différentes raisons. C'est donc toute seule qu'elle se lance dans cette aventure car ce qui la motive le plus est de monter un projet de A à Z et de « faire son truc à soi » comme elle aime d'entrée le souligner.

Il reste à partir immédiatement en quête de sa matière première.

- **Avoir de la suite dans les idées** : ses chapeaux ne sont que des « coups de cœur » : un petit chapelier à Biarritz où elle aime aller flâner depuis des années, un chapeau vintage trouvé au grenier, un autre déniché chez un antiquaire.

Une fois l'objet trouvé, il reste à le revisiter et à le retravailler à l'aide d'accessoires. Entre une broche Sonia Rykiel, une bande de tissu rayée magnifique trouvée chez le fabricant d'espadrilles, une fleur Hervé Gambus ou enfin des plumes pour un Borsalino, Mademoiselle Chapeaux cherche le petit truc qui fera la différence et mettra un coup de fouet à son chapeau.

- **Établir un plan d'attaque** : même si ce n'est pas un plan militaire ultra-sophistiqué qu'il faut établir, Mademoiselle Chapeaux met un point d'honneur à tout planifier avant de se lancer. Elle met à profit son expérience professionnelle de chef de produit marketing et s'impose même des « *deadline* » : étude de marché pour trouver son positionnement, identification de la cible voulue, listing complet des besoins financiers, plus un dossier hyperdétaillé sur l'identité graphique, tout est pensé car en bonne créatrice d'entreprise, Anne « a plein d'idées, mais des idées assez arrêtées ».

Au niveau juridique c'est pareil : un dossier est téléchargé sur Internet et envoyé à la chambre du commerce pour créer une entreprise individuelle pour un montant de 60 euros. Côté financier, ce sera certes moins d'emplètes que d'habitude, mais à raison de 100 euros par semaine et quelques économies mises à profit de son projet, la petite entreprise de chapeaux sera lancée 6 mois après !

Aujourd'hui, elle me montre d'ailleurs avec émotion le cachet de l'INPI déclarant sa marque, déposée 4 mois plus tôt.

Mademoiselle Chapeaux a beau dire qu'elle n'a eu « que des coups de chance » dans ce projet, on y croit à moitié en voyant la détermination de la mademoiselle et son sens du relationnel !

- **Pouvoir compter sur ses amis** : chaque sortie et dîners en tout genre est un bon moyen de parler du projet et « tout le monde met la main à la patte » : un ami qui a une entreprise de design lui propose de faire son site internet pour des brouilles, une graphiste emballée par le projet lui propose de créer son logo. En une semaine, toute son identité graphique est faite !

Pour le lancement, elle utilise son réseau et envoie un mail de présentation à 40 de ses amies en annonçant tout de suite la couleur dans le mail : « vous êtes les ambassadrices mademoiselle chapeaux, je compte sur vous ».

- **Le bouche-à-oreille marche à merveille**, en moins d'un mois elle obtient 400 contacts et sourit quand elle énonce le mot « cliente », comme si elle n'y croyait pas encore vraiment. Sa première « cliente » venant de google arrive en mai dernier et elle en est très fière.

[...]

« Ma petite entreprise, Mademoiselle Chapeaux »,
<http://ladiesroom.fr>, août 2008.

QUESTION

Délimiter l'idée, le produit et le marché à l'origine de la constitution de ces deux entreprises.

APPLICATION 2

Repenser l'entreprise

Est-il possible d'imaginer un modèle d'entreprise positif, aux antipodes du contre-modèle de l'entreprise dominée par les actionnaires, où la finalité principale se résume à la maximisation de la valeur actionnariale, où les considérations financières prennent une place prépondérante par rapport aux dimensions économiques et sociales ?

Alors que « les actionnaires sont désormais tenus pour les propriétaires de l'entreprise », le Collège des Bernardins se propose de redresser les effets négatifs de cette « grande déformation ». Pendant quatre ans, ses chercheurs se sont penchés sur la restauration du potentiel de création collective de l'entreprise, fragilisé par trois décennies de financiarisation. Les conclusions et les perspectives de cette réflexion sont réunies dans *Penser l'entreprise - Nouvel horizon du politique*⁽¹⁾.

L'ouvrage, sous la direction de Olivier Favereau et Baudoin Roger [...], réinterroge la notion même d'entreprise, « comme si nous ne savions plus ce que c'était, après quarante années de financiarisation » [...]. Les chercheurs du Collège des Bernardins ont travaillé chacun dans une direction, selon quatre lectures différentes de l'entité entreprise : collectif de travail, une promesse de flux monétaire, un dispositif de création collective, et enfin un dispositif de pouvoir hybride privé/public. [...], l'heure est au bilan : à quoi ressemblerait une entreprise superposant ces quatre définitions ?

Un fil rouge étant le problème posé par « la différenciation de la personne morale [la société] et de l'organisation économique [l'entreprise] ». Pour les auteurs, l'entreprise relève bien du politique, et s'ils imaginent un nouveau modèle d'entreprise, c'est pour passer de « la démocratie capitaliste à la démocratie tout simplement ».

L'ouvrage isole deux principes de réforme qui sont transversaux aux différentes approches : il s'agit de rééquilibrer le système de gouvernance à travers la codétermination ou des dispositifs similaires ; et aussi de revaloriser le long terme ou l'intérêt commun en ce qui concerne les instruments cognitifs et normatifs utilisés dans la gestion. Cela passe par une évolution profonde, « pour ne pas dire une révolution des techniques comptables [comportant un changement de conception du profit] ».

Les auteurs invitent le lecteur à imaginer un monde où ces réformes entreraient en application : un monde où la hiérarchie des entreprises s'intéresserait au contenu concret du travail, où les entreprises pourraient échapper à la pression financière pour développer des investissements productifs rentables à long terme, où les directions d'entreprises pourraient réunir une équipe de financeurs, salariés, fournisseurs et collectivités territoriales, pour s'engager sur un objectif d'intérêt plus large, où les Etats-nations auraient retrouvé du pouvoir, les firmes mondialisées en auraient perdu, et les ONG et organisations internationales seraient intégrées dans la régulation de l'économie mondiale.

« Le plus impressionnant dans cette expérience mentale, ce n'est pas tant que ce monde serait plus juste, plus hospitalier, plus pacifique, plus respirable. Il serait aussi économiquement plus efficace, avec une capacité de création collective des entreprises non pas inférieure, mais supérieure ».

M. Nasi, *Le Monde*, 15 septembre 2015.

QUESTION

Comment les auteurs repensent-ils l'entreprise ? Comment cherchent-ils à la faire évoluer ?

(1) O. Favereau et R. Baudoin, *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*, coll. « Perspectives & Propositions », Parole et Silence Éd., 2015.

APPLICATION 3

Tendance : la performance sociale

Le capital humain en vogue

[...]

Peut-on concilier performances sociale et financière ? La question intéresse de plus en plus de grands groupes, comme GDF Suez, Orange, L'Oréal, France Télécom, General Electric (GE) et Renault [...].

Il s'agit de favoriser l'engagement social des entreprises alors que seules dix parmi les quarante du CAC ont abordé la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) en présentant leurs résultats 2011, et que la moitié indexe les bonus de ses dirigeants et managers sur des critères extra-financiers, essentiellement sociaux. Derrière cette notion se mêlent aussi bien l'actionnariat salarié, qui a progressé de 15 % cette année (3,88 % des capitaux du CAC 40), que l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'égalité hommes-femmes, la satisfaction client, la diversité ou la formation.

Pour Stéphane Richard, PDG d'Orange, qui a fait d'un « nouveau pacte social » le socle de son action auprès de ses 170 000 collaborateurs, « seul un salarié heureux fait un client heureux et crée de la valeur ». L'entreprise, qui va étendre en 2012 à l'international son baromètre social sur la satisfaction interne, sait depuis la vague de suicides qu'elle a connue en 2009 ce qu'il en coûte de négliger le facteur humain.

Sans être aussi dramatique, la réalité de la plupart des entreprises françaises est celle d'un « dialogue social en panne », comme dit Françoise Geng, de la direction nationale de la CGT, où l'insatisfaction des salariés est grande. Brice Teinturier, directeur général d'Ipsos France, fait le constat d'une démotivation grandissante, touchant 40 % de salariés, quel que soit le statut (cadres, ouvriers, employés). Face à un marché du travail sclérosé, où il est difficile de bouger, la défiance n'est pas tant vis-à-vis de l'entreprise que de ses dirigeants. [...]

Mais le fait nouveau est que la valorisation financière n'est plus si étrangère à la RSE. « Les demandes des investisseurs sur des critères de performance sociale abondent de plus en plus fréquemment », constate Duncan Minto, directeur des relations financières de Renault. Même les agences de notation s'y mettent. « Une entité qui a une mauvaise performance sociale va avoir, sur le long terme, une mauvaise performance financière », estime Clara Gaymard, présidente de GE France. « Ce sont les talents de l'entreprise qui en font la richesse. »

Face à des États qui auront de moins en moins les moyens de s'impliquer dans la société civile, selon Jean-Louis Chaussade, directeur général de Suez Environnement, les entreprises devront renforcer leur engagement sociétal. [...] Pour lui, il reste difficile de mesurer la performance sociale sachant qu'il existe une douzaine d'indicateurs sociaux et environnementaux.

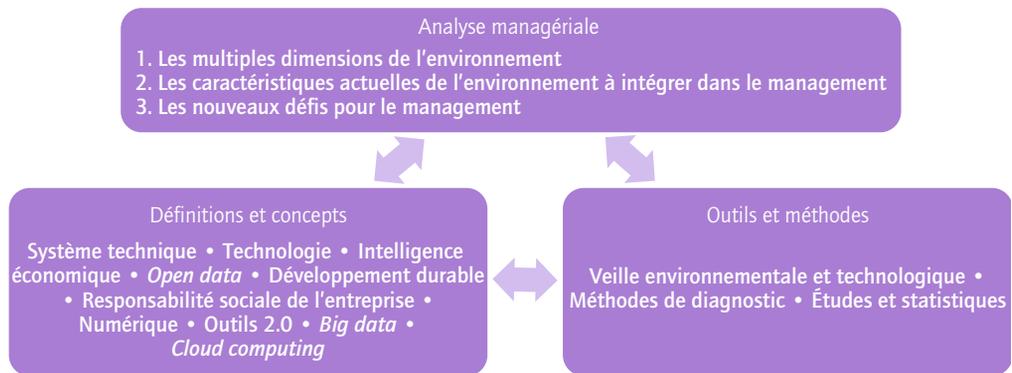
Le groupe est toutefois, avec Orange et GDF Suez, l'un des rares à publier des indicateurs sociaux certifiés. En cas d'accident mortel sur un site, un directeur se voit privé de sa part variable « et, la deuxième fois, le type est viré ». [...]

A. de Rochegonde, *Stratégies*, n° 1654, 10 novembre 2011.

QUESTIONS

1. Qu'est ce que la performance sociale ?
2. Pourquoi est-ce une tendance de management ?

L'environnement du management



ANALYSE MANAGÉRIALE

Trop longtemps, et parfois encore trop souvent, le management est envisagé comme un processus scientifique strictement rationnel d'optimisation alors qu'il intègre de nombreuses variables sociales, humaines, politiques.

Pour une meilleure compréhension des mécanismes de fonctionnement et une meilleure résolution des problèmes de gestion, il est nécessaire de faire une analyse plus complète et globale du contexte, des contraintes et des possibilités dont toute organisation doit tenir compte pour son management.

1. Les multiples dimensions de l'environnement

Pour bien comprendre les évolutions récentes des théories et des pratiques de la gestion, il convient de prendre en compte l'environnement qui se caractérise par la mondialisation des activités, l'importance du facteur technologique et l'impact des évolutions sociologiques.

1.1 L'environnement économique mondial

a) l'ouverture des marchés

La mondialisation correspond à une extension du champ d'action géographique des organisations. En Europe, le processus a commencé avec la création du **Marché commun** du **Traité de Rome** à six pays en 1957, traité qui a été l'initiateur de l'ouverture des marchés et des économies.

L'extension du champ d'action des entreprises est progressive mais relativement rapide sur une vingtaine d'années ; le vocabulaire traduit assez nettement l'évolution de cette situation :



Toutes les régions du monde sont touchées par ce processus même si l'intensité est différente selon les pays. Les échanges au sein d'une zone, telle que l'Union européenne (UE), sont toujours plus intenses qu'entre zones.

L'image de l'économie mondiale de la fin du xx^e siècle se fonde sur les trois pôles au sein desquels et entre lesquels se focalisent les flux économiques : la **Triade**, c'est-à-dire la zone Europe de l'Ouest, la zone Amérique du Nord et la zone Asie du Sud-Est.

L'image du xxi^e siècle est davantage celle d'un **réseau** avec des partenaires plus diversifiés géographiquement (Amérique du nord, Amérique du sud, Inde, Afrique orientale, Chine, Europe de l'Est, Russie...) avec des niveaux de développement différents (le Brésil au sein de l'Amérique du sud, l'Inde et la Chine par rapport à l'Asie du sud-est...).

On utilise les termes de pays **émergents**, de pays à forte croissance (BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du sud) pendant une décennie, puis d'autres pays semblent les devancer... L'essor actuel que semble connaître l'Afrique peut rebattre les cartes.

b) Un seul modèle économique

Avec la chute du mur de Berlin en 1989 et le démantèlement progressif des régimes socialistes de plusieurs pays, les entreprises doivent toutes apprendre à manager leur activité dans une économie ouverte et libre dite « économie de marché », sans ou avec moins d'intervention des États par des politiques publiques.

Un seul système semble efficace à partir de la décennie 90 et l'ouverture des marchés à tous les acteurs : le système capitaliste avec ses avantages et ses limites. La crise économique systémique de 2007-2008 en est une illustration.

c) Une financiarisation de l'économie

Les politiques de l'offre menées par les gouvernements britannique (Thatcher) et américain (Reagan) à partir des années 1980 ont engendré la dérégulation des marchés (moins d'intervention des États), la désintermédiation bancaire (les entreprises n'ont plus besoin de passer par les banques pour accéder aux marchés financiers).

Ainsi, de nouvelles possibilités financières sont apparues pour toutes les entreprises, pour gérer leurs besoins et leurs capacités de financement. Des produits financiers de court et de long terme, avec des degrés de risque et de rentabilité élevés ont incité les entreprises à gérer leur dimension financière avec précision, et sans toujours en lien avec leurs activités

principales. Le poids des actionnaires dans le capital des grandes entreprises internationales oriente les décisions stratégiques

EXEMPLES

- Carrefour gagne plus d'argent en plaçant sa trésorerie sur les marchés financiers qu'en vendant des produits alimentaires
- Les actionnaires d'Accor ont fait voter la vente d'actifs immobilisés (des hôtels) peu rentables à court terme mais permettant d'assurer une profitabilité à long terme sur des marchés émergents et de récupérer des dividendes rapidement.

1.2 Un environnement technologique fortement perturbateur

a) Les fortes potentialités technologiques

■ Une accélération depuis deux siècles

Les entreprises se sont développées rapidement en taille, en productivité et en diversité à partir de la première révolution industrielle (en 1750 environ), c'est-à-dire lorsqu'un nouveau système technique a permis de décupler les forces de production.

LE CONCEPT DE SYSTÈME TECHNIQUE DE BERTRAND GILLES (1950)

Ce grand historien des sciences a mis en évidence les impacts du progrès technique sur la croissance de l'économie et des entreprises à partir de la notion de système technique.

Un système technique **(d)** est la combinaison, à un moment donné et dans une zone géographique, de trois éléments :

- un ou plusieurs matériaux conçus et utilisés ;
- plus une ou plusieurs énergies maîtrisées ;
- plus une ou plusieurs techniques dominantes.

Il a ainsi repéré trois périodes essentielles pour les pays occidentaux, expliquant les modifications des entreprises et des échanges :

- avant 1750 : techniques mécaniques sans énergie puissante, sans matériau nouveau ;
- 1750-1850 : 1^{er} système technique : charbon/machine à vapeur + fer + techniques mécaniques ;
- 1850-1950 : 2^e système technique : pétrole/électricité + acier/plastiques + techniques mécaniques ;
- 1950-... : 3^e système technique : nucléaire/solaire/éolien + matériaux composites + technologies de l'information/technologies du vivant.

Dans le système technique actuel, pour la première fois, il y a simultanément des nouveautés et des ruptures sur les matériaux, sur les énergies et sur deux nouvelles familles technologiques.

Au-delà des systèmes techniques, c'est l'accélération de la diffusion des techniques et des technologies **(d)** qui est un facteur très perturbateur pour les entreprises.

EXEMPLE

L'écriture a mis 700 ans à se diffuser, l'imprimerie 70 ans, les ordinateurs 7 ans et Facebook 7 mois.

■ Deux familles technologiques actuelles : l'information et le vivant

Les technologies de l'information se développent à partir de la maîtrise d'un courant électrique faible permettant deux positions : oui/non, c'est l'électronique. Toutes les machines qui vont

collecter, traiter, stocker, diffuser, interpréter des données utilisent ce principe, à des degrés de complexité plus ou moins grands (*les puces, les ordinateurs, les téléphones, les réseaux...*).

Les technologies du vivant sont constituées par le génie génétique et toutes les techniques liées à la biologie (*OGM, biomasse, biocarburant, manipulations génétiques, ADN, biopile...*).

Ces deux familles, au démarrage distinctes, tendent aujourd'hui à converger et à se combiner sur certains domaines (*ADN comme support de stockage, réseaux de neurones...*).

■ **Les caractéristiques des technologies électroniques**

Elles peuvent s'appliquer dans tous les secteurs d'activité, pour toutes les tâches de la conception à la distribution, elles sont contagieuses et combinatoires entre elles, se diffusant rapidement car peu coûteuses, donc facilement accessibles à toutes les entreprises.

b) L'environnement numérique des entreprises

■ **Les étapes de l'histoire de l'informatique**

Les différentes étapes de l'histoire de l'informatique permettent de comprendre le cadre « numérique » actuel des entreprises :

- vers 1820, C. Babbage propose un traitement automatique de grandes quantités de données ;
- en 1890, H. Hollerith optimise le traitement de nombreuses données avec un traitement électromécanique utilisant des cartes perforées ;
- en 1936, A. Turing élabore une machine qui gère automatiquement un gros volume de données pour traduire des informations (A. Turing a contribué au décryptage de la machine allemande Enigma pendant la 2^e guerre mondiale) ;
- en 1940, Von Neuman introduit la cybernétique pour la rétroaction des automates et un début d'intelligence des machines ;
- le passage des gros ordinateurs industriels des années 1960-70 aux micro-ordinateurs personnels dans les années 80 sonne le démarrage d'une diffusion rapide du numérique dans tous les secteurs d'activité et pour toutes les fonctions de l'entreprise ;
- l'extension du numérique commence par la numérisation de l'écrit (1980), puis la numérisation du son (1985), la numérisation de l'image (1990), pour aboutir dans les années 2000 à l'interconnexion complète des trois sphères ; c'est le web 2.0.

■ **L'environnement technologique actuel**

De ce fait, l'environnement technologique actuel est, notamment, caractérisé par :

- **la large diffusion de produits multifonctions** tels que les smartphones, les tablettes et les ordinateurs à écran tactile et au clavier détachable ; ils autorisent la fusion d'images, de sons, de géolocalisation, de textes et de services multiples. Ces appareils remplacent les PC classiques et modifient autant les stratégies que les organisations des entreprises ;
- **la croissance exponentielle de projets dits big data** qui transforment en informations les données considérables mises en circulation sur le web ; ils permettent d'enrichir la compréhension par l'entreprise de son environnement et de ses clients ;
- **le fort développement du cloud computing** qui permet la mutualisation coopérative de puissances de calcul et l'utilisation de services ; ce développement modifie la consommation informatique des entreprises, allège leurs coûts, et constitue aussi de nouvelles sources de risque ;

- la généralisation de l'accès aux outils 2.0 ^d tels que les réseaux sociaux, les outils collaboratifs et les technologies 3D, modifie aussi les modes de fonctionnement des organisations, les relations entre les acteurs, les procédures et les règles.

Pour les entreprises, la description du monde numérique peut se résumer en trois points :

- le monde est transformé en une immense base de données ;
- il y a une captation possible et permanente des informations sur tous les acteurs ;
- les informations, actions et réactions sont connues en temps réel.

Ceci peut se traduire par une « intelligence de la technique », au service du management, déclinée en trois axes :

- une interprétation en temps réel ;
- une hyper personnalisation facile ;
- une dimension anticipatrice possible.

■ Le secteur industriel

Au plan industriel, une filière numérique s'est ainsi constituée en regroupant plusieurs types d'entreprises utilisant les outils numériques :

- les entreprises qui produisent le socle du numérique (les constructeurs, les équipementiers, les opérateurs de télécommunications), les outils et les services numériques (*Apple, Facebook, Google, Orange...*), ainsi que l'accompagnement de la mise en œuvre des services ;
- les entreprises qui ont été créées à partir des technologies numériques (*PriceMinister, Amazon, Sculpteo, Withings...*) ;
- les entreprises traditionnelles qui intègrent ces nouvelles technologies et s'insèrent dans la mondialisation numérique.

1.3 La prise en compte des dimensions environnementales

Le management des organisations va devoir intégrer de plus en plus des dimensions nouvelles qui se traduisent sur le plan conceptuel par l'apparition de concepts d'analyse nouveaux tels que le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

L'activité des organisations ne s'en trouve que plus marquée par la notion de risque.

a) Le développement durable ^d

Dans la décennie 70, les effets néfastes des activités productives et de la société de consommation sur l'environnement naturel sont apparus de manière irréfutable pour le présent et le futur de la planète. Ainsi, a été définie en 1987 par Mme Brundtland, Premier Ministre norvégien, la notion de développement durable, qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

À la conférence de Rio, en 1995, 134 indicateurs ont été définis par les Nations Unies pour prendre en compte les activités humaines ayant une influence sur le développement durable (exemple : émissions de gaz à effet de serre, taux de croissance démographique, taux de scolarisation). Dans le cadre de la COP21, 195 pays ont signé à Paris le 11 décembre 2015 la convention cadre des nations unies sur les changements climatiques.

Ainsi, les entreprises doivent tenir compte de ces nouvelles contraintes, modifier leurs processus et leurs activités pour établir un code de « bonne conduite » : c'est la responsabilité sociale de l'entreprise.

b) La responsabilité sociale de l'entreprise

La notion de responsabilité sociale des entreprises ^(d) est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable qui repose sur trois piliers (économique, social et environnemental). La RSE (CSR, *Corporate Social Responsibility* selon le vocable international) signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux préoccupations de ses parties prenantes (*stakeholders*) : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile dont les ONG sont les porte-parole.

La responsabilité sociale et environnementale ou sociétale de l'entreprise s'étend à l'ensemble de ses activités. Pour chaque grand domaine, il existe une grille de critères qu'on peut rassembler en six grandes familles : environnement, ressources humaines, gouvernement d'entreprise, pratiques commerciales, impact local et citoyenneté.

2. Les caractéristiques actuelles de l'environnement à intégrer dans le management

2.1 Un nouveau rapport au temps et à l'espace au travers des technologies de l'information (TIC)

Pour le management des organisations, il est possible de repérer plusieurs changements importants autant dans les processus que dans les structures :

- les TIC permettent de collecter, traiter, diffuser de grandes capacités d'informations ; elles donnent un accès simple, rapide et peu coûteux, pour toutes les entreprises, à tous les marchés mondiaux ;
- les processus de prise de décision peuvent être plus rapides grâce à la quantité d'informations traitées en temps réel et peuvent être automatisés, même si cela peut engendrer des risques ;
- toutes ces informations et ces communications peuvent engendrer des innovations, des changements de produits, des améliorations de service, sur des périodes plus courtes, générant de nouveaux marchés, mais aussi exigeant une rentabilité ou un retour sur investissement plus rapide ;
- les TIC influencent de nouveaux comportements des acteurs face au travail, de nouvelles manières de travailler seul et ensemble ; la « virtualisation » des échanges, la part importante de l'immatériel modifie le fonctionnement des structures, voire leur existence, l'exercice du pouvoir et la place de chaque acteur dans et hors de l'organisation.

2.2 Le poids de la financiarisation de l'économie

Le management est aussi profondément remis en cause dans ses objectifs et ses actions par la prégnance des marchés financiers :

- les opportunités de multiples financements se sont développées par l'ouverture des marchés financiers dès les années 80, mais aussi grâce aux TIC qui permettent des échanges sur des plateformes et des réseaux, entre ceux qui ont besoin de financement et ceux qui disposent de fonds ;

EXEMPLE

Le crownfunding : Kisskissbankbank, plateforme numérique, permet à des entrepreneurs qui ont une idée, un projet, une entreprise, de trouver des financements auprès de particuliers ou d'autres investisseurs, au-delà des circuits bancaires classiques ou des marchés financiers traditionnels.

- dans le système économique mondial actuel, le management exercé par certaines parties prenantes telles que les actionnaires, peut être orienté en priorité vers des objectifs financiers, de rentabilité à court terme avant des objectifs de production, d'investissements utiles pour la pérennité à long terme de l'entreprise. Ainsi, des risques liés à la spéculation, faillite d'entreprises, perte d'emplois..., délocalisation dans des zones à faible coût de main-d'œuvre, peuvent apparaître.

2.3 Les relations sociales et sociétales

La prise de conscience des problèmes écologiques, d'épuisement des ressources, de conditions de travail indignes pour certaines catégories de personnes dans des pays émergents ou en voie de développement, a également modifié les objectifs du management, les décisions et les actions qui en résultent.

- Les acteurs des organisations sont considérés, non seulement au travers de leurs métiers et de leurs compétences, mais aussi au travers de leur comportement, de leurs idées et de leurs valeurs (cf. chapitre 5, « Les acteurs et les comportements humains ») ce qui conduit le management à gérer des variables sociologiques plus nombreuses.
- Les organisations sont évaluées non seulement sur leurs résultats financiers mais aussi sur leurs résultats en termes de pollution, de participation à la vie locale, d'éthique des affaires, de respect des salariés. Ainsi, le management doit intégrer la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

3. Les nouveaux défis pour le management

De toutes ces évolutions, de nouvelles priorités et de nouvelles variables doivent être intégrées dans le management.

3.1 Des variables analysées différemment

Il est possible de repérer quelques axes nouveaux qui modifient les variables que le management doit piloter, sans hiérarchie spécifique, car toutes doivent être intégrées :

Variables	Avant 2000 (environ)	Depuis 2000 (environ)
Les frontières de l'organisation à gérer, l'ouverture mondiale, les évolutions rapides	Manager à l'intérieur d'un périmètre précis plus ou moins fermé	Manager à l'intérieur et à l'extérieur d'un périmètre évolutif et instable
	Manager une culture	Manager plusieurs cultures
	Manager dans un espace-temps repérable	Manager des changements de temps et d'espace de plus en plus rapides
	Manager des acteurs stables	Manager des acteurs éparpillés
L'environnement écologique, les ressources naturelles, la responsabilité sociale, l'éthique	Manager avec des ressources paraissant illimitées	Manager avec des ressources qui s'épuisent
	Manager l'économie	Manager l'économie, le social et l'environnemental

Variables	Avant 2000 (environ)	Depuis 2000 (environ)
Les informations et la communication	Manager avec peu d'informations difficiles à collecter et à traiter	Manager avec beaucoup d'informations affluant en permanence, traitées en continu
	Manager le réel	Manager le réel et le virtuel
Le travail et le pouvoir	Manager des générations homogènes d'acteurs	Manager des générations hétérogènes face au numérique
	Manager une forme de travail en un seul lieu	Manager plusieurs formes de travail dans plusieurs lieux

Ces tendances sont analysées dans les différents chapitres du livre.

3.2 L'impact du numérique sur le management

Le numérique  impacte autant les structures organisationnelles, les procédures que les comportements des acteurs et les formes de management.

a) La transformation organisationnelle

Dans le contexte de fortes turbulences technologiques, toutes les entreprises sont impactées par les vagues successives du numérique. Selon les périodes et la maturité numérique des entreprises, il est possible de distinguer l'entreprise 1.0, 2.0 puis 3.0.

■ L'entreprise 1.0

Encore aujourd'hui la plus fréquente, l'entreprise 1.0 intègre de nombreuses technologies de l'information et de la communication, par juxtaposition de multiples outils informatiques isolés. Elle peut devenir plus « étendue » avec une meilleure prise en compte de ses clients, de ses fournisseurs et de ses partenaires.

Elle est devenue également plus matricielle en donnant davantage d'importance à la mission, à l'interdépendance et à l'autocoordination avec, pour corollaire, une dilution du poids de la hiérarchie. Tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, l'organisation du travail et du pouvoir en est donc perturbée.

■ L'entreprise 2.0

Encore minoritaire aujourd'hui, l'entreprise 2.0 est née dans les années 2000 des avancées technologiques du monde de l'internet avec l'arrivée du web 2.0 et de ses outils associés résolument dédiés à augmenter son agilité.

L'entreprise 2.0 connecte ses outils, met en relation ses collaborateurs en créant des réseaux de travail, de communication, en temps réel ou en temps décalé.

Andrew McAfee a proposé une définition de l'entreprise 2.0 sous l'acronyme SLATES :

- *search* : recherche libre de l'information pour faciliter son utilisation et son partage ;
- *links* : assurer les interconnexions au sein de l'entreprise par les liens web, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- *authorship* : accès de chaque collaborateur aux outils numériques de l'entreprise pour en générer de nouveaux contenus ;

- *tags* : autoriser une démarche individuelle et non structurée de la collecte des informations afin d'en faciliter la compréhension selon le mode de pensée de chacun et donc sa réutilisation ;
- *extensions* : permettre à chaque collaborateur d'identifier l'expertise ou les expertises de ses collègues afin de faciliter le travail collaboratif.

L'ère numérique impacte fortement et profondément le mode de fonctionnement des organisations en modifiant les relations humaines, le style de management et le mode de pensée des collaborateurs.

Ainsi, l'organisation doit-elle répondre à une accélération des changements de son environnement qui nécessite une démarche systématique et intensifiée d'innovation. Elle doit aussi répondre aux aspirations nouvelles de ses collaborateurs qui demandent à plus de transparence, d'autonomie et de liberté de création.

■ L'entreprise 3.0

Troisième étape, l'entreprise 3.0 est en train de naître. Une fois intégrées les TIC qui permettent de rapprocher et de connecter les collaborateurs pour améliorer la performance globale de l'organisation, l'entreprise 3.0 cherche à assurer une bonne gestion de l'information partagée, en harmonisant et en synchronisant tous les réseaux utilisés par les salariés.

S'appuyant sur les compétences et l'intelligence de ses acteurs, l'entreprise 3.0 permet à des collaborateurs de tous niveaux et de tous pays de travailler ensemble, créant des synergies nouvelles ; elle organise le transfert des bonnes pratiques sur l'ensemble du réseau, elle crée des relations digitales et transorganisationnelles par le partage de connaissances et d'expertises.

Aujourd'hui, des secteurs entiers de l'activité économique ne peuvent exister et survivre qu'avec les technologies du numérique. Il en est ainsi :

- des entreprises du e-commerce ;
- du secteur tertiaire : finance, immobilier, assurance, services (voyages, santé, formation...), vente au détail... ;
- du secteur secondaire : aéronautique, automobiles...

b) Le e-management

Appelé selon les cas **e-management**, **remote management**, **management 2.0** ou **management à distance**, il s'agit de délimiter, sous plusieurs angles, les contours de ce management impacté par l'utilisation du numérique.

- Quel est l'impact du numérique pour les **prises de décision** ?

EXEMPLE

Sanofi travaille en temps réel avec tous ses sites mondiaux, grâce aux connexions permanentes pour réagir vite et prendre les décisions pertinentes face à tous problèmes.

- Quel est l'impact du numérique sur la **division des tâches**, sur les **compétences** et les **connaissances**, sur les relations de travail et la communication des acteurs ?

EXEMPLE

Sanofi autorise ses collaborateurs à travailler à distance avec leurs ordinateurs (fichiers partagés, plateforme collaborative, réseaux) mais les oblige à venir sur le site deux jours par semaine pour cultiver les relations sociales et la culture d'entreprise.

- Quel est l'impact du numérique sur le pouvoir des dirigeants ? sur le pouvoir des autres acteurs internes et externes à l'organisation ?

EXEMPLE

Les actionnaires de Sanofi peuvent acheter et vendre les titres de l'entreprise à chaque seconde sur les marchés financiers mondiaux pour capter des bénéfices, sans que le PDG puisse modifier la stratégie industrielle du groupe.

Il semble que les fondamentaux du management soient toujours identiques : il faut toujours piloter des moyens techniques et humains pour atteindre des objectifs de performance, avec des contraintes internes et externes. Le management doit toujours prévoir, organiser, coordonner, contrôler, mesurer.

Le numérique peut faciliter, améliorer toutes ces actions mais aussi les bloquer, les détériorer, les dénaturer.

EXEMPLES

Pratiques managériales proposées pour tenir compte du numérique :

Les 12 règles d'or du e-management selon Barabel et Meier

- Établir des objectifs et des règles simples, clairs, admis par tous.
- Créer une relation de confiance.
- Insuffler un climat de proximité, activer les émotions.
- Stimuler intellectuellement les collaborateurs.
- Développer une relation personnalisée et individualisée.
- Avoir une flexibilité comportementale.
- Veiller à une gestion à la fois consensuelle et dynamique.
- Mettre en avant les compétences d'encadrement.
- Miser sur les liens d'estime et de régulation.
- Mettre en place des systèmes de récompenses.
- Combiner esprit entrepreneurial et rigueur technologique.
- Créer un climat coopératif, veiller à susciter un système d'interactions.

M. Barabel et O. Meier, *Manageor, Tout le management à l'ère digitale*, Dunod, 2015.

Ces règles paraissent frappées du bon sens et utilisables dans de nombreux contextes, avec ou sans numérique.

En conclusion, les turbulences diverses et nombreuses qui apparaissent en permanence autour et dans les organisations permettent effectivement de caractériser l'environnement **d'incertain et complexe**.

Comme le montrent également les formalisations de la théorie des organisations (cf. le chapitre suivant), le **management doit nécessairement intégrer cette complexité** (interdépendances des variables à piloter) et **cette incertitude** (incomplétude des informations même avec le numérique).

Il s'agit donc de tenir compte des facteurs de contingence d'une organisation, à un moment donné, dans un contexte donné, pour **piloter des variables plus ou moins contradictoires, sans certitude complète, et pour arbitrer entre des choix non complètement maîtrisés**.

Système technique

Au sens de B. Gilles, coexistence et combinaison d'une technique, d'un matériau et d'une énergie.

Technologie

Ensemble de techniques liées dans un domaine particulier (exemple : technologie de l'information).

Intelligence économique

Outils et dispositifs pour capter de l'information non directement accessible, de manière plus ou moins légale.

Open data

Le gouvernement rend accessible et public un certain nombre de données pour que le maximum de personnes puissent en bénéficier et les utiliser.

Développement durable

Les choix présents de développement aux plans économique, écologique et social d'une population ne doivent pas compromettre le développement des générations futures.

Responsabilité sociale de l'entreprise

Attention des entreprises portée aux impacts environnementaux et sociaux de leur activité économique. Les entreprises s'efforcent de réduire les pollutions induites par leur production, de respecter les personnes et les biens, de participer au bien-être de la collectivité.

Numérique

Le numérique, techniquement, correspond à la codification de toute information sous forme de 0 et de 1. Plus largement, le numérique recouvre l'ensemble des techniques et outils de traitement de l'information et de la communication.

Outils 2.0

Les outils 2.0 correspondent aux moyens numériques de communication et d'échanges dans l'environnement du web 2.0. Par rapport aux outils 1.0, ils permettent la connexion permanente et donc des modes de collaboration différents.

Big data

Le terme de *big data*, selon le cabinet d'études en gestion et en économie McKinsey Global Institut, concerne les jeux de données dont la taille ou la nature ne permet pas leur collecte, leur stockage, leur traitement, par les outils de gestion classiques. Ces données peuvent revêtir le format de textes, d'images et de sons.

Aussi, un projet dit *big data* désigne la collecte, l'exploration et l'analyse de grandes masses de données qui progressent à un rythme soutenu sur le web.

Dès 2001, une étude de META Group a caractérisé ces données par leur volume, leur vitesse du fait des mises à jour constantes, et leur variété.

Par croisement des données de nature et de source différentes, le *big data* peut permettre une meilleure compréhension des comportements des consommateurs, une optimisation des dépenses publicitaires, une meilleure estimation des primes d'assurance..., mais aussi une amélioration des diagnostics médicaux et une plus grande efficacité dans la lutte contre la fraude ou la délinquance.

Au temps des données rares, maîtrisées, dont les usages associés sont anticipés, succède un temps où les données sont abondantes et pour lesquelles la valeur peut être produite de façon non prédictive.

Le *big data* s'avère être un outil puissant de l'intelligence économique et donc un avantage concurrentiel important.

Cependant, il peut remettre en cause la protection des données de la vie privée de chaque citoyen, l'amplitude de son intrusion dépendant du degré de connexion de chacun d'entre nous.

Cloud computing

Le *cloud computing* ou « informatique dans les nuages » est, selon le National Institute of Standards Technology (NIST), « une nouvelle façon de délivrer les ressources informatiques et non une nouvelle technologie ».

Il réalise une mutualisation des ressources en offrant trois modèles de services :

- le *cloud Software as a Service* (SaaS) qui permet à l'utilisateur d'accéder à des applications ;
- le *cloud Platform as a Service* (PaaS) qui autorise l'utilisateur à y déployer ses propres applications ;
- le *cloud Infrastructure as a Service* (IaaS) qui offre au client la possibilité de louer des capacités de traitement, de stockage, de réseaux et autres ressources de calcul.

Plusieurs modèles d'infrastructure *cloud computing* existent. Ils peuvent revêtir la forme :

- d'un cloud public qui appartient à un fournisseur de *cloud services* ;
- d'un cloud privé qui fonctionne pour une organisation unique ;
- d'un cloud communautaire partagé par plusieurs organisations et composé de deux nuages ou plus : il peut être géré par les organisations elles-mêmes ou par un tiers ;
- d'un cloud hybride composé de deux nuages ou plus (privé, communautaire ou public) ; chaque cloud est une entité unique mais liée aux autres entités par une technologie normalisée ou propriétaire afin d'assurer la portabilité des données ou des applications.

Le *cloud computing* offre différents avantages :

- les coûts de fonctionnement sont faibles ; puisque mutualisés, les coûts de fonctionnement sont, proportionnellement au nombre d'utilisateurs, plus bas que ceux d'une installation individuelle dans une entreprise ;
- le coût de gestion du parc des machines et de la mise à jour des logiciels est supprimé ;
- la diversité des solutions numériques proposées peut accroître la réactivité de l'entreprise face aux demandes de sa clientèle ;
- l'entreprise peut concentrer les ressources ainsi économisées sur son cœur de métier.

Le *cloud computing* présente aussi un certain nombre de risques :

- le risque de voir les données externalisées de l'entreprise piratées ou corrompues ; le choix d'un cloud privé diminue ces risques ;
- la propriété des données entre le prestataire de services et l'entreprise relève d'un contrat ; elle peut être à l'origine d'un conflit puisque la législation dans ce domaine est en constante évolution ;
- gardien des données essentielles, voire vitales, d'une entreprise, le prestataire de services détient un pouvoir sur celle-ci ; il peut jouer de ce pouvoir pour demander un prix élevé à toute demande de modification ou d'ajout de prestations supplémentaires.

Veille environnementale et technologique

- Utilisation de tous les moyens techniques pour collecter des données afin de connaître ce qui se passe à l'extérieur et à l'intérieur d'une entreprise.
- Moyens pour réduire en permanence l'incertitude sur les éléments de l'environnement : clients, fournisseurs, concurrents, marchés étrangers, politiques de l'État : études de marché, enquête auprès de partenaires, rencontres dans les foires, expositions et colloques, recherches sur les sites des concurrents, analyse des institutions nationales et internationales, OCDE, COFACE, UE...

Méthodes de diagnostic

Méthodes pour formaliser et structurer des informations sur l'environnement afin d'en tirer des aides aux décisions.

Par exemple, la méthode SWOT (forces et faiblesses de l'entreprise, contraintes et opportunités de l'environnement) pour un diagnostic stratégique (cf. les outils présentés dans le chapitre 10, « Le diagnostic stratégique »).

Études et statistiques

Toutes les données statistiques collectées et traitées par l'INSEE en France et par d'autres organismes d'études internationaux sur les secteurs, les marchés, les revenus, la consommation, la démographie, les investissements, les emplois.

APPLICATION 1	Les relations entreprises/États
APPLICATION 2	Les relations technologies/entreprises
APPLICATION 3	Les relations environnement économique/entreprise
APPLICATION 4	Start up
APPLICATION 5	Patagonia

APPLICATION 1

Les relations entreprises/États

Google se sert-il d'Android pour privilégier ses propres services au détriment de ceux de la concurrence ? C'est la question que se pose l'autorité américaine de la concurrence [FTC] à propos du système d'exploitation pour téléphone mobile du géant de l'Internet. [...]

À l'origine de ces investigations qui n'en sont qu'à leurs débuts, plusieurs plaintes émanant de développeurs d'applications et de fournisseurs de services en ligne à l'encontre du système, qui équipe 59 % des téléphones mobiles aux États-Unis, selon le cabinet d'études Framingham.

Contrairement à iOS, le système concurrent d'Apple, qui détient 38 % du marché, Android est dit « ouvert », c'est-à-dire que les fabricants de téléphone portable peuvent créer leur propre version du système d'exploitation en s'appuyant sur le système de base proposé par Google. Toutefois, s'ils veulent l'utiliser, ils sont obligés d'installer un package comprenant le moteur de recherche, la messagerie Gmail et le système de géolocalisation Google Maps. Une puissance de feu dont profiterait le géant de l'Internet au détriment de la concurrence. [...] FairSearch.org, une coalition d'entreprises high-tech qui milite contre la domination de la firme de Palo Alto, s'est félicité de l'ouverture de l'enquête. « Google a utilisé toute une série de tactiques anticoncurrentielles, poursuivant un comportement préoccupant qui rend l'accès au marché encore plus difficile et coûteux aux sociétés nouvelles et innovantes », avance-t-elle dans un communiqué. Google et la FTC n'ont pas souhaité s'exprimer.

Il s'agit de la seconde enquête de l'autorité américaine de la concurrence (FTC) à l'encontre de Google en moins de trois ans, après celle lancée en 2012 sur le fonctionnement de son moteur de recherche. [...] Ce document décrivait des pratiques comme le déclassement de certains sites concurrents dans le référencement du moteur de recherche. L'autorité donnait aussi l'exemple du comparateur de prix de billets d'avion de Google, systématiquement mis en avant alors qu'il offrait pourtant moins d'options que certains de ses rivaux et qu'il était moins fréquenté par les internautes. [...]

La contestation autour des pratiques de Google ne baisse pas pour autant d'intensité. Android vient d'être condamné par les autorités russes pour abus de position dominante.

Le système d'exploitation fait aussi l'objet d'une enquête de la Commission européenne, ouverte en avril, sur l'existence éventuelle d'ententes illégales ou d'abus de position dominante. [...]

S. Lauer, « Google visé par l'antitrust américain », *Le Monde*, 29 septembre 2015.

QUESTION

Que fait Google ? Pourquoi l'État veut-il intervenir ?

APPLICATION 2

Les relations technologies/entreprises

[...]

En 1943, le président d'IBM, Thomas J. Watson, estimait le marché mondial à cinq (énormes) ordinateurs ! Dans son dernier essai, lumineux, l'économiste Daniel Cohen s'est amusé à épingler la cécité des meilleurs esprits de leur époque. Pensez qu'en 1992, quand Bill Clinton réunit quelques grosses têtes pour imaginer le futur, pas un ne mentionne même Internet ! Plus près de nous encore, en 2004, la voiture sans conducteur relevait de la science-fiction : une dizaine d'années plus tard, celle de Google a pourtant déjà accumulé plus d'un million de kilomètres d'expérience et la Californie vient d'octroyer à ces véhicules les premiers permis de circuler...

[...]

Dans *Le Monde est clos et le désir infini*, [...] l'économiste [Daniel Cohen] brasse l'histoire de l'humanité et de ses grandes ruptures pour interroger notre relation tumultueuse à l'idée prométhéenne du progrès. Il donne ainsi la mesure d'un changement de paradigme, de ce moment précis où tout bascule avec une gravité certaine, quand l'idéal de la croissance forte n'apparaît plus ni possible, ni souhaitable.

Philippe Escande et Sandrine Cassini [dans *Bienvenu dans le capitalisme 3.0*]⁽¹⁾ nous entraînent dans la fabrique de cette mutation qui tourne à grande vitesse. Tous deux côtoient dans leur métier les acteurs de ce tohu-bohu mondial dans lequel nous sommes tous embarqués. « La machinerie numérique est en train de s'attaquer à toute la société et personne n'en sortira indemne », écrivent-ils en préambule, avant le décollage. Les auteurs ne croient pas à l'apocalypse, mais ils préfèrent regarder en face le monde tel qu'il vient.

Jamais, jusqu'ici, les entreprises technologiques ne s'étaient mises à sortir de leur spécialité. Désormais, elles s'immiscent partout. C'est l'une des grandes singularités de cette révolution numérique. Ceux qui n'en prennent pas la mesure disparaîtront. Les auteurs citent un professeur de management, Jim Collins, qui s'est interrogé sur l'effondrement des géants, entreprises ou nations. Le premier symptôme, c'est « l'enfermement progressif dans l'autosatisfaction du leader qui n'entend plus les signaux extérieurs ».

L'histoire regorge de cas d'entreprises aveuglées par leur histoire, marchant sans le savoir tout droit vers la tombe. Il y a ceux, apparemment plus malins parmi les cadors de l'économie traditionnelle, qui cherchent à acquérir à prix d'or des start-up pour diffuser dans leur vieille maison un peu de cet esprit entrepreneurial qui leur fait tant défaut.

En général, l'affaire tourne mal, la bureaucratie des entreprises de l'ancien monde se venge sans tarder et les étouffe avec un bonheur non dissimulé. Du coup, celles qui se débrouillent le mieux ont changé d'approche : elles tissent des liens multiples avec des incubateurs extérieurs pour tenter d'inventer à leur contact les services de demain.

Le cas de la SNCF est emblématique : elle organise des « hakathons », des concours de développeurs informatiques pour trouver des applications à ses milliards de données de voyageurs. Et la compagnie ferroviaire parraine aussi des « concours d'expérimentations » : les participants ont six mois pour imaginer et présenter des services aboutis autour du voyageur. Mieux : la SNCF identifie au sein de ses salariés les plus « poreux » : ils iront travailler sur des projets dans un incubateur, apprendront des méthodes de travail agiles et retourneront en interne contaminer l'organisation...

Inutile de dire que cette confrontation n'est pas paisible. « Comment l'imaginer autrement, disent les auteurs, avec des sociétés postindustrielles en pleine crise identitaire ? » L'entreprise, le salarié, l'individu... Nul n'échappera à la remise en question.

V. Giret, « Le chaudron du « capitalisme 3.0 » », *Le Monde Économie*, 25 septembre 2015.

QUESTION

En quoi les évolutions technologiques actuelles modifient l'environnement des entreprises ?

(1) P. Escande et S. Cassini, *Bienvenue dans le capitalisme 3.0*, Albin Michel, 2015.

APPLICATION 3

Les relations environnement économique/entreprise

Dans l'histoire industrielle du capitalisme français, Renault Trucks est un exemple frappant du déplacement géographique, mais surtout politique, des pouvoirs économiques, avec pour résultat une mise à distance croissante du travail par le capital.

Au début du ^{xx}e siècle, la plupart des constructeurs de voitures produisent aussi des camions. Fondées le plus souvent par des ingénieurs exploitant une technique qu'ils avaient mise au point, comme Marius Berliet, les entreprises sont familiales et inscrites dans un bassin local qu'elles façonnent par leur politique de type paternaliste : construction de logements, d'écoles spécialisées, d'infrastructures culturelles. C'est le cas de Berliet dans l'est de l'agglomération lyonnaise.

Les guerres mondiales obligent les constructeurs à produire en masse et à se spécialiser dans les poids lourds. Deux leaders nationaux émergent alors. Renault, nationalisée en 1945, fusionne en 1955 sa branche poids lourds avec Latil et Somua pour créer la Saviem. Berliet reste une société familiale après une tentative autogestionnaire dans les années 1945. Cela ne l'empêche pas d'innover pour produire notamment des véhicules adaptés aux transports dans les colonies, puis ex-colonies, de commercer, dès 1965, avec la Chine et d'exporter dans le monde entier. La plupart des 15 000 employés des usines Berliet travaillent encore en 1960 dans un rayon de 100 kilomètres autour du siège social lyonnais.

Dans les années 1960, une nouvelle marche est gravie avec la restructuration de l'industrie nationale par la politique publique. En 1967, Citroën rachète Berliet. Quand Peugeot rachète à son tour Citroën, l'État crée autour de Renault un pôle poids lourds. Sous son égide, la Saviem et Berliet fusionnent en 1978 pour devenir l'unique champion national, Renault véhicules industriels (RVI), filiale à 100 % de Renault et forte de près de 25 000 employés. Le gouvernement de l'entreprise est désormais situé... à Paris.

Dans les années 1990, nouveau palier. Renault est privatisée ; l'État ne conservera que 15 % du capital. À partir des années 2000, l'entreprise se concentre sur son activité automobile. Elle cède alors RVI (qui devient Renault Trucks) au suédois Volvo, troisième constructeur mondial avec plus de 104 000 salariés. Renault conserve 20 % du capital pour contrôler l'évolution de la stratégie, mais cède finalement ses parts en 2012. En 2013, Renault Trucks devient une société anonyme simplifiée dépendant à 100 % de Volvo et perd ainsi toute autonomie stratégique. Les décisions clés se prennent à Göteborg, siège de Volvo, au sein d'un conseil d'administration de 14 membres dont 10 Scandinaves, 2 Américains et 2 Allemands.

En 2006, jusqu'alors contrôlé par le fonds d'investissement de long terme de la famille Lundsberg, le capital de Volvo est ouvert en 2006 à un fonds « activiste », Cevian. Créé par deux financiers suédois, il a pour stratégie d'investir dans des entreprises réputées sous-évaluées pour les restructurer et les rendre profitables. Cevian obtient un poste d'administrateur au conseil de Volvo.

Dans une logique dite « de rationalisation » destinée à accroître la rentabilité financière, 3 000 emplois sont supprimés en 2014 dans le monde. En avril, un plan concernant près de 600 emplois est annoncé pour Renault Trucks. En trois ans, l'action Volvo a gagné 20 %.

Pendant ce temps, le travail se réalise toujours au même endroit depuis 1916, dans la banlieue lyonnaise, sur le site de Vénissieux fondé par Marius Berliet. L'annonce du plan social y a été plutôt accueillie avec le fatalisme propre aux lois mystérieuses de l'économie mondialisée. À l'échelle mondiale du capital, la décision est négligeable. À l'échelle locale du travail, celle de la région lyonnaise, dont Renault Trucks avec ses 8 900 salariés est encore le premier employeur privé, elle produit un séisme social.

P.-Y. Gomez, « Capital mondial, travail local », *Le Monde*, 4 septembre 2015.

QUESTION

Présenter l'évolution du poids de l'environnement économique et politique sur le secteur automobile.

APPLICATION 4

Start up

[...]

Tous les voyants sont au vert pour les start-up européennes. Le premier semestre a vu un nouveau sommet, historique depuis le faste du début des années 2000. Au total, selon une étude réalisée par Clipperton Finance et Digimind, les fonds levés en Europe se sont établis à 6,9 milliards de dollars sur les six premiers mois de l'année (le périmètre exclut les levées de fonds de moins de 500 000 dollars et les introductions en bourse). Ce chiffre représente une hausse de 86 % par rapport à la même période l'an dernier, après une progression de 37 % en 2014. Une hausse impressionnante, même si les États-Unis concentrent 4 à 5 fois plus d'investissements.

Vraie nouveauté en Europe : la concentration des investissements sur quelques champions. Des « licornes » européennes qui répondent ainsi aux américaines Uber, Airbnb, Snapchat et autres Pinterest : le terme désigne des start-up à la croissance fulgurante, valorisées plus de 1 milliard de dollars et qui ne sont pas encore cotées.

C'est ainsi que l'allemand Delivery Hero, spécialisé dans la livraison de repas à domicile, est parvenu à lever 568 millions de dollars au premier semestre, le service de streaming musical suédois Spotify a réuni 526 millions de dollars. Et le service britannique de prêt entre particuliers Funding Circle a, lui, effectué un tour de table de 150 millions de dollars. « On assiste à un phénomène de substitution, souligne Antoine Ganancia, analyste senior chez Clipperton Finance. Les sociétés en plus forte croissance continuent de se financer auprès d'investisseurs privés plutôt que d'aller en Bourse, d'autant que les introductions récentes ont été mitigées. Les actifs technologiques atteignent désormais des stades de maturité suffisants pour séduire les fonds de 'private equity' généralistes. » [...]

[...]

La France, elle, a tout simplement concentré le plus grand nombre de levées de fonds sur le début d'année, avec 159 opérations, devant le Royaume-Uni. Un dynamisme dû, selon Clipperton Finance, au « très bon tissu de financement en France ». « Beaucoup de VC français vont même désormais investir en Allemagne », ajoute Martin Vielle, de Clipperton. Le reste de l'Europe émerge, comme en témoigne, par exemple, la levée de fonds de 40 millions de dollars de l'espagnol Wallapop, spécialisé dans les petites annonces.

[...]

N. Rauline, « Les fonds levés par les start-up au plus haut depuis quinze ans en Europe », *Les Échos*, 24-25 juillet 2015.

QUESTIONS

1. Relever les caractéristiques de l'émergence des start-up en Europe et en France.
2. Qu'en conclure ?

APPLICATION 5

Patagonia

Patagonia : le pionnier de l'entreprise éthique et écologique

[...] Le fondateur de la marque Patagonia est dans son genre – iconoclaste – un patron modèle. Mais pour cet amoureux de la nature, les entreprises sont à l'origine de bien des maux : responsables de la pollution, impliquées dans la disparition des cultures indigènes, coupables d'exploiter les consommateurs pauvres...

Tout ce que Chouinard combat, fidèle à une éthique qui a fait de lui un pionnier en matière de gestion du personnel, de respect du client et de développement durable.

Le jeune Yvon, né dans le Maine (États-Unis) en 1938, grandit au milieu de familles québécoises, puis ses parents déménagent en Californie. Il vit mal ce changement, et s'ennuie à l'école. On l'inscrit dans un club de fauconnerie. Adolescent, il découvre aussi l'escalade. Révélation. Un monde s'ouvre à lui, sur les falaises du Yosemite.

Chouinard est un vrai mordu : à 18 ans, il rachète une vieille forge et fabrique son propre matériel de varappe. Ses amis, puis les amis de ses amis, tout le monde veut ses pitons d'acier à 1,50 dollar pièce, conçus pour être retirés de la roche et réutilisés, à la différence des pitons européens. Il se lance ainsi petit à petit dans le business.

À la cool. Longtemps, il vit avec 1 dollar par jour, dormant à la belle étoile et se nourrissant même, un été, de boîtes pour chat additionnées de céréales ! En 1964, son premier catalogue de VPC tient sur une page. Mais l'affaire prospère, et Chouinard embauche, puis abandonne l'artisanat pour la fabrication industrielle.

Il s'associe alors à Tom Frost, un copain de cordée ingénieur aéronautique. Pendant neuf ans, la montagne est leur seul labo de recherche : ils en reviennent avec des idées pour améliorer leur matériel.

Au début des années 1970, Chouinard règne sur le marché de l'escalade, devenue un loisir populaire. Avec un corollaire désastreux : le voilà tenu pour responsable de la dégradation des voies rocheuses, abîmées par le passage des grimpeurs armés de pitons. Deux ans après, les cales en aluminium, sans impact sur la roche, font leur apparition dans son catalogue. Chouinard vient d'inventer « l'escalade propre ».

Une ligne de vêtements va suivre : lors d'un séjour en Écosse, Chouinard achète un polo de rugby ; de retour en Californie, il arbore ce maillot résistant et coloré, et lance ainsi une mode chez les grimpeurs américains. Chouinard Equipment importe, puis se met à fabriquer ses propres collections.

La marque Patagonia, un nom qui évoque les glaciers les plus purs, est née. Tissus déperlants, polaires en Synthilla (recyclées à partir de bouteilles en PET), sous-vêtements en Capilene : le label épouse bientôt l'évolution hypertechnique des tenues de sport.

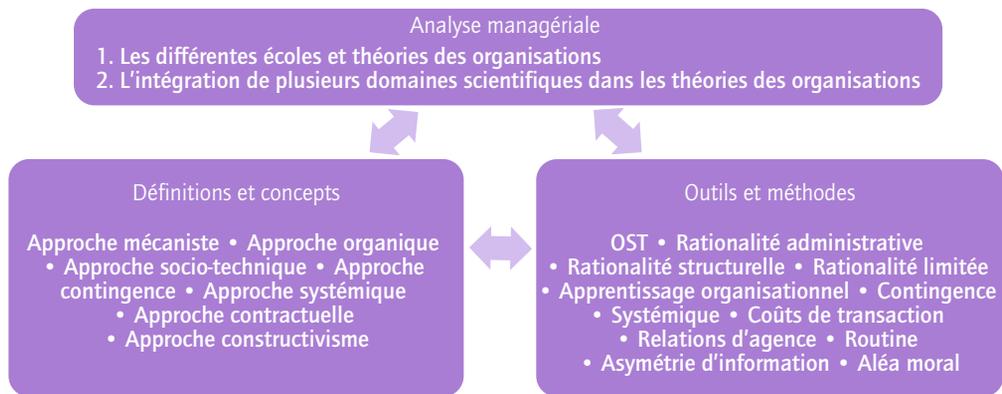
Assiette végétarienne. Tandis que l'entreprise grossit, l'esprit, lui, demeure : les horaires sont adaptables, les bureaux en *open space*. On peut venir bosser pieds nus ou jouer au volley après avoir dégusté un plat végétarien à la cafétéria. Il n'y a aucune rupture entre les valeurs véhiculées par le produit et la façon dont il est fabriqué. Patagonia reverse ainsi 1 % de son chiffre d'affaires à des associations de protection de l'environnement, soit 50 millions de dollars en 1985. Et cela fait dix-sept ans que la ligne de sportswear est en coton 100 % bio et que 54 % du textile est conçu avec des fibres respectueuses de l'environnement. Yvon Chouinard, qui adore enfiler un bleu de travail pour bricoler, n'a pas vendu son âme au diable.

Source : A.-C. Sanchez, « Yvon Chouinard, Patagonia : le pionnier de l'entreprise éthique et écologique », *capital.fr*, 19 juillet 2010 ; mis à jour le 16 janvier 2014.

QUESTIONS

1. En quoi l'entreprise est-elle éthique et écologique ?
2. En quoi Y. Chouinard est-il un patron différent ?

Les cadres théoriques du management des organisations



Il faut comprendre l'articulation des différents courants, écoles et auteurs pour définir correctement les approches sur les organisations et bien délimiter les concepts fondamentaux liés.

ANALYSE MANAGÉRIALE

Depuis le début du xx^e siècle, dans la perspective d'améliorer la gestion des entreprises, des ingénieurs, des chefs d'entreprise, des chercheurs, ont réfléchi et formalisé le fonctionnement des organisations, la réunion d'acteurs devant coopérer pour des objectifs communs.

Plusieurs écoles et courants se sont succédé, juxtaposés, enrichis, jusqu'à aujourd'hui pour proposer une vision réelle et multidimensionnelle des organisations sans être pour autant figée. Chaque apport est important et contribue à la constitution du cadre actuel de réflexion de tout problème de gestion.

Il est intéressant de suivre l'évolution de la représentation de l'organisation.

1. Les différentes écoles et théories des organisations

Les différentes écoles et théories des organisations construisent progressivement une représentation pertinente des organisations.

1.1 Une vision mécaniste simple de l'organisation : l'organisation, lieu de production rationnel et standardisé

Une première approche de l'organisation et de son management est élaborée à partir de 1910 par divers auteurs qui ont une vision commune implicite de l'entreprise : son fonctionnement est relativement simple ; les relations causales entre les paramètres sont mécaniques et analysées en termes de calcul rationnel d'optimisation. Il s'agit de l'école classique.

La vision stratégique de l'organisation repose sur les postulats de l'analyse micro-économique :

- le profit et la rentabilité sont les objectifs essentiels de l'entreprise ;
- les stratégies de développement reposent sur des calculs d'optimisation ; l'entrepreneur cherche à maximiser le bénéfice et à minimiser les coûts dans le cadre d'une planification rationnelle des actions.

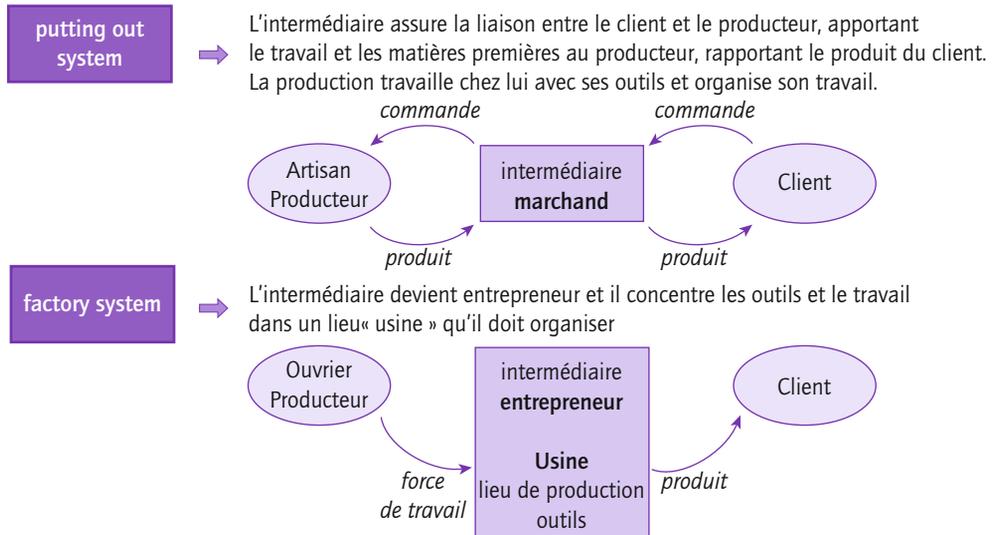
Pour l'école classique, il n'y a pas, à proprement parler, de stratégie spécifique à une entreprise mais une **démarche unique et universelle d'optimisation**. La démarche est unique et universelle car l'objectif de profit maximum est unique et universel : unique car il n'y a qu'un seul objectif à atteindre, universel car toutes les entreprises ont le même objectif.

L'approche classique, qui émane des analyses économiques d'optimisation, est une approche relativement restreinte et simplificatrice de la réalité :

- l'entreprise n'est qu'un lieu de production, c'est-à-dire de combinaison des facteurs de production ;
- le propriétaire est un décideur rationnel ;
- le travail est organisé rationnellement ;
- les acteurs de l'organisation sont des exécutants sans logique d'action propre, sans pouvoir, sans état d'âme.

Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner la solution, unique et universelle.

Le passage du système de *putting out* au service de *factory* nécessite de réfléchir aux moyens pour rationaliser l'organisation des activités.



Pour cet objectif, les premiers apports viennent aussi bien d'ingénieurs tels **F. Taylor** et **H. Fayol**, que de sociologues tel **M. Weber**. Les trois axes de réflexions de départ sont :

- la rationalisation de la production et du travail pour augmenter la productivité, avec l'OST de **F. Taylor** ;
- la rationalisation de l'administration et du management, à partir des cinq fonctions de **H. Fayol** ;
- la rationalisation de la structure pour augmenter l'efficacité, avec la bureaucratie de **M. Weber**⁽¹⁾.

Ces premières formalisations regroupées sous une appellation réductrice « école classique » ne signifient pas une approche classique au sens économique de libéralisme et d'économie de marché, mais seulement les premiers fondements de la théorie des organisations ; en effet, tout au long du siècle de recherche sur les organisations pour constituer un corpus d'analyses et de concepts, on trouve toujours le même fil directeur autour des trois questions initiales auxquelles ces trois auteurs ont apporté une première réponse :

- existe-t-il une répartition du travail et un rôle des acteurs plus pertinents ?
- existe-t-il une forme idéale de pouvoir et de management ?
- existe-t-il une structure plus efficace ?

D'où le terme d'« école classique ».

a) La rationalité productive de Taylor

Le nom de **Frederick Taylor**⁽²⁾ (1856-1915) est resté dans l'histoire comme le fondateur de l'Organisation scientifique du travail (OST) ☉.

(1) Précision grâce à la pertinente remarque de M. Bousseyrol : bien sûr, M. Weber sera aussi un contributeur essentiel, en tant que sociologue, pour l'analyse du comportement des acteurs, des formes de pouvoir et d'autorité (cf. chapitre 6).

(2) F.W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises* (1911), Dunod, 1957.

Dans un objectif de productivité et de rendement, ce mécanicien américain devenu ingénieur cherche à mettre au point des méthodes pour éliminer les multiples gaspillages qu'il a pu constater et notamment éradiquer les mauvaises méthodes de travail de la main-d'œuvre qui entraînent fatigue et bas rendement. Il faut rationaliser le travail de fabrication, en décomposant chaque opération de transformation en tâches élémentaires, répertoriées et normalisées en durée.

Les postulats essentiels de la doctrine de Taylor sont :

- l'homme n'aime pas le travail ; il recherche dans celui-ci une récompense matérielle ;
- la spécialisation du travail permet d'améliorer les rendements ;
- les patrons et les ouvriers ont un intérêt identique : la prospérité de l'entreprise, les uns pour leurs profits, les autres pour leurs salaires.

Les principes de Taylor ont connu un rapide et immense succès mais la vision simpliste sur laquelle ils reposent n'a pas tardé à être remise en cause : l'homme n'est pas qu'un simple outil.

Taylor pense que, pour chaque travail, il existe une méthode d'exécution meilleure que les autres : *the one best way*.

b) La rationalité administrative © de Fayol

Pour l'ingénieur français **Henri Fayol**⁽¹⁾ (1841-1925) toute organisation doit remplir différentes opérations qui peuvent se regrouper en six grandes fonctions : technique (fabrication), commerciale (achats et ventes), financière (financement), de sécurité (protection des personnes et des biens), comptable (établissement des comptes), administrative (direction de l'entreprise). H. Fayol analyse plus particulièrement cette dernière, qu'il considère comme la plus importante.

Administrer, pour Fayol, c'est conduire ou réaliser cinq activités : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Fayol montre que la seule logique technique productive n'est pas suffisante pour gérer correctement (administrer dans son vocabulaire), aussi cherche-t-il à rationaliser la direction administrative de l'entreprise en proposant quatorze principes d'administration, dont la division du travail, l'unité de commandement, l'unité de direction, le lien entre responsabilité et autorité, etc.

c) La rationalité structurelle © de Weber

À ce stade, nous intégrons l'analyse que fait Weber sur les avantages d'une structure bureaucratique, dans le cadre d'une réflexion sur la rationalité des activités sociales ; M. Weber apportera d'autres contributions essentielles sur le rôle des acteurs et du pouvoir.

Max Weber⁽²⁾ (1864-1920) est un philosophe et sociologue allemand qui ne s'intéresse pas au fonctionnement des entreprises mais cherche à comprendre la réalité sociale. Dans son ouvrage le plus important, *Économie et société*, paru en 1922 (après sa mort), il définit notamment « la domination légale à direction administrative bureaucratique ». Ses idées seront reprises comme fondement de la rationalité structurelle de la bureaucratie (ce terme n'ayant pas la connotation péjorative qu'il a aujourd'hui).

(1) H. Fayol, *Administration industrielle et générale* (1916), Dunod, 1999.

(2) M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, 1957.

Max Weber légitime le pouvoir par la force de la réglementation (texte écrit) rationnellement établie par une hiérarchie où les individus sont sélectionnés sur la base de leurs compétences, attestées par le diplôme détenu ou la réussite à un concours.

La **bureaucratie** est la forme d'organisation la plus rationnelle, car elle n'est basée que sur la raison (la compétence) sans tenir compte des relations personnelles. Les individus n'obéissent pas à la personne mais à des règlements impersonnels. En conséquence, pour **Max Weber**, les règles d'utilisation des moyens de production doivent être fixées sur la base de la rationalité et non pas de la propriété de ses moyens de production.

Il définit ainsi une structure d'organisation rationnelle, divisée en fonction d'une hiérarchie d'emplois claire, avec des procédures de travail très formalisées et un système de contrôle très centralisé.

Pour **Max Weber**, la bureaucratie doit correspondre au règne de l'impersonnalité la plus formaliste.

1.2 Une vision systémique complexe de l'organisation : l'organisation, lieu de décisions, de contrats, de routines, dans une approche évolutive et contingente

Après une première série d'analyses reposant sur une vision relativement simpliste de l'entreprise, diverses écoles vont enrichir la théorie des organisations en prenant progressivement en compte les différentes dimensions antagonistes de son fonctionnement : l'organisation va être reconnue comme un système complexe.

a) L'approche « système »

Issue des disciplines scientifiques, l'analyse par les systèmes est apparue comme la réponse méthodologique pour faire la synthèse de travaux et de méthodes très focalisés sur un aspect limité du fonctionnement de l'organisation.

Le concept de système est apparu dans le domaine biologique vers 1930 pour pallier les insuffisances de l'approche analytique à expliquer le fonctionnement des cellules.

C'est une **démarche globale** qui s'intéresse plus aux **liaisons entre les différents éléments** constitutifs d'une entité qu'aux caractéristiques propres de chaque élément.

Un **système** est une structure organisée, ouverte sur l'extérieur et réunissant, avec des procédures de régulation, plusieurs éléments différents fonctionnant en interaction pour atteindre un objectif commun.

Appliquée à l'organisation, l'approche systémique **Ⓐ** conduit à identifier et à formaliser cinq éléments caractéristiques :

- les **éléments différenciés** sont les fonctions et les services de l'entreprise qui ont des objectifs, des moyens, des procédures et des structures spécifiques mais qui doivent pourtant travailler ensemble ;
- la **frontière** du système avec l'environnement est constituée par la structure de l'entreprise ;
- l'**environnement** correspond aux partenaires avec lesquels l'organisation travaille ;
- l'**objectif** générique pour l'organisation est la survie à long terme avec des objectifs économiques et sociaux transitoires ;

- les **procédures de régulation** correspondent aux décisions et aux actions menées par l'organisation pour recentrer le fonctionnement en fonction des objectifs.

L'organisation est à présent analysée comme un système ouvert finalisé avec des interdépendances entre ses constituants, dont il faut tenir compte, et des processus de régulation, automatiques ou non, à mettre en œuvre.

L. Von Bertalanffy⁽¹⁾, biologiste américain, est le premier à formaliser ces travaux en 1956 dans une théorie générale des systèmes.

Daniel Kast et Robert Kahn⁽²⁾ appliquent le concept aux organisations sociales en 1966.

b) L'approche décisionnelle

Constatant que l'activité du gestionnaire a pour objectif de préparer et de prendre des décisions, l'école de la **décision** analyse l'organisation comme un lieu de décision et un processus de prise de décision.

L'organisation est un lieu permanent de multiples décisions de nature, d'ampleur et de durée très diverses.

Pour comprendre une décision dans une organisation, il est nécessaire d'analyser les processus, c'est-à-dire les étapes qui ont conduit à ce choix avec les comportements des acteurs, les influences et les pouvoirs qui s'exercent.

Contrairement aux présupposés de l'approche classique, les décisions ne correspondent pas nécessairement à l'optimisation des variables économiques car de nombreux biais quantitatifs et psychologiques entrent dans les processus de choix.

Ceci est d'autant plus vrai que les décideurs, à tous les niveaux de la hiérarchie, n'ont qu'une rationalité limitée et choisissent dans un environnement incertain (tous les paramètres ne sont pas connus) et non complètement formalisable (les enchaînements de cause à effet ne sont pas totalement connus).

■ Herbert Simon

L'américain **Herbert Simon**⁽³⁾ récuse les visions mécanistes de Taylor et de Fayol. Il analyse à partir de 1950 les processus décisionnels dans les organisations et formalise un concept essentiel : la **rationalité limitée** ⊙.

La rationalité est limitée par trois séries de facteurs :

- l'**information disponible** : le décideur ne peut pas connaître parfaitement toutes les informations pour choisir de manière optimale et rationnelle, il ne peut appréhender toutes les dimensions d'un problème avec toutes les données nécessaires car celles-ci ne sont pas disponibles ou sont trop coûteuses ;
- les **motivations du décideur** : le système de valeurs, les buts, la psychologie, les comportements du décideur influencent ses décisions bien plus que la logique intrinsèque du problème à traiter (exemple : l'attitude personnelle d'un gestionnaire de portefeuille vis-à-vis du risque va plus l'influencer dans ses décisions d'achat et de ventes de titres que les strictes données chiffrées résultant de l'analyse financière) ;

(1) L. Von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1973.

(2) D. Kast, R. Kahn, J. Rosenzweig, *Théorie, conception et gestion des systèmes*, Dunod, 1970.

(3) H. Simon, *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, 1960.

- les **capacités du décideur** : les réflexes, les dons, les connaissances du décideur limitent sa compréhension de la situation (notion de capacités cognitives limitées).

Les décisions ne sont prises que dans un contexte de rationalité partielle, évolutive, non répétitive.

H. Simon propose un modèle descriptif de la prise de décision en trois étapes : le **modèle I-M-C** (cf. présentation de ce modèle dans le chapitre 8).

L'importance de la contribution de H. Simon à la compréhension des entreprises est telle que le prix Nobel d'économie lui a été attribué en 1978.

■ James March

James March⁽¹⁾, associé à H. Simon, élabore un modèle d'organisation fondé sur la participation des acteurs aux décisions selon un schéma contribution/rétribution : l'organisation fonctionne si les acteurs sont satisfaits par les rétributions reçues en fonction de leurs apports.

■ Richard Cyert

Richard Cyert et James March⁽²⁾ ont analysé l'importance des décisions et des processus dans une organisation. Ils élaborent un modèle explicatif du processus décisionnel connu sous le nom de **théorie du comportement de la firme** fondée sur quatre concepts fondamentaux.

- **La quasi-résolution des conflits** : une organisation est une coalition d'individus ayant des buts différents ; il y a un vague consensus sur les buts généraux mais pas sur les objectifs précis à atteindre si bien que, pour prendre une décision, il faut résoudre des conflits. Les méthodes de résolution des conflits ont alors souvent une rationalité locale et traitent séquentiellement les problèmes au lieu de les résoudre dans une solution globale. La logique de résolution de certaines séquences peut alors être totalement en contradiction avec la logique générale du problème.
- **L'élimination de l'incertitude** : les décisions prises ne cherchent pas la solution « rationnelle pure » mais la solution qui limite l'incertitude, qui rend l'environnement contrôlable et prédictible.

EXEMPLE

Dans les négociations avec des syndicats lors du renouvellement d'un accord d'entreprise, l'entreprise cherche à limiter l'incertitude future des relations sociales (éliminer le risque de grève, etc.) ; elle cherche à obtenir une paix sociale qui lui permette de contrôler ses activités.

- **La recherche de la problématique au voisinage du symptôme** ou au voisinage de l'alternative habituelle : face à un problème, les décideurs pensent que la cause est localisée à proximité de ses effets au lieu de rechercher la logique exacte des enchaînements de cause à effet.

EXEMPLE

Face à un faible taux de réservation à quelques semaines d'une date de départ, une compagnie de croisières maritimes a l'habitude de poser le problème en termes de prix et propose alors des remises qui permettent d'obtenir de bons taux de remplissage de ses croisières. Elle ne voit pas que

(1) J. March, H. Simon, *Les organisations*, Dunod, 1969.

(2) R. Cyert, J. March, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970.

progressivement les taux de réservation initiaux sont plus bas et correspondent à une désaffection pour le produit ; il faudrait donc poser le problème non en termes de prix mais en termes de définition du produit.

- **L'apprentissage organisationnel**  : avec l'expérience acquise au travers des résultats des décisions antérieures, les organisations changent leurs comportements. Les buts, les règles de décision, les méthodes de recherche, sont influencés par ce phénomène d'apprentissage.

UN APPORT À L'APPROCHE DÉCISIONNELLE AVEC LA THÉORIE DES JEUX DE J.F. NASH

Selon la théorie micro-économique classique, les agents réagissent au prix du marché pour décider sans qu'aucun agent n'ait une influence sur les autres. La réalité montre que les décisions des acteurs sont influencées par celles des autres acteurs.

La théorie des jeux analyse les choix individuels, qui ne sont pas nécessairement les meilleurs pour l'intérêt individuel et collectif, et tend ainsi à améliorer la compréhension des processus décisionnels.

Dans ce cadre, J.F. Nash en 1951 (prix Nobel 1994) élabore « l'équilibre de Nash » en montrant qu'en tenant compte de ces interactions et de ces anticipations, il existe une solution acceptable par tous, compromis sans concertation mais qui ne constitue pas nécessairement une solution optimale pour tous les acteurs.

c) L'approche contingente

Après ces divers courants de réflexion, et à la différence des écoles classiques qui cherchent le « seul bon modèle applicable à toutes les organisations » (le *one best way* de Taylor), de nouveaux auteurs réfléchissent à des **solutions satisfaisantes pour une entreprise spécifique dans un contexte particulier**. Ainsi, l'organisation serait soumise à des **facteurs de contingence**, c'est-à-dire des caractéristiques évolutives qui influencent ses décisions et ses actions. Au-delà de l'analyse en termes de système complexe ouvert, l'organisation est analysée comme contingente c'est-à-dire comme une réponse parmi d'autres à un problème qui n'a pas de solution toute faite, optimale et répétitive.

La **contingence**  peut se définir comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards. Pour les organisations, cette contingence est dite structurelle car les changements dans les variables provoquent des évolutions dans la structure des entreprises. Les facteurs de contingence sont des variables propres à chaque organisation, qui orientent vers des modes d'organisation variés.

■ Woodward

En 1965, Joan Woodward⁽¹⁾ (1916-1971) analyse les structures d'une centaine d'organisations manufacturières anglaises pour déterminer les paramètres qui expliquent les structures adoptées (nombre de niveaux hiérarchiques, décentralisation des décisions, etc.). D'après ses analyses, seules les technologies utilisées dans le système de production (petite ou grande série, processus continu ou discontinu) expliquent les différences structurelles constatées entre les entreprises. Elle apporte une explication aux différences de choix de structure de ces organisations par leur type de technologie ; ainsi la **technologie serait un facteur de contingence**.

(1) J. Woodward, *Industrial Organization*, Oxford University Press, 1965.

■ *Burns et Stalker*

En 1966, **Thomas Burns** et **G.M. Stalker**⁽¹⁾ analysent l'influence de l'environnement sur des entreprises anglaises et constatent un déterminisme des choix structurels en fonction de types d'environnement plus ou moins complexes (nombre et variété des paramètres) et turbulents (vitesse et prédictibilité de l'évolution des phénomènes).

■ *Lawrence et Lorsch*

En 1967, **Paul R. Lawrence** et **Jay W. Lorsch**⁽²⁾ élaborent aux États-Unis une **théorie relativiste** qui relie la contingence des parties d'une structure au degré de turbulence de leur environnement local. Ils formalisent ainsi les notions de **différenciation** et d'**intégration**.

Les parties de la structure d'une organisation doivent s'adapter à leur environnement et donc se différencier les unes des autres si besoin est. En revanche, pour reconstituer l'unité, la communication et l'identité de l'ensemble des parties, il est nécessaire de mettre en place des procédures d'intégration.

■ *Mintzberg*

Depuis la fin des années 70, **Henry Mintzberg**⁽³⁾ essaie d'élaborer une synthèse de tous ces facteurs de contingence et de les intégrer pour proposer des structures organisationnelles adéquates.

Les principaux facteurs de contingence propres à l'organisation sont l'âge, la taille, la technologie utilisée, le style de pouvoir et la stratégie.

Les facteurs de contingence de l'environnement sont sa variabilité, sa complexité, sa turbulence et son incertitude.

d) L'approche évolutionniste

Se fondant sur les modèles biologiques et sur les principes de la sélection naturelle, des analyses montrent que les organisations évoluent et se transforment pour répondre aux sollicitations et modifications externes et internes.

L'organisation réagit à son environnement et s'adapte grâce à ses compétences et sa faculté d'apprentissage. L'**apprentissage** est défini comme un processus fondé sur la répétition et l'expérience accumulée, qui font que les tâches sont effectuées de mieux en mieux et de plus en plus vite.

Ainsi, une organisation se différencie d'une autre, et notamment devient plus performante, non pas en raison de la qualité intrinsèque de ses facteurs de production, mais par la manière qu'elle a de les mettre en œuvre. La valeur et la qualité d'une organisation dépendront de sa faculté à maîtriser ses apprentissages et à mettre en place des procédures organisationnelles pour pérenniser ceux-ci ; ce sont les « **routines** » dans la terminologie de l'école évolutionniste.

Le courant évolutionniste trouve ses racines, d'une part, dans l'analyse de l'innovation de **Joseph Schumpeter**, d'autre part, dans l'analyse des comportements organisationnels de **Herbert Simon**.

(1) T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock-Institute, 1966.

(2) P. Lawrence, J. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Éditions d'Organisation, 1973.

(3) H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

Ses principaux représentants sont :

- R. Nelson et S.G. Winter⁽¹⁾, qui ont été les premiers Américains à élaborer les bases de l'école évolutionniste en 1982 ;
- G. Dosi et D.J. Teece vers 1984, puis L. Marengo⁽²⁾ en 1993, poursuivent ces analyses en formalisant les concepts d'apprentissage et de routine.

Les notions de savoir-faire et de compétences organisationnelles permettent ainsi de qualifier et de différencier les organisations.

e) L'approche environnementale

■ L'impact du constructivisme

À partir des travaux de la sociologie de la connaissance, l'organisation est définie et analysée comme la somme de comportements. La substance de l'organisation, ou action d'organiser, est faite de comportements inter-reliés assemblés en processus sociaux, qui se reproduiront, constituant un ensemble de règles et de conventions.

Dans ce cadre, l'environnement est ainsi « agi » par l'individu, c'est-à-dire que celui-ci le construit selon ses perceptions et ses interprétations, ce qui implique que la réalité est construite plus ou moins arbitrairement et artificiellement ; elle est variable selon les personnes et la société.

Cette vision présentée par K. Weick⁽³⁾ amène à relativiser, voire à minorer, les possibilités de gérer, d'orienter, de canaliser et de figer les organisations, puisque les déterminants des comportements sont multiples, aléatoires, incertains ; ainsi, les interactions entre individus et leurs conséquences ne sont pas prévisibles et ne peuvent pas être planifiées.

■ Les théories du contrôle externe de l'organisation par l'environnement

La théorie de la dépendance sur les ressources, émise par J. Pfeffer et G.R. Salancik⁽⁴⁾, présente l'organisation comme plus influencée par les conditions de son environnement que par les acteurs et les décideurs ; pour obtenir les ressources dont elle a besoin, l'organisation doit tenir compte de tous les groupes d'intérêt importants de son environnement, les sélectionner et négocier avec eux en fonction de ses contraintes, de ses objectifs et de ses stratégies.

La théorie de l'écologie des populations d'organisations présentée par H.E. Aldrich, M.T. Hannan et J.H. Freeman⁽⁵⁾ considère l'organisation comme une boîte noire, dont le fonctionnement interne n'est pas influent, car seul l'environnement peut expliquer les phénomènes organisationnels et leur évolution. L'écologie appliquée aux organisations stipule que les structures ne s'adaptent pas au changement par des stratégies délibérées, car elles sont trop contraintes par le poids du passé, des investissements, des coûts d'infor-

(1) R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard, University Press, 1982.

(2) G. Dosi, L. Marengo, "Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences" (1993), in N. Foss, *The Theory of the Firm: Critical Perspectives on Business and Management*, Routledge, 2000.

(3) K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1979.

(4) J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, 1978.

(5) H.E. Aldrich, M.T. Hannan, J.H. Freeman, « The Population Ecology of Organization », *American Journal of Sociology*, 1977.

mation ; c'est donc l'environnement incertain et complexe qui sélectionne et élimine les organisations les plus adaptées et les plus performantes, à un moment donné.

De ces deux cadres d'analyse, il semble intéressant de retenir l'influence des partenaires extérieurs sur l'organisation, sans toutefois les considérer comme seuls facteurs de contingence.

SYNTHÈSE

Le cadre actuel de formalisation de l'organisation dans lequel sont traités les problèmes de gestion intègre les apports de tous les courants.

Il faut donc considérer toute entreprise comme une organisation :

- finalisée ;
- socio-technique ;
- structurée ;
- réunissant des acteurs qui ont des compétences, des personnalités, des comportements, des aspirations différentes ;
- se comportant comme un système ouvert sur l'environnement ;
- devant prendre des décisions ;
- dans un contexte de contingence ;
- et de rationalité limitée ;
- avec des rapports de force entre des coalitions internes et externes (cf. actionnaires) ;
- élaborant des contrats pour déléguer des tâches.

2. L'intégration de plusieurs domaines scientifiques dans les théories des organisations

2.1 Apport des sciences économiques : l'approche contractuelle

Les trois théories présentées ci-après correspondent à des approches contractuelles de l'entreprise.

Les approches contractuelles stipulent que la création et la gestion de l'entreprise se justifient par l'existence de multiples contrats avec des partenaires tant internes qu'externes. Ces contrats nécessaires aux échanges ont des coûts, des formes alternatives (marché ou organisation) et correspondent à des droits négociables.

Ces différents aspects seront l'objet d'analyses très détaillées refondant l'analyse économique de la firme et la conception des organisations.

a) La théorie des coûts de transaction

Avec cette théorie, l'entreprise est analysée comme une forme d'organisation nécessaire pour suppléer aux coûts de transaction induits par la gestion du face-à-face d'individus ayant à échanger des prestations sur le marché.

Les **coûts de transaction** © correspondent aux coûts de fonctionnement du système d'échange dans une économie de marché, aux coûts d'information, de négociation, de comportements liés au recours au marché pour procéder à l'allocation de ressources et transférer les droits de propriété des éléments objets d'échange.

- **Ronald Coase**⁽¹⁾, américain né en 1910, a écrit en 1937 un article fondateur de ce courant en justifiant l'existence et la nécessité des organisations par l'économie effectuée sur ces coûts de transaction. En effet, en regroupant et effectuant elle-même certaines tâches, et donc en ne recourant pas toujours au marché, une organisation va faire diminuer les coûts de transaction.

EXEMPLE

Faire faire une pièce par un sous-traitant engendre des coûts de transaction : prospecter des fournisseurs, faire des essais, négocier les contrats, contrôler la qualité, éventuellement engager des contentieux.

Si ces coûts sont trop importants, il est peut-être plus intéressant d'organiser en interne la production de la pièce.

L'organisation est ainsi une alternative nécessaire au marché sans le supplanter complètement car, à l'inverse, des coûts organisationnels apparaissent. Remplacer le marché par l'organisation n'est a priori pertinent que lorsque l'économie sur les coûts de transaction reste supérieure aux coûts organisationnels.

- **O.E. Williamson**⁽²⁾ élabore une théorie plus dense en s'appuyant sur des travaux de **Chandler**, de **Simon**, de **Arrow** et de **Commons**. Il délimite des formes intermédiaires entre le marché et la hiérarchie d'une organisation et analyse plusieurs formes de contrats pour aboutir à la théorie générale du choix des arrangements institutionnels.

Selon lui, en l'absence totale d'incertitude, le marché reste la forme d'organisation la plus efficace.

Pour un degré d'incertitude donné, Williamson montre que les combinaisons de deux paramètres essentiels vont déterminer les choix des formes contractuelles (du marché à l'organisation) : la fréquence des transactions et le degré de spécificité de l'investissement nécessaire pour réaliser l'offre.

b) La théorie des droits de propriété

Dans cette théorie, l'entreprise est qualifiée de **managériale**, c'est-à-dire que l'accent est mis sur la **séparation entre le propriétaire de la firme et le dirigeant (manager)** gérant l'organisation. Propriétaire et dirigeant n'ont pas toujours les mêmes objectifs, les mêmes informations et les mêmes moyens d'action. Le propriétaire délègue au gestionnaire un mandat de gestion de ses droits de propriété.

Ce type de délégation, donc de contrat, donne lieu à des contrôles, des conflits, des influences et des jeux de pouvoir (notamment au travers des marchés financiers) qu'il faut gérer.

Tout échange entre agents est un **échange de droits de propriété sur des objets**.

Ainsi, la théorie des droits de propriété formalise toutes les relations sociales et institutionnelles d'une entreprise.

L'analyse des droits de propriété, liée à celle des coûts de transaction, permet de distinguer plusieurs formes d'organisation : organisation capitaliste classique, organisation publique, organisation autogérée, etc.

(1) R. Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica*, 1937.

(2) O.E. Williamson, *Market and Hierarchies*, Free Press, 1975 ; *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1975.

A. Alchian et H. Demetz⁽¹⁾ élaborent et développent cette théorie à partir de 1972 aux États-Unis.

c) La théorie de l'agence

Il s'agit en fait d'une reformulation plus générale des deux approches précédentes. La théorie de l'agence aboutit à appréhender l'entreprise comme un **ensemble de contrats au sein de l'organisation**, qu'il faut initier, mettre en place et contrôler.

Une **relation d'agence** ⊙ est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.

Toute relation contractuelle interne ou externe à une organisation est une relation d'agence. Contrairement à Coase, il n'y a donc pas lieu d'opposer firme et marché.

Dans ces relations, il y a **asymétrie d'information** ⊙, c'est-à-dire que l'information détenue par les deux personnes n'est pas la même ; l'agent a en général une connaissance plus grande sur la tâche qu'il doit accomplir que le principal, donc le contrat est incomplet, et, si le principal veut contrôler l'agent, il doit supporter des coûts d'agence (dépenses de surveillance, *par exemple : commissaires aux comptes* ; dépenses d'incitation, *par exemple : distribution de stock-option aux dirigeants pour les placer dans la situation du principal et intégrer ses préoccupations*).

Dans l'entreprise, il n'y a pas de relation d'autorité mais des **relations contractuelles**.

A.A. Berle et G.C. Means⁽²⁾ analysent les relations entre propriétaires et gestionnaires dans une société par actions dès 1932. Ils sont en fait les premiers à noter trois caractéristiques qui se retrouveront dans toutes les théories contemporaines de la firme :

- le comportement de la firme s'explique par la régulation des conflits d'intérêts entre ses différents acteurs (principalement pour eux entre actionnaires et dirigeants) ;
- la question majeure pour comprendre la firme est de savoir qui la contrôle ;
- le cadre institutionnel (nature de la société, état du marché financier, etc.) joue un rôle essentiel.

M.C. Jensen et W.H. Meckling⁽³⁾ fondent véritablement la théorie de l'agence⁽³⁾ en 1976. C'est dans le prolongement de leurs travaux que seront développées les analyses récentes sur le **gouvernement d'entreprise** « corporate governance ».

2.2 Apports de la biologie, de la sociologie, de la psychologie

Les différentes formalisations s'appuient sur les idées, concepts et représentations élaborés dans les décennies précédentes, par combinaison et en réaction à l'approche classique rationnelle :

- durant les années 50 : biologie ⇒ école systémique (**Bertalanffy**) ;
- durant les années 60 : sociologie ⇒ école sociologique (**Crozier**), psychosociologique (**Skinner**).

(1) A. Alchian, H. Demetz, « Production, Information Costs, Economic Organization », *American Economic Review*, 1972.

(2) A. Berle, G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, 1932.

(3) M. Jensen, W. Meckling, « Theory of the Firm », *Journal of Financial Economics*, 1976.

La combinaison des deux approches permet la formalisation de l'école **sociotechnique** (Emery et Trist) puis l'école **évolutionniste** (Nelson et Winter) et l'école **environnementale** (Pfeffer et Salancik).

L'association des approches sociologiques et économiques aboutit aux écoles formalisant les comportements des groupes d'acteurs comme l'école **des conventions** (Thevenot), l'école **de la traduction** (Latour et Callon), l'école **de l'encastrement** (Granovetter).

(Ces écoles sont présentées dans le chapitre 5, « Les acteurs et les comportements humains ».)

2.3 La diversité des domaines qui convergent pour construire la théorie des organisations

Pour montrer les multiples dimensions et variables de la théorie des organisations, on peut repérer les auteurs selon leur domaine scientifique, même s'il peut parfois être difficile de les « classer » car leurs analyses associent plusieurs approches et les frontières entre les domaines s'estompent :

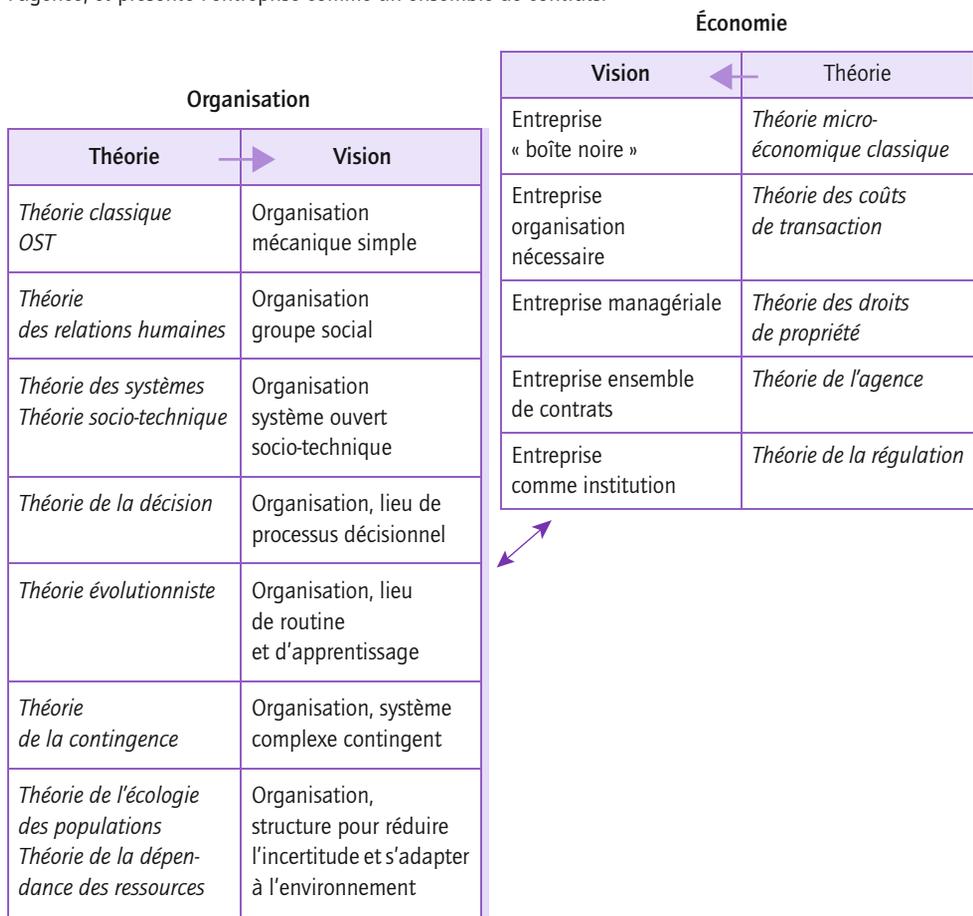
Ingénieurs	Gestionnaires	Sociologues	Psychologues
Taylor Fayol Dubreuil Forrester Shingo	Drucker Sloan Gélinier Simon Cyert March Ansoff	Weber Etzioni Crozier Woodward Lawrence Lorsch	Mayo Maslow Likert Lewin Leavitt Grégor Herzberg Argyris Emery Trist

TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES DIFFÉRENTS COURANTS DES THÉORIES DE L'ORGANISATION ET DES THÉORIES DE LA FIRME

Les approfondissements de l'analyse des organisations ont permis de développer et d'enrichir les théories de l'entreprise :

- au départ la théorie économique de l'équilibre général analyse l'entreprise comme une **boîte noire**, un **lieu de production**, sans en distinguer le fonctionnement interne;
- par la prise en compte des comportements des décideurs, avec la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence, l'entreprise devient **managériale** avec une **distinction entre les propriétaires et les gestionnaires** ;
- par la prise en compte des comportements des acteurs, l'entreprise devient une **organisation** avec des **décideurs aux objectifs et aux comportements différents** qu'il faut intégrer.

Ainsi l'analyse économique développe la théorie des coûts de transaction, à la suite de la théorie de l'agence, et présente l'entreprise comme un ensemble de contrats.



Entreprise = Organisation et institution managériale, système complexe et contingent, lieu de contrat et de décision à rationalité limitée.

DÉFINITIONS ET CONCEPTS

Les différentes écoles et théories analysent les organisations par rapport à leur structure, à leur fonctionnement et à leurs acteurs ; elles proposent des représentations qu'il s'agit de combiner pour obtenir une vision complète et dynamique.

Approche mécaniste (1910-1930)

L'entreprise est considérée comme une machine qui reproduit toujours les mêmes mécanismes, sans évoluer et sans tenir compte de l'environnement.

Les écoles classiques proposent une vision rationnelle permettant d'optimiser quantitativement toutes les variables et de standardiser les procédures pour toutes les entreprises.

Approche organique (1930-1940)

L'organisation est vue comme un organe vivant, qui connaît des succès et des échecs, réagit à son environnement.

Les écoles **béhvouriales**, **décisionnelles**, **évolutionnistes**, montrent que les acteurs des organisations intègrent des facteurs objectifs et subjectifs pour décider et agir. Les modifications de l'environnement influencent les acteurs et les organisations. L'organisation n'est plus seulement vue comme un lieu de production mais aussi un lieu de décision avec des acteurs à la rationalité limitée, avec des tensions et des jeux de rôle ; l'organisation devient un lieu de pouvoir, de conflits et de coopération.

Approche socio-technique (1950)

Approche associant, pour tout problème de gestion, une dimension technique, productive objective, rationnelle et une dimension sociale, qualitative, subjective.

Approche contingence (1980)

Toute organisation possède des caractères spécifiques, dans un contexte et à un moment donnés, qui évoluent avec le temps et qui constituent ses particularités. Il faut en tenir compte pour analyser, manager une organisation, pour comprendre les décisions et les actions des acteurs.

Approche systémique (1960)

L'organisation est vue comme une structure organisée ouverte sur l'extérieur réunissant des éléments différents fonctionnant en interaction pour atteindre un objectif commun avec des procédures de régulation.

Approche contractuelle (1930-1970)

L'organisation est un lieu où se déploient de multiples contrats explicites et implicites entre les acteurs, qui font émerger des droits et des coûts qu'il faut gérer.

Approche constructivisme (1980)

L'organisation est perçue comme un construit d'acteurs, selon leurs perceptions et leurs interprétations des situations, ce qui rend aléatoire les modes de gestion. Les comportements des acteurs, leurs intérêts, leurs conflits ainsi que leurs réactions à l'environnement orientent, au fil de la vie de l'organisation, les décisions et les actions, sans prévisions complètes possibles.

Les concepts fondamentaux issus des différentes écoles et théories sont présentés ici, comme outils pour analyser la dynamique de fonctionnement des organisations.

OST : Organisation Scientifique du travail

Les principes de base de l'OST sont définis par F. Taylor :

- la **division du travail** ; celle-ci, par décomposition des opérations en tâches élémentaires, conduit à la parcellisation du travail ;
- la détermination d'un **one best way** c'est-à-dire une méthode de travail meilleure que les autres ; c'est l'analyse scientifique des méthodes de travail qui va permettre de décomposer correctement les opérations pour trouver la meilleure méthode ;
- l'adoption d'un **système de rémunération** très incitatif reposant sur la rémunération à la pièce ;
- la mise en place d'un **système permanent et systématique de contrôle** ;
- l'élaboration d'une **réglementation formalisée des comportements** de manière à ce que « le commandement des hommes soit remplacé par l'administration scientifique et rationnelle des choses » ;
- l'adoption d'une **structure fonctionnelle** où les tâches d'exécution sont bien dissociées des tâches de conception.

Rationalité administrative

Administrer, pour H. Fayol, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Fayol rationalise la direction administrative de l'entreprise avec quatorze principes : la division du travail, l'unité de commandement, l'unité de direction, le lien entre responsabilité et autorité, la centralisation, la subordination de l'intérêt général, la rémunération juste du personnel, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative, l'union du personnel.

Rationalité structurelle

M. Weber cherche une structure optimale et rationnelle. Pour lui la bureaucratie est la forme d'organisation la plus rationnelle, car elle n'est basée que sur la raison (la compétence) sans tenir compte des relations personnelles.

Rationalité limitée

H. Simon construit ce concept pour exprimer qu'aucun acteur ne peut décider de manière parfaitement rationnelle à cause de ses valeurs, de ses idées propres, de son information incomplète et de son incapacité à traiter toutes les informations. Les acteurs ne peuvent avoir qu'une rationalité limitée.

Apprentissage organisationnel

C. Argyris formalise ce concept pour représenter la dynamique qui s'instaure dans une organisation avec les acteurs qui apprennent en permanence de leur travail, de leurs succès et échecs. Il s'agit de mettre en place des procédures et des dispositifs pour capter, intégrer, diffuser toutes les connaissances, les compétences, les bonnes pratiques de chaque acteur afin que l'ensemble s'améliore, que l'organisation progresse.

Il représente cette dynamique par deux boucles (cf. Chapitre 4).

Contingence

C'est une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards. Chaque organisation a des facteurs de contingence différents et évolutifs. Ce sont ses caractéristiques qui influencent, à un moment donné, ses objectifs, ses moyens, ses décisions. Du fait de cette contingence, il ne peut y avoir de modèle unique de management.

Systemique

Vision globale d'une entité au travers des interdépendances de ses éléments.

À la différence de l'approche analytique qui découpe les éléments d'une entité pour en donner une vision verticale cloisonnée, l'approche systémique représente la transversalité des éléments et la manière dont ils s'influencent réciproquement.

Coûts de transaction

Conçus et définis par **R. Coase** comme l'ensemble des coûts qu'une organisation doit supporter, lorsqu'elle se place sur les marchés, pour négocier, acheter et vendre avec divers partenaires des biens et des services qu'elle ne produit pas elle-même.

Les coûts de transaction peuvent correspondre aux coûts de déplacements, aux coûts de compréhension du marché et du partenaire, aux coûts de négociation, aux coûts liés au temps passé, en plus des coûts directs des biens et services recherchés.

Relations d'agence

Type de relation, au sein d'une organisation, entre une personne qui délègue certaines tâches ou responsabilités et celle à qui elle les délègue.

L'agent ou mandataire est celui qui a obtenu une délégation de pouvoir par un mandat. Il peut y avoir un contrat formel ou informel entre les deux personnes et tous les domaines du management (production, vente, logistique, etc.) peuvent être concernés.

Routine

Mise en place de procédures formelles ou informelles pour effectuer une tâche, une activité, de manière récurrente, facilitant ainsi les habitudes, l'expérience, la répétition.

C'est une procédure habituelle utilisée par un ou plusieurs acteurs pour simplifier la manière de travailler.

Asymétrie d'information

C'est la différence, entre deux ou plusieurs acteurs, dans la détention d'informations.

Dans une organisation, tous les acteurs n'ont pas accès et ne maîtrisent pas les mêmes informations ; celui qui détient une information possède un pouvoir sur celui qui ne la détient pas, même si ce dernier est un supérieur hiérarchique ; il y a alors asymétrie d'information.

Aléa moral

Comportement d'un acteur face à un risque, selon qu'il est seul ou protégé de ce risque ; un automobiliste, s'il est assuré, n'a pas la même attitude face à un incident et ses conséquences financières que s'il ne l'est pas.

L'économiste **A. Smith** a formalisé le premier l'aléa moral pour une économie ou une entreprise.

APPLICATION 1	Ikea et Amazon
APPLICATION 2	Rémunération des dirigeants ou de l'entreprise ?
APPLICATION 3	Le « facebook » d'entreprise

APPLICATION 1

Ikea et Amazon

Ingvar Kamprad

[...]

« Adolescent, le commerce est demeuré mon idée fixe », confie Ingvar Kamprad. Il satisfait cette obsession précoce en créant son entreprise en 1943, à 17 ans. Laquelle vend par correspondance stylos, portefeuilles, bijoux de pacotille, bas Nylon... Son nom : un acronyme composé des initiales du jeune homme et de la première lettre d'Elmtaryd, la ferme familiale, et d'Agunnaryd, son village natal.

Ikea adopte vite la stratégie qui fera son succès planétaire. D'abord achetés à des grossistes, ses produits sont bientôt obtenus à moindre prix directement auprès des fabricants. Côté communication, la firme se fait connaître en éditant la brochure « Ikea News », ancêtre du catalogue diffusé à 160 millions d'exemplaires. Enfin, Ikea se spécialise dans l'ameublement, avec un premier fauteuil baptisé « Ruth » en 1948. Le trait de génie : les meubles sont livrés dans des paquets plats, le client étant chargé de les assembler lui-même.

[...]

Sa première grande surface ouvre en Suède en 1958. Plus de 18 000 clients s'y ruent le premier jour et repartent tous avec plus d'articles que prévu, car l'écart de prix avec la concurrence est spectaculaire ; il a même augmenté, puisque les clients emportent désormais eux-mêmes les meubles avant de les monter. Dès 1961, Ikea délocalise sa production dans les pays à bas coûts, en Pologne pour commencer (18 % de ses approvisionnements en 2012), puis plus tard en Chine (22 % de ses achats).

Au fur et à mesure que le nombre de références augmente, le catalogue s'étoffe et met en scène ce que Kamprad appelle le « design démocratique » (qui combine esthétique et fabrication automatisée). Ikea s'implante dans 37 pays, dont la Chine. En 1976, Kamprad affiche ses commandements : prix bas, articles variés, esthétiques et fonctionnels, organisation optimisée, esprit d'humilité... « Le gaspillage est un péché capital », ajoute le P-DG, qui, dit-on, assume sa réputation de pingrerie.

[...]

M. Carquain, « Ingvar Kamprad, Ikea : le sorcier suédois inventeur du mobilier low-cost », capital.fr, 19 juillet 2010, mis à jour le 23 décembre 2013.

Amazon

[...] Amazon affiche un chiffre d'affaires de 61 milliards de dollars en 2012, et son rythme de croissance (+ 221 % de 2008 à 2012) reste celui d'une START-UP. Une réussite extraordinaire à mettre entièrement au crédit de son fondateur, Jeff Bezos, considéré comme l'inventeur de l'e-commerce.

[...] Sorti de Princeton avec un diplôme d'informatique et d'ingénierie électrique, il n'a aucun mal à trouver un emploi : Wall Street recrute alors à tour de bras des informaticiens pointus.

Bezos travaille un temps pour Fitel, une start-up qui veut créer un réseau de télécommunications destiné aux transactions monétaires, puis pour une grosse institution financière, avant de se retrouver chez D. E. Shaw, un fonds spéculatif où ses talents lui valent d'être rapidement promu au grade de vice-président. Mais cette belle carrière au royaume de la finance prend fin lorsqu'une simple lecture change soudain le cours de son existence.

Nous sommes en 1994, Internet en est à ses balbutiements. On dénombre à peine 500 sites et le commerce en ligne n'existe pratiquement pas, en dehors des transactions entre grandes entreprises. C'est alors que Bezos tombe par hasard sur une étude évaluant le taux de croissance d'Internet à 2 300 % par an. Réalisant la potentialité commerciale qu'offre ce nouveau secteur, il dresse méthodiquement la liste des 20 produits les mieux adaptés à la vente en ligne : ceux pour lesquels Internet apporterait un plus par rapport à la distribution traditionnelle.

Le livre arrive en tête, devant la musique, les vidéos, les ordinateurs et les logiciels. Pourquoi le livre ? Parce que, pour ce produit, aucun catalogue de vente par correspondance ne serait satisfaisant, les références étant trop nombreuses. De plus, le Web offre la double possibilité de créer une offre bien plus vaste que celle des librairies et de contacter un nombre illimité de clients en puissance.

Restent à régler les questions logistiques (stockage, acheminement...), la réussite de l'entreprise reposant en grande partie sur la brièveté du délai entre la commande et la livraison. Bezos choisit logiquement d'installer son siège à Seattle, où se trouve le plus important grossiste en livres des États-Unis, Ingram Book. Accessoirement, cette ville offre un vivier d'informaticiens talentueux que Bezos s'empresse de débaucher.

Le 16 juillet 1995, le site ouvre. Son nom ne doit rien au hasard : l'Amazone est le fleuve du monde qui a le plus gros débit et il compte une infinité d'affluents. [...]

Mais le succès d'Amazon n'est pas seulement celui d'une bonne idée mise en œuvre au bon moment. Jeff Bezos comprend dès le départ qu'il ne doit pas se focaliser sur la technique et que le cœur de son métier est la qualité du service apporté au client. Pour l'améliorer, il investit sans cesse dans les infrastructures logistiques, le suivi des livraisons et le service après-vente. Il augmente aussi le choix de titres épuisés ou anciens en ouvrant son site à d'autres vendeurs qu'Amazon, et cultive la transparence en publiant les critiques de la presse et des internautes. Enfin, il personnalise son offre en proposant aux clients une sélection d'ouvrages en fonction de leurs commandes précédentes. Toutes ces innovations ont pour but de gêner l'émergence de concurrents capables de lui ravir des parts de marché.

[...]

J. Noesser, « Jeff Bezos, amazon.com : l'inventeur et le leader de l'e-commerce », capital.fr, 19 juillet 2010, mis à jour le 17 janvier 2014.

QUESTION

En fonction des informations présentées, comparer l'organisation de l'activité d'Ikea avec celle d'Amazon (production, vente, distribution).

APPLICATION 2

Rémunération des dirigeants ou de l'entreprise ?

L'exorbitant « parachute doré » de Michel Combes, le président d'Alcatel-Lucent passé chez Numeri-cable-SFR, est la dernière polémique en date concernant la rémunération des dirigeants. Mais si l'indignation morale est justifiée, le problème de fond demeure : car ces systèmes de rémunération sont guidés par le principe, bien établi par la théorie économique et managériale, de la « maximisation de la valeur actionnariale » (MVA).

Au milieu des années 1980, cette nouvelle idéologie a prétendu qu'il convenait que les entreprises soient dirigées de façon à maximiser leur valeur pour les actionnaires. Elle a très rapidement dominé le « top management » des grandes entreprises américaines et les écoles de management.

Les théoriciens de la MVA prétendaient que les dirigeants d'entreprise tendaient jusqu'alors à favoriser des investissements inefficients. En mettant l'accent sur la question de l'efficacité, ils arguaient qu'il était essentiel que les entreprises libèrent une part plus importante de leur « *free cash flow* » (leurs capacités d'autofinancement) pour rémunérer leur actionnariat. Pour inciter les managers à se comporter ainsi, la proposition centrale de cette théorie a alors été de promouvoir une rémunération des dirigeants plus étroitement liée à la valeur des titres.

Dès lors, ces dirigeants sont bien sûr devenus d'ardents partisans de la MVA. Ils ont œuvré avec zèle pour distribuer des milliers de milliards de dollars aux actionnaires en dividendes et rachats d'actions. Si les dividendes sont le moyen traditionnel de distribuer des revenus aux actionnaires en les remerciant de détenir des parts de l'entreprise, le rachat d'actions conduit, à l'inverse, à des manipulations des cours à la hausse, afin d'inciter les détenteurs d'actions à vendre les titres qu'ils possèdent.

Jusqu'au milieu des années 1980, les rachats d'actions sont restés limités ; le débat concernait alors la question de savoir si rémunérer l'actionnariat en dividendes à hauteur de 50 % du revenu net n'obérait pas les capacités d'autofinancement des entreprises et leurs facultés à assurer leur croissance. Or, mes recherches ont permis d'établir que, sur la décennie 2005-2014, 454 des 500 entreprises de l'indice Standard & Poor's ont distribué en rachat de titres 3 700 milliards de dollars (environ 3 300 milliards d'euros), soit 53 % du revenu net des entreprises concernées, qui se sont ajoutés aux 36 % qu'elles ont dépensés en distribution de dividendes.

À partir de 1982, la Securities and Exchange Commission (le régulateur de la Bourse américaine) a permis aux entreprises d'échapper aux accusations de manipulation, même lorsque la quantité quotidienne de rachats dépassait les centaines de millions de dollars. Les entreprises ne sont même plus obligées de signaler leurs rachats quotidiens, ce qui permet aux dirigeants de demeurer les seuls détenteurs de ces informations stratégiques.

Or, les dirigeants bénéficient personnellement des rachats. En 2013, les 500 d'entre eux les mieux payés ont perçu des rémunérations qui se sont établies en moyenne à 32,2 millions de dollars, dont 84 % étaient liées aux ventes d'actions. Ainsi, les prescriptions de la MVA ont été à l'origine d'une concentration du revenu au profit des ménages les plus riches, en même temps qu'elles ont conduit à la destruction d'une part majeure des opportunités d'emplois que les grandes entreprises offraient jusqu'alors à la classe moyenne [...].

Les théoriciens de la MVA prétendent que les actionnaires sont seuls légitimes à réclamer les profits de l'entreprise parce qu'ils sont les seuls à supporter le risque à prendre pour permettre à l'entreprise de générer lesdits profits. Ils ajoutent que les actionnaires sont à même de réallouer efficacement le revenu qu'ils perçoivent.

Mais les actionnaires ne sont pas les seuls à supporter le risque. Les salariés qui fournissent temps et efforts au quotidien le font aussi en pensant aux perspectives d'emploi et de rémunérations que leur offrira l'entreprise à l'avenir. En cela, ils sont preneurs de risques et peuvent ne jamais récupérer leur mise. De la même manière, lorsque les contribuables financent les infrastructures, la formation et la recherche dont ont besoin les entreprises, ils le font en pariant qu'ils recevront demain des entreprises une part des

profits qu'ils auront contribué à leur permettre de dégager. Ils courent alors le risque que ces profits ne viennent jamais et/ou que les entreprises obtiennent une baisse des taux d'imposition. Accessoirement, les actionnaires ne sont pas principalement des apporteurs de fonds aux entreprises : ils se contentent essentiellement de l'achat et de la vente de titres déjà émis.

Pour ces raisons, la notion si centrale aujourd'hui de « *free cash flow* » est profondément idéologique. Elle suggère que les entreprises peuvent considérer leurs liquidités comme étant « libres », c'est-à-dire disponibles pour leurs actionnaires, au détriment de leurs investissements dans l'innovation, de la garantie d'un emploi de long terme pour leurs employés et du versement des taxes aux États.

[...]

W. Lazonick, « Des dirigeants rémunérés aux dépens de l'entreprise »,
Le Monde Économie, 4 septembre 2015.

QUESTION

Quels courants et concepts de la théorie des organisations cette analyse illustre-t-elle ?

APPLICATION 3

Le « facebook » d'entreprise

Le « Facebook » d'entreprise séduit les managers

Les réseaux sociaux ne sont pas que des vitrines personnelles pour internautes en mal d'image et de bavardage. Outil de management participatif, ils sont de plus en plus utilisés par les entreprises pour fluidifier la communication interne, motiver les collaborateurs et créer de la valeur.

Déjà très répandue outre-Atlantique, cette nouvelle pratique émerge en France. Neoxia, cabinet de conseil en systèmes d'information, est un des premiers à l'avoir expérimenté. Baptisé Yammer, le réseau permet à l'ensemble des salariés de partager et de réagir sur des sujets divers, axés sur l'échange du savoir pour permettre à chacun de s'améliorer dans son cœur de métier.

Turnover, le cauchemar des DRH :

« Le turnover est une vraie problématique pour les entreprises, explique Éric K'Dual, manager associé chez Neoxia. Les collaborateurs partent parce qu'ils sont souvent isolés dans leur fonction, qu'ils peinent à trouver du sens à un travail de moins en moins réalisé en équipe. »

Depuis la mise en place de ce Facebook d'entreprise, les informations circulent mieux, les barrières hiérarchiques et sectorielles se sont assouplies, un mieux-être semble palpable à en croire les employés.

« Cela dégriffe des blocages sur des dossiers, l'expertise dont on peut manquer sur un sujet étant apportée par un autre ; on se refille des contacts, cela apporte des réponses et favorise les initiatives », témoigne l'un d'eux. « Cela permet aussi de faire connaître l'action de chacun, c'est valorisant », dit un autre. Des communautés d'intérêts sont créées, le lien social retissé. Pour Éric K'Dual, c'est « un moyen de ne plus oublier personne dans les coins, les plus réservés n'hésitent plus à participer ». À en croire le manager, l'entraide et les idées qui naissent de cette fluidité « créent tout de suite beaucoup de valeur ».

D'autant que l'entreprise peut « faire jouer les externalités positives » en ouvrant le réseau aux clients. Reste que, pour les coachs en entreprise, « le réseau social ne remplace pas le rapport humain », martèle Évelyne Bertin, conseillère de dirigeants. Pour preuve : « Aux États-Unis, ils ont institué la journée sans mail, à la manière du "Friday wear", pour que les gens retournent se parler ! » s'amuse-t-elle.

Source : D. M., *le Figaro*, 17 octobre 2011.

QUESTION

Analyser les atouts et les limites des réseaux sociaux pour le comportement humain dans les organisations.

2

PARTIE

Le management organisationnel

CHAPITRE 4

L'importance des structures organisationnelles

CHAPITRE 5

Les acteurs et leur comportement

CHAPITRE 6

La direction comme animation et coordination des acteurs

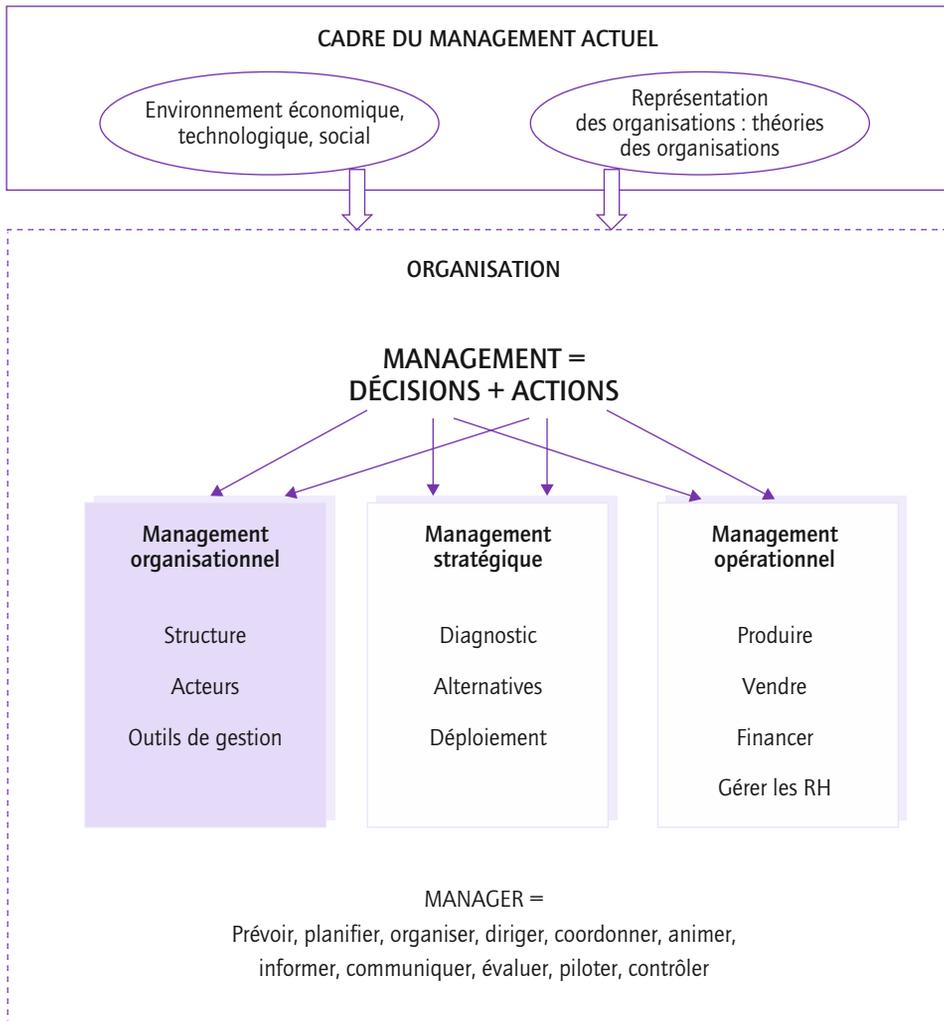
CHAPITRE 7

La communication

CHAPITRE 8

Les décisions et les informations

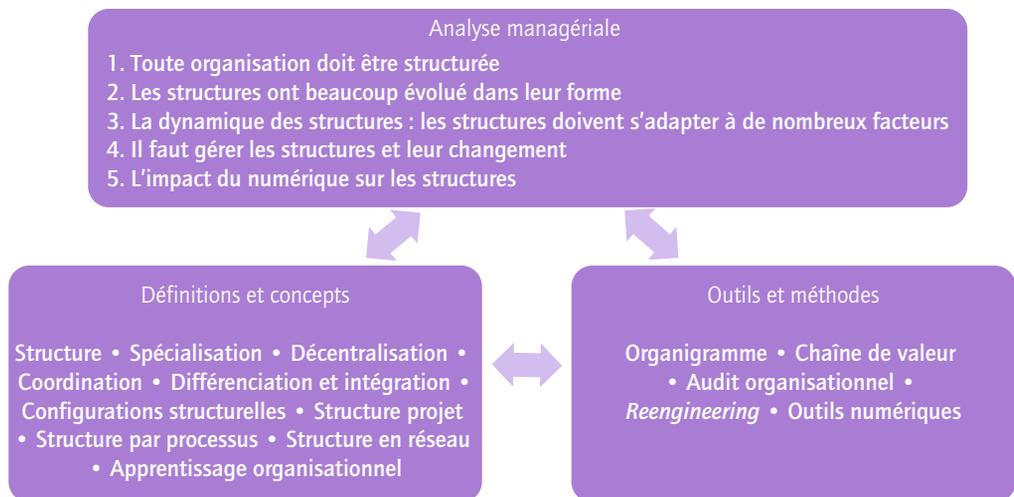
Le puzzle du management



4

CHAPITRE

L'importance des structures organisationnelles



ANALYSE MANAGÉRIALE

L'étude des structures est l'une des clés de voûte de la compréhension de l'entreprise en tant qu'organisation car la structure est à la fois :

- un outil de description et de diagnostic, avec un vocabulaire et des concepts relativement précis et formalisés (surtout depuis la synthèse des différents travaux contemporains effectués par **Henry Mintzberg**⁽¹⁾) ;
- un outil de mise en œuvre de l'action qui a une dynamique propre qu'il convient de gérer.

(1) H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

1. Toute organisation doit être structurée

1.1 La nécessité d'organiser

Dès qu'une action atteint un certain degré de complexité ou qu'il s'agit d'action collective, il est nécessaire d'organiser, c'est-à-dire de **diviser et coordonner**. Cette double exigence (division et coordination des tâches) est le fondement de la structure.

Le travail de l'organisateur (créateur de structure) s'apparente au travail de l'architecte. L'architecte doit agencer les pièces de l'immeuble, c'est-à-dire organiser l'espace (qui est dans ce cas le moyen) pour assurer un certain nombre de fonctions (réception, préparation des repas, sommeil, etc.) tout en réalisant une cohérence d'ensemble. Le plan représente l'architecture retenue.

De façon comparable, le travail de l'organisateur consiste à agencer la répartition des tâches pour assurer les différentes fonctions permettant à l'entreprise de fonctionner. L'organigramme représente de façon formelle l'organisation retenue.

L'organisation suppose donc division et coordination des tâches. La structure va matérialiser cette division et assurer la coordination par des mécanismes appropriés.

La structure matérialise les principes d'organisation : division et coordination des tâches.

1.2 Il y a de nombreux choix à faire pour structurer

Longtemps, l'étude des structures est restée marquée par une approche très normative privilégiant un aspect particulier : l'unité de commandement chez **Fayol** avec la préconisation d'une structure hiérarchique comme structure idéale, la compétence fonctionnelle chez **Taylor** avec la préconisation d'une structure fonctionnelle comme structure idéale !

La théorie contemporaine, et notamment celle de **Mintzberg** qui a dressé une remarquable synthèse des travaux, privilégie une approche analytique contingente qui définit les différents paramètres à combiner pour élaborer une structure, non pas idéale mais acceptable dans un contexte donné.

Pour structurer l'organisation, c'est-à-dire déterminer la composition des éléments et leurs interrelations, plusieurs choix fondamentaux doivent être réalisés.

a) Quelles frontières ? La frontière de l'organisation

Les choix d'**internalisation/externalisation** définissent les frontières de l'organisation. En effet, il s'agit de choisir si telle ou telle activité (ou fonction) doit être exercée par l'organisation elle-même (en interne) ou s'il est préférable de les faire exécuter à l'extérieur de l'entreprise selon des modalités contractuelles les plus diverses. De tels choix sont déterminés à la fois par :

- des **considérations stratégiques** : démarche de la chaîne de valeur qui conduit à externaliser les activités peu créatrices de valeur, nécessité de recourir à des alliances pour accéder à certains marchés, à certaines technologies ou disposer d'un pouvoir de négociation suffisant, etc. ;
- des **considérations de techniques productives** et/ou des **considérations financières** : économies d'échelle, taille critique de certains équipements nécessitant des alliances, éventuellement entre concurrents ;

EXEMPLE

Dans le domaine automobile où Renault et PSA construisent en commun des éléments de moteur qui sont ensuite montés sur des automobiles en concurrence.

- des **considérations plus strictement organisationnelles** liées à l'arbitrage coûts de transaction/ coûts d'organisation et à la dynamique des relations d'agence, notamment arbitrage entre la régulation contractuelle du marché et la régulation hiérarchique de l'organisation.

Ce qui est internalisé relève de l'organisation, donc de la **régulation organisationnelle**, ce qui est externalisé relève de la **régulation contractuelle** (selon les modalités les plus diverses : filiale, franchise, marché négocié, marché concurrentiel « pur », etc.).

De fait, l'époque contemporaine est marquée par le développement de structure en réseau où la frontière organisationnelle est floue : logiques contractuelles et logiques organisationnelles se complètent (*exemple : filiale commune, franchise*). La structure « interne » de l'entreprise doit alors prendre en charge des relations externes qui doivent être coordonnées et contrôlées sur un mode plus organisationnel que contractuel.

EXEMPLE

Le GIE Airbus commercialise des avions fabriqués par le consortium où chacun des partenaires principaux garde son autonomie, contracte avec le GIE pour assurer la fourniture d'éléments (ailes, fuselage, aménagements intérieurs, etc.), mais est en fait intégré dans une logique organisationnelle d'ensemble qui recouvre les liens contractuels et, *in fine*, pose le problème de l'intérêt de l'internalisation des activités de production.

La structure, lieu de la régulation organisationnelle, doit intégrer des éléments de régulation contractuelle.

b) Quel découpage ? La départementalisation et la structure

La départementalisation correspond à la manière dont les activités sont réparties dans l'entreprise. Longtemps, le découpage des activités était le seul critère retenu pour analyser la structure [Ⓓ].

Historiquement, **Fayol** retient un découpage par fonctions qui privilégie l'unité de commandement. **Taylor** préconise un découpage qui met en avant la compétence technique et la spécialisation. L'évolution des grandes entreprises, notamment General Motors sous l'impulsion de **A. Sloan**⁽¹⁾, mais aussi Dupont de Nemours et General Electric étudiés par **A. Chandler**⁽²⁾, les pousse à développer des activités très diversifiées sur des marchés non homogènes. La départementalisation repose alors sur des couples produit-marché. Cette organisation multidivisionnelle (appelée « *M Form* » par **O. Williamson**⁽³⁾) va être la forme prédominante de nombreuses grandes entreprises dans les années 60-70 avant qu'elles n'effectuent un recentrage sur leur métier de base dans les années 80.

L'essor de grands projets a conduit à développer d'autres formes de découpage du travail (telles que la structure matricielle, l'organisation par projet, etc.) qui permettent de structurer les actions de groupes de travail temporaires devant réunir des compétences très diverses.

L'effort contemporain d'analyse théorique a porté sur les facteurs poussant à tel ou tel type de découpage, plutôt que sur la recherche d'une modalité privilégiée de départementalisation.

Les représentations structurelles qui en découlent abandonnent même la représentation classique sous forme d'organigramme, tant le découpage des activités paraît moins important que la cohérence d'ensemble des paramètres de structuration.

(1) A. Sloan, *Mes années à la General Motors* Hommes et Techniques, 1964. Traduction de *My Years with General Motors*, 1963.

(2) A. Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1972. Trad. de *Strategy and Structure*, 1962.

(3) O. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 1985.

c) Quel degré de spécialisation ? La spécialisation du travail

- La **spécialisation** ④ **horizontale** est la forme prédominante de la division du travail ; elle correspond au découpage des tâches dans l'ordre séquentiel de leur réalisation tout au long d'un processus de fabrication. La spécialisation horizontale améliore la productivité.
- La **spécialisation verticale** correspond à la séparation de la réalisation du travail de son administration, de son contrôle ; autrement dit la spécialisation verticale traduit l'existence d'un pouvoir hiérarchique.

La définition de ces deux axes de spécialisation du travail, horizontal et vertical, permet de distinguer :

- **l'élargissement du travail** consiste à déspecialiser horizontalement le travail, c'est-à-dire à intégrer à un poste de travail des tâches au préalable attribuées à plusieurs postes de travail le long de la même séquence de production ;
- **l'enrichissement des tâches** consiste à intégrer à un poste de travail les tâches de contrôle, éventuellement de préparation (planning, ordonnancement, etc.), préalablement assurées par un membre de la hiérarchie.

EXEMPLE

Des ouvriers qui installaient des éléments de tableau de bord étaient contrôlés par un contremaître et avaient des séquences de travail préparées par un chef d'atelier ; après enrichissement de leur poste de travail, ces ouvriers se voient confier le matin un programme global de travail : c'est à eux d'organiser dans le détail leur journée, de contrôler leur travail et de le rectifier éventuellement.

d) Quel degré de décentralisation ? La décentralisation verticale et horizontale

Ces deux paramètres concernent la délégation de pouvoir et sont donc conditionnés par les modes de direction (cf. chapitre 6).

La **centralisation** peut se définir par la concentration de tous les pouvoirs de décision en un seul point de l'organisation, alors qu'une structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes.

A priori, la centralisation est le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions dans l'organisation, mais la décentralisation ④ est nécessaire pour trois séries de raison :

- les **limites cognitives du décideur** : un seul responsable ne peut pas comprendre toutes les décisions, ni traiter toutes les informations que les systèmes d'information sophistiqués font remonter jusqu'à lui ;
- la recherche d'un temps de **réaction rapide aux conditions locales** : plus la décision est décentralisée plus la réaction de l'organisation sera rapide (*exemple : une grande banque française a eu pour thème publicitaire : « C'est oui ou c'est non, mais c'est tout de suite », pour valoriser le fait que le pouvoir d'accorder un crédit dépendait de l'interlocuteur que le client avait en face de lui*) ;
- la **motivation des individus** : décider est un facteur de motivation.

Toutefois, il convient de souligner que décentralisation et centralisation sont des situations extrêmes d'un continuum de situations où les décisions sont plus ou moins centralisées/décentralisées par la combinaison de deux facteurs : le « lieu » de décentralisation et l'intensité de la décentralisation.

- La **décentralisation verticale** consiste à transférer le pouvoir formel de décision (en totalité ou en partie) vers le bas de la ligne hiérarchique, c'est-à-dire vers le lieu d'exécution de la décision.
- La **décentralisation horizontale** est le passage du contrôle des processus de décisions à des personnes situées en dehors de la ligne hiérarchique. Ce sont des individus en position de conseil ou de support logistique qui ont un pouvoir formel sur les décisions.

Les choix de décentralisation/centralisation sont largement interdépendants avec les mécanismes de contrôle, de coordination et d'animation.

2. Les structures ont beaucoup évolué dans leur forme

2.1 Les premières formes structurelles

Pendant longtemps, l'accent a été mis sur les structures formelles, c'est-à-dire sur les relations officielles et prescrites entre les membres de l'organisation. Longtemps, ce sont les prescriptions de Fayol et de Taylor qui guident les choix structurels en préconisant la structure « idéale ».

Ulérieurement (1932), les expériences d'Elton Mayo⁽¹⁾ à la Western Electric mettront en évidence l'importance des relations informelles non prescrites entre les membres d'un groupe de travail.

Dans les années 50, les travaux du Tavistock Institute, en développant le **courant socio-technique**, ont montré que structures formelles et informelles sont indissociables, mais la pratique organisationnelle restait attachée aux structures formelles.

L'époque contemporaine a vu se développer le **courant contingent**, où l'accent est mis sur l'idée qu'il n'y a pas de structure idéale mais une structure adaptée à la situation et aux caractéristiques de l'entreprise. Mintzberg a fait la synthèse de ce courant en proposant une typologie et une représentation originales des formes structurelles.

a) La structure hiérarchique

Cette structure, défendue par H. Fayol, met en avant l'**unité de commandement** : chaque individu n'a qu'un seul supérieur. Le découpage des activités et donc des responsabilités peut se faire par fonctions, par unités de production ou zones géographiques, ou enfin par produits. Cette structure est simple, claire, très stable, et permet de définir sans ambiguïté les responsabilités.

Cependant, en contrepartie, cette structure est très rigide ; elle est peu propice à l'initiative en raison du poids de la hiérarchie. Elle est sujette à des erreurs et des lenteurs dans la transmission de l'information le long de la ligne hiérarchique, retardant de ce fait la prise de décision.

b) La structure fonctionnelle

Cette structure, conforme aux prescriptions de F. Taylor, met l'accent sur la **compétence** des chefs au détriment de l'unité de commandement.

Cette structure en favorisant la spécialisation offre l'avantage d'une grande efficacité technique.

Mais, en contrepartie, elle génère des problèmes organisationnels :

- la coordination des activités sous les ordres de plusieurs chefs est source de conflits ;
- la dilution des responsabilités est la conséquence de l'absence d'unité de commandement, un employé recevant des ordres de plusieurs chefs ; il est difficile de déterminer qui est responsable ;

(1) E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, 1933.

- enfin, la circulation de l'information est souvent perturbée ; les subordonnés ne savent pas à qui s'adresser pour communiquer des informations ou demander des conseils.

c) La structure hiérarchico-fonctionnelle

La structure hiérarchico-fonctionnelle (*staff and line*) est une **structure hiérarchique** avec **état-major** qui s'est développée en réaction aux insuffisances des structures hiérarchiques et fonctionnelles.

De la structure hiérarchique, elle garde l'unité de commandement (seule la ligne hiérarchique détient l'autorité formelle) ; de la structure fonctionnelle, elle garde le principe de cadres spécialisés très compétents mais ceux-ci sont en position de conseil (état-major) pour la ligne hiérarchique qui, seule, peut donner des ordres.

Si elle cumule les avantages d'une responsabilité claire et d'une compétence dans la préparation des décisions, ses inconvénients sont tout aussi évidents :

- risque très élevé de confusion entre la ligne hiérarchique et la ligne de conseil : les conseillers se transformant de fait en décideurs sans en assumer les responsabilités ;
- les problèmes de circulation de l'information sont amplifiés par la multiplication des liaisons possibles (liaisons hiérarchiques et liaisons fonctionnelles) ;
- la structure *staff and line*, en multipliant l'encadrement (hiérarchique et fonctionnel), est une structure coûteuse et lourde à faire fonctionner.

d) La structure matricielle

Cette structure a été développée pour répondre aux lacunes des structures verticales afin de conduire des **activités nécessitant de fort volume de communications entre spécialistes de différentes fonctions**.

Les principes fondamentaux de la structure matricielle sont de :

- **conserver une organisation de base par fonction** pour les activités courantes et pour accueillir les spécialistes de la fonction entre deux projets (formation, etc.) ;
- **superposer des groupes ad hoc** par produit, par marché ou plus généralement par projet pour faire travailler des équipes pluridisciplinaires.

L'organisation « verticale » par fonction gère les hommes, les ressources matérielles, et éventuellement les activités routinières. L'organisation « transversale » gère les projets.

La structure matricielle reste une bonne solution organisationnelle quand les groupes transversaux sont éphémères (projets ayant un horizon temporel). Quand les groupes transversaux sont destinés à durer, la structure évolue le plus souvent soit vers une structure divisionnelle si les groupes ont le pouvoir, soit vers une structure fonctionnelle si les départements fonctionnels sont plus influents.

2.2 Les formes contemporaines

a) La représentation proposée par Mintzberg

Le renouvellement d'analyse opéré par l'école de la contingence s'accompagne avec Mintzberg d'une remise en cause de la représentation formelle de la structure.

Pour Mintzberg⁽¹⁾, l'organisation n'est pas vue comme composée de services (individus, fonctions, etc.) ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage

(1) H. Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1990.

de six parties (cinq dans sa première synthèse, « structure et dynamique des organisations » en 1982) échangeant des flux de différentes natures.

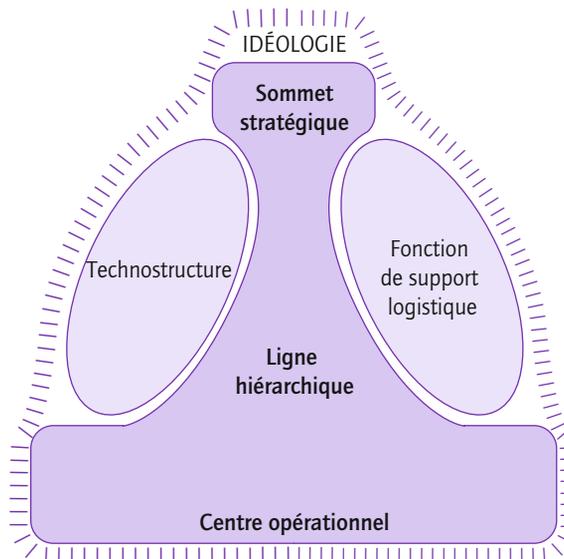
■ *Les composantes de l'organisation et leur représentation*

Dans une approche analytique, l'organisation peut se décomposer en six parties :

- un **centre opérationnel** : les opérateurs qui effectuent le travail de base de production des biens et services ;
- un **sommet stratégique** : les hauts dirigeants qui définissent la stratégie, les grandes orientations de l'entreprise ;
- une **ligne hiérarchique** : la courroie de transmission entre le centre opérationnel et le sommet stratégique (managers assurant la supervision de leurs subordonnés) ;
- un **groupe de support logistique** : les services qui assurent des fonctions qui ne concourent pas directement à la production mais qui appuient, qui aident les autres (*exemple de services logistiques : un service de restauration, un service médical, un service de transport, etc.*) ; ces services ont la particularité de pouvoir être externalisés assez facilement ;
- une **technostructure** : les « analystes » qui planifient, organisent, contrôlent mais sans autorité institutionnelle ou officielle. Elle produit la standardisation formelle à laquelle recourt l'organisation pour coordonner le travail.
- une **idéologie** : les éléments culturels, tels que des croyances, des valeurs, des traditions, des comportements, partagés par les membres de l'organisation et la distinguant des autres.

La représentation qu'il en donne est la suivante :

LES SIX PARTIES DE BASE DE L'ORGANISATION



D'après H. Mintzberg, *Le Management*, Éditions d'Organisation, 1990.

■ Les flux organisationnels

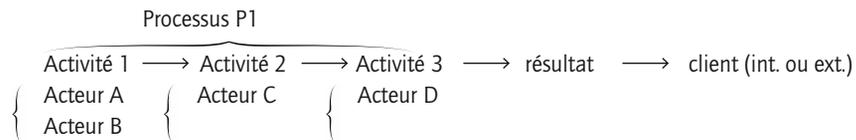
L'organisation est parcourue en permanence par différents flux. Les courants antérieurs d'analyse en privilégiaient un au détriment des autres : les flux d'autorité. Le danger, dans un diagnostic, est précisément de ne voir qu'un flux et de négliger l'impact des autres.

Mintzberg distingue cinq grands types de flux :

- les **flux d'autorité formelle** : relations supérieures/subordonnées à la base de la structure officielle de l'organisation (seuls flux de l'organigramme classique) ;
- les **flux d'activités régulées** : flux de travail prévus par les procédures ;
- les **flux de communication informelle** : relations interpersonnelles, échanges spontanés, non officiellement prévus mais effectués dans l'organisation et constituant sa vie sociale (cf. analyse du courant socio-technique) ;
- les **flux de constellations de travail** : regroupements plus ou moins informels qui se constituent pour effectuer un travail spécifique, momentané ;
- les **flux de décisions *ad hoc*** : décisions adaptées, spécifiques (*ad hoc*) à des problèmes particuliers et qui, n'entrant pas dans le cadre des procédures et des politiques routinières, donnent lieu à des échanges multiples et variés.

b) Structure par processus ④ et activités

Un processus est un enchaînement d'acteurs réalisant une suite d'activités afin d'obtenir un résultat (bien ou service, partiel ou complet).



Les processus structurent toutes les activités qui composent la chaîne de valeur d'une entreprise.

Le résultat est destiné à un client interne et il est consommé par un autre processus, ou à un client externe et possède une valeur traduite par le prix de vente.

La valeur du résultat est appréciée par différents indicateurs comme le délai de livraison, la qualité du résultat, les services associés, etc.

Cette structure, fondée sur la valeur obtenue en aval pour le client, découpe les fonctions traditionnelles verticales en découpant de manière horizontale les différentes étapes nécessaires à la réalisation de l'objectif.

c) Structure en réseau ④

Les caractéristiques de l'environnement économique mondial actuel et les possibilités offertes par l'environnement technologique ont conduit les entreprises à constituer de nouvelles formes d'organisation, plus réactives et plus flexibles, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : les réseaux.

EXEMPLES

- Dans l'industrie automobile, tous les constructeurs s'efforcent de réduire les délais de conception d'un nouveau modèle grâce à un groupe-projet dans lequel plusieurs métiers et compétences travaillent ensemble.
- Des cabinets de conseil et d'expertise sont structurés par projet ; chaque expert ou groupe d'experts travaillent sur une affaire qui constitue un projet et l'ensemble est structuré par des équipes projets avec des durées de vie différentes selon les affaires.

La structure matricielle a souvent été la structure adoptée pour les projets. Aujourd'hui, des formules plus souples, plus flexibles, sont mises en œuvre. Le terme de structure transversale⁽¹⁾ (ou de fonctionnement transversal) est utilisé pour signifier qu'une formule est adoptée pour faire travailler des individus, des unités en dehors de la ligne hiérarchique habituelle, pour le temps du projet.

Pour O. Aktouf⁽²⁾, la réussite d'un projet dépend de l'aptitude à faire coïncider les caractères d'une adhocratie (ajustement mutuel, compétence des spécialistes) à ceux d'une structure simple (sens de la mission, esprit d'entreprise, etc.).

Une structure transversale éphémère cherche à maîtriser le désordre créatif hors de la hiérarchie et de la départementalisation de la structure normale de l'organisation.

e) L'aplatissement des structures : l'analyse d'Aoki : vers la structure J

M. Aoki⁽³⁾ analyse les oppositions dans les choix et les pratiques de structuration des firmes américaines AA et des firmes japonaises JJ à partir du concept de **structure des échanges** d'information qu'il définit par deux éléments : la division des tâches et le mode de coordination choisis, facteurs essentiels de l'efficacité d'une structure.

La gestion de la structure implique donc la maîtrise des flux d'informations qu'il faut faire évoluer vers la structure JJ selon Aoki.

En effet, il oppose les caractéristiques des deux types de firmes :

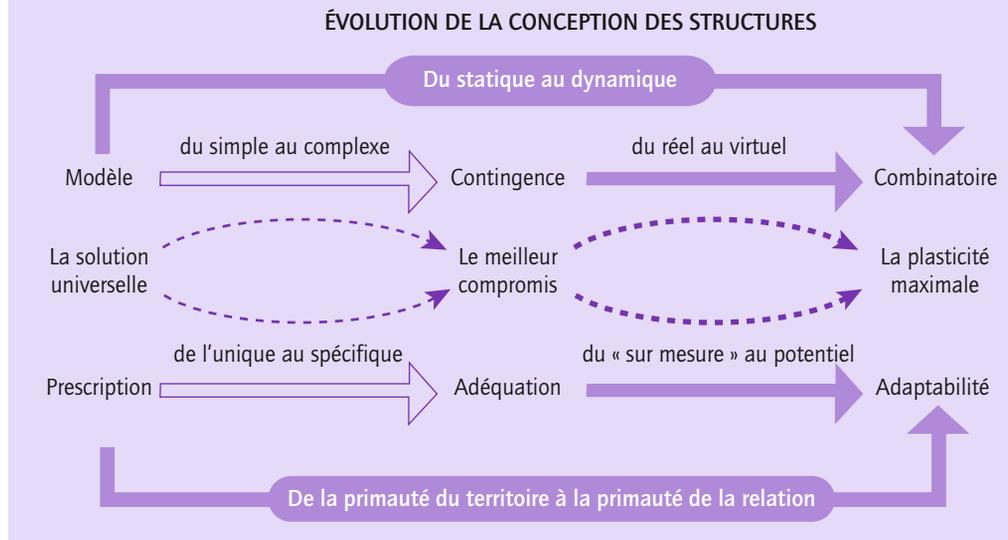
AA	JJ
Spécialisation des tâches Procédures standard Coordination hiérarchique	Division souple du travail Rotation des tâches Coordination souple par communication Temps pour échange des informations
Sous-traitance avec domination Conflits d'intérêt entre actionnaires et gestionnaires	Sous-traitance par contrats Coalition d'intérêt entre actionnaires et gestionnaires
⇓	⇓
Structure d'échange d'informations verticale et rigide	Structure d'échange d'informations horizontale et souple ⇒ structure J plus efficace

(1) Dossier « Vers l'organisation transversale ? », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1995, n° 104.

(2) O. Aktouf, *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaetan Morin, 1994.

(3) M. Aoki, « Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, sept. 1986.

Ces tendances représentant les nouvelles caractéristiques des structures peuvent être synthétisées par le schéma suivant :



2.3 L'extension actuelle des formes structurelles

De nouvelles structures liées au contexte économique et à l'économie numérique apparaissent.

Dans le cadre de la politique économique, les pouvoirs publics doivent faciliter, voire susciter une meilleure intégration des entreprises françaises dans la mondialisation. La révolution numérique bouleverse l'écosystème des organisations et augmente l'intensité de la concurrence. De nouvelles structures ont donc été créées à l'initiative de l'État et des mesures incitatives notamment fiscales ont été prises afin de répondre aux défis du marché mondial de biens et services.

Les entreprises existantes doivent répondre à ces défis moins en recherchant une optimisation de leurs processus de gestion qu'en développant des capacités d'innovation. Face aux *start-up*, elles sont conduites à créer de nouvelles structures organisationnelles qui pallient la lourdeur de leur processus d'innovation.

ÉCOSYSTÈME ET START-UP

- Un **écosystème** correspond à l'environnement économique et social de l'entreprise situé à plusieurs niveaux : local, national, global. Il traduit les interdépendances multiples de l'entreprise.

Porter avait identifié les dépendances de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses actionnaires, de ses fournisseurs et de ses distributeurs. Aujourd'hui, dans le concept d'écosystème, entrent aussi les parties prenantes c'est-à-dire les écoles, les universités, les collectivités locales, les ONG, les partenaires publics et privés... En effet, les nouvelles technologies requièrent des coopérations larges et transversales et donc de nouvelles compétences en gestion d'alliances et de partenariats. L'écosystème accroît la complexité du management.

Exemple : une grappe d'entreprises peut constituer un écosystème territorial.

- Une **start-up** est une entreprise en construction à fort potentiel de croissance et dont la culture organisationnelle lui est très particulière.

a) Les nouvelles structures à l'initiative des pouvoirs publics

■ *Les clusters ou pôles de compétitivité*

Un cluster regroupe sur un thème donné (nanotechnologies, développement durable...) et sur un lieu spécifique des entreprises grandes ou petites, des laboratoires de recherche et des établissements de formation.

Lancés en 2004, il existe aujourd'hui 71 clusters en France.

L'objet d'un cluster est de favoriser la croissance et l'emploi en soutenant le développement de projets collaboratifs innovants de R&D par les synergies nées de la coopération des acteurs. Un cluster est principalement axé sur l'innovation technologique.

L'État, les collectivités locales peuvent s'associer à cette dynamique.

■ *Les grappes d'entreprises*

Une grappe d'entreprises réunit principalement des TPE et des PME relevant d'un même domaine d'activité. Elle intègre ou associe des acteurs de la gestion de l'emploi, de la formation, de l'innovation et de la recherche..., et répond ainsi aux besoins de chacune des entreprises dans des domaines variés par des actions de mutualisation ou des actions collectives. Les services offerts favorisent l'extension des marchés de chacune d'elles en contribuant à une amélioration de leur compétitivité.

Les chefs d'entreprise en assurent collectivement la gouvernance, c'est-à-dire la définition de son plan d'actions et de sa stratégie.

Les grappes d'entreprise se positionnent principalement sur le développement de l'innovation sous toutes ses formes et sur des actions proches du marché.

Depuis leur lancement en 2009, la France compte 125 grappes d'entreprises. L'État entend ainsi favoriser la croissance et l'emploi sur les territoires.

■ *Les incubateurs*

Un incubateur constitue une structure d'appui à la création d'entreprises. C'est un « accélérateur » de start-up. Il aide les entrepreneurs à passer d'une idée, d'un concept à sa réalisation, à sa matérialisation. Un incubateur accompagne les projets de création d'entreprise en offrant un hébergement, des conseils, des financements. Des incubateurs, liés à la recherche publique, peuvent être créés par des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (HEC, ESSEC, ENS...), des agences de développement économique ou des pôles de compétitivité, mais aussi par des initiatives privées.

■ *Les pépinières d'entreprises et les hôtels d'entreprises*

Les pépinières d'entreprises sont généralistes et accueillent des entreprises artisanales, de services ou de production. Elles sont destinées à faciliter la création d'entreprises par un soutien technique et financier, par des conseils et des services. L'État, les collectivités locales soutiennent les pépinières d'entreprises pour favoriser l'activité et donc l'emploi sur un territoire.

Les hôtels d'entreprises permettent aux jeunes entreprises issues des incubateurs ou des pépinières d'accéder à des locaux de petites surfaces.

■ *Les fablab (fabrication laboratory)*

Un *fablab* en anglais ou « atelier de fabrication numérique » en français est un lieu ouvert au public où sont mis à disposition des outils de fabrication numérique pour la création et

la conception d'objets. C'est aussi un lieu de fabrication collaborative qui permet à partir d'une idée de produire des prototypes.

Les *fablab* du monde entier sont connectés en réseau pour assurer des compétences transversales et développer une intelligence collective plus créative encore.

Une entreprise peut néanmoins y réaliser des prototypes car elle bénéficie d'une protection de son invention puisque la propriété de l'invention revient à l'inventeur et non au *fablab*.

Il existe des *fablab* créés par des initiatives privées et par des incitations publiques.

b) Les nouvelles structures à l'initiative des entreprises

La force principale d'une *start-up* vis-à-vis d'une grande entreprise réside dans sa taille.

Face à l'impérieuse nécessité d'innover, les grandes entreprises souffrent de leurs nombreuses strates de décisions et de leurs lourds processus d'innovation.

Afin d'accélérer l'innovation, de nouvelles formes de partenariat existent aujourd'hui entre les *start-up* et les grandes entreprises. C'est pour la grande entreprise un programme d'innovation ouverte avec des relais de croissance externes (acquisition fréquente de *start-up*).

■ Les incubateurs corporate

Une entreprise peut créer un incubateur, dit incubateur *corporate*, dans lequel elle hébergera et accompagnera une ou plusieurs *start-up* dont les activités de développement de produits ou de services sont en congruence avec ses propres activités.

Dans ce partenariat, l'entreprise a à disposition une équipe dédiée et agile pour développer la solution qui l'intéresse et bénéficie de la diffusion de la culture de l'innovation auprès de ses collaborateurs directs. En outre, l'entreprise prend généralement un pourcentage du capital de la *start-up* accompagnée dans la perspective d'une plus-value lors de sa cession éventuelle. La *start-up*, quant à elle, bénéficie d'un lieu d'hébergement, d'un premier client et d'une source éventuelle de financement.

■ L'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat naît de l'association de l'entreprise avec un ou plusieurs de ses salariés pour créer une structure organisationnelle spécifique au sein de l'entreprise.

Les salariés responsables de cette structure développent ainsi un esprit entrepreneurial dans le contexte d'une relation contractuelle avec leur entreprise. Ils conservent leur statut de salarié (lien de subordination) mais sont aussi assujettis aux droits et obligations nés de leur contrat d'association. Ils ont donc un statut hybride juridiquement peu défini entre celui de l'entrepreneur et celui de manager.

Cette structure permet :

- d'accélérer la transformation d'idées ou de nouveaux concepts en produits ou prestations rentables ;
- de saisir des opportunités en isolant les acteurs des pesanteurs organisationnelles, financières et culturelles de l'entreprise ;
- de réaliser des expérimentations externes, de tester ses projets sur le marché sans pour autant engager l'entreprise tout entière dans des changements structurels coûteux et difficilement réversibles ; ce processus d'apprentissage fait de l'entreprise une organisation apprenante ;

- d'influer sur la culture de l'entreprise en introduisant, par l'exemple, le goût du risque et une surveillance soutenue des nouvelles opportunités d'affaires.

Toutefois, cette structure innovante au sein de l'entreprise doit, pour réussir, anticiper ou surmonter les tensions avec les collaborateurs internes comme avec les collaborateurs externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, prestataires...).

■ **L'extrapreneuriat et l'essaimage social**

Selon P. Brenet et F. Picard⁽¹⁾, l'extrapreneuriat ou *spin-off* correspond à « la création d'une entreprise par un ou plusieurs salariés issus d'une organisation dite parente, création qui prend appui de manière formelle ou informelle sur des actifs tangibles ou intangibles issus de cette organisation ».

Cette création donne naissance à une « extraprise » ou *corporate spin-off* qui se distingue de l'entreprise courante créée *ex nihilo*. L'« extraprise » peut bénéficier de l'aide de l'entreprise parente sous différentes formes : conseils techniques, mise à disposition de bureaux, appui logistique, formation, appui financier... Lorsque l'extrapreneuriat est lié à la recherche publique, le *corporate spin-off* devient l'*academic spin-off* qui peut aussi bénéficier de fonds publics spécifiques.

L'extrapreneuriat relève de la stratégie d'une organisation parente, dite *sponsored spin-off*, qui souhaite prolonger ou approfondir des activités existantes, explorer de nouvelles opportunités technologiques ou commerciales, abandonner ou externaliser une activité.

De grandes entreprises, telles que Air France, Sanofi ou Orange, disposent de cellules dédiées à l'extrapreneuriat.

Il convient de distinguer le *spin-off* de l'essaimage social. En effet, dans la France des années 80, les restructurations des entreprises ont conduit à des vagues de licenciements massifs. Afin d'assumer leur responsabilité sociale et citoyenne, bon nombre d'entreprises ont aidé leurs salariés licenciés à créer leur propre entreprise. Elles ont réalisé un essaimage social dont l'objectif était de gérer socialement le coût humain des restructurations.

3. La dynamique des structures : les structures doivent s'adapter à de nombreux facteurs

L'analyse contingente insiste sur les facteurs qui influencent l'évolution de la structure : ce sont les facteurs de contingence.

Cependant, de façon plus générale, se pose le problème de la gestion de la structure qui, par nature, a tendance à évoluer en raison des forces auxquelles elle est soumise.

3.1 Les facteurs de contingence

Mintzberg distingue quatre facteurs qui agissent sur la conception puis l'évolution des structures et qu'il dénomme « facteurs de contingence » : l'âge et la taille, le système technique, le pouvoir et l'environnement.

a) L'âge et la taille

Plus une organisation est âgée, ou de taille importante, et plus elle est formalisée, plus elle recourt aux procédures et plus elle se bureaucratise.

(1) P. Brenet et F. Picard, « Risques et opportunités de l'extrapreneuriat : un point sur les enjeux pratiques et académiques à l'échelle internationale », Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Paris, octobre 2011.

Par ailleurs, plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus la composante administrative est développée. La standardisation est alors un bon moyen de coordination, développant ainsi la bureaucratisation.

b) Le système technique

■ *La mise en évidence de la relation système technique/structure*

Les premiers travaux sur la nature de la relation entre système de production et structure de l'entreprise ont été conduits par Joan Woodward⁽¹⁾ dans les années 50. Elle avait distingué trois types de production : la **production à l'unité** (*exemple : fabrication de machines outils spécifiques*), la **production de masse** (*exemple : classiquement, la production d'automobiles*) et la **production en continu** (*exemple : la production d'acier dans les hauts fourneaux ou la production d'électricité dans une centrale nucléaire*).

Ces trois catégories correspondent à des systèmes de complexité croissante et sont associées à des structures bien distinctes, notamment en termes d'éventail de contrôle, de centralisation et de standardisation.

Les travaux de J. Woodward ont été à l'origine du courant de la contingence : il n'y a pas de *one best way*, comme le préconisait Taylor, mais plusieurs façons de s'organiser plus ou moins bien adaptées au cas de l'entreprise, notamment en fonction du système technique adopté.

De nombreux chercheurs ont prolongé et affiné ces travaux.

■ *La synthèse de Mintzberg*

- Plus le système technique est régulé et plus le travail opérationnel est formalisé, ce qui rend la structure du centre opérationnel d'autant plus bureaucratique. Une chaîne de production, par exemple, régule le travail des opérateurs qui devient dès lors très routinier, très prévisible, très contrôlable ; elle crée les conditions d'une bureaucratisation mécaniste.
- Plus le système technique est complexe, plus les fonctions de support logistique sont élaborées et qualifiées. En effet, plus une technologie est complexe, plus il faut s'entourer de spécialistes fonctionnels pour la comprendre. Il faut leur laisser une certaine autonomie pour qu'ils s'ajustent mutuellement.
- Plus le centre opérationnel est automatisé, plus la structure administrative évolue d'une bureaucratie mécaniste vers une structure organique. Quand le travail des opérateurs est plutôt peu qualifié, la standardisation des procédés de travail assure la coordination et permet le contrôle des opérateurs. Quand le travail est automatisé, il faut réguler les machines et non plus contrôler les hommes, l'encadrement évolue et s'étoffe en spécialistes des fonctions logistiques qui se coordonnent par ajustement mutuel (diagnostic des pannes du centre opérationnel).

c) L'environnement

Les premiers auteurs à avoir analysé l'influence de l'environnement sont T. Burns et C.M. Stalker⁽²⁾. Ils ont identifié deux types de structures évoluant chacune dans un environnement privilégié :

(1) J. Woodward, *Industrial Organization, Theory and Practise*, Oxford University Press, 1965.

(2) T. Burns et C.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Institute, 1966.

- la **structure mécanique** (bureaucratique) évolue dans un environnement stable où les tâches sont spécialisées, le travail est effectué selon des procédures strictes et formelles, le pouvoir est centralisé, la hiérarchie est très développée et clairement affirmée (stabilité ⇒ prévisibilité ⇒ standardisation) ;
- la **structure organique** évolue dans un environnement instable où la définition des tâches est floue, les échanges d'information sont fréquents, la hiérarchie est plate et souple alors que le pouvoir est décentralisé. *Exemple : une start up pour développer une innovation.*

Les travaux les plus importants ont ensuite été conduits par P.R. Lawrence et J.W. Lorsch⁽¹⁾, dont Mintzberg reprend les conclusions.

L'environnement est caractérisé par quatre dimensions :

- l'**instabilité** : rapidité du changement générateur d'incertitude ;
- la **complexité** : nombre de variables et de relations de cause à effet ;
- la **diversité des marchés** : liée à la diversité des clients, des produits, etc. ;
- l'**hostilité** : attitude de l'environnement à l'égard de l'entreprise.

Le problème pour l'organisation est de réagir face à l'environnement : le prédire, le comprendre, y répondre le plus rapidement possible.

Mintzberg énonce cinq relations entre la structure et l'environnement :

- plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique ;
- plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée ;
- plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à différencier sa structure sur la base de ses marchés (sous la réserve que la recherche d'économies d'échelle ne soit pas un frein à cette tendance) ;
- une hostilité extrême de l'environnement conduit l'organisation à centraliser sa structure (au moins de façon temporaire).

d) Le pouvoir

Plus le contrôle externe exercé sur l'organisation est fort, plus celle-ci aura tendance à centraliser et à formaliser la structure. L'extérieur contrôle l'organisation en tenant le décideur le plus élevé pour responsable de ce qui arrive dans l'organisation et/ou en imposant des standards à l'organisation.

L'existence d'un contrôle externe (même non formalisé, comme par exemple la pression de l'opinion publique) conduit l'organisation à être très conservatrice et formaliste pour pouvoir justifier ses actions vis-à-vis de l'extérieur.

Ceci est un facteur de bureaucratisation au-delà de ce que la seule rationalisation du travail exigerait.

EXEMPLE

À la suite d'un accident, d'une fraude, comme, par exemple, les logiciels truqués pour les voitures Volkswagen, si l'émoi de l'opinion publique est fort, le directeur ou PDG de l'entreprise est poussé à démissionner : il n'est pas personnellement coupable d'une faute mais il est tenu pour responsable sur un plan organisationnel, car toute la chaîne du commandement remonte jusqu'à lui. L'organisation se rigidifie ensuite un peu plus, au moins pour un temps, en rendant les procédures plus strictes.

(1) P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Éditions d'Organisation, 1973.

Le besoin de pouvoir des membres de l'organisation conduit celle-ci à centraliser les structures pour éviter de donner trop de marge de manœuvre aux individus.

Enfin, il existe en matière de structure (et de culture) des phénomènes de mode qui poussent les organisations (ou du moins leurs dirigeants) à se mettre au goût du jour en adoptant des structures qui ne sont pas nécessairement appropriées pour l'organisation.

EXEMPLE

Les cercles de qualité, la direction par objectifs, ont ainsi été adoptés par nombre d'entreprises... qui les ont ensuite abandonnés car ces modes d'organisation ne leur étaient pas adaptés.

3.2 La dynamique différenciation/intégration ④

La dynamique des structures, et donc l'évolution des formes organisationnelles, peut s'expliquer largement par le jeu de processus successifs de différenciation/ intégration.

L'analyse de ce processus a été faite par **P.R. Lawrence** et **J.W. Lorsch**. De façon relativement permanente, l'entreprise doit ajuster sa structure en procédant à :

- la **différenciation des unités** pour s'adapter aux différences qui apparaissent dans l'environnement ;
- l'**intégration des unités différenciées** pour maintenir leur cohésion ; les mécanismes d'intégration devant être d'autant plus puissants que la différenciation est poussée.

a) Le processus de différenciation

La différenciation face à l'environnement s'analyse selon quatre dimensions :

- la nature des objectifs de chaque division ;
- l'horizon temporel de l'action de chaque division ;
- les relations interpersonnelles dans chaque division, selon que celles-ci sont centrées sur la tâche (travail bien défini) ou sur les compétences des individus (travail complexe et mal défini) ;
- la formalisation de la structure de chaque division.

Ainsi, une entreprise peut avoir une structure très bureaucratique pour la production à la chaîne de produits très standardisés, alors qu'une division qui fabrique des produits spéciaux à la commande aura une structure de type adhocratique.

La différenciation va donc porter aussi bien sur le comportement des individus que sur l'organisation des services.

La différenciation se fait face à un environnement à trois dimensions : scientifique, commercial, technico-économique. Chacun de ces environnements est caractérisé par l'incertitude engendrée par le manque d'informations, l'incertitude sur les relations de cause à effet et le temps de réaction ; ainsi par exemple, plus le temps de réaction est long, moins il est possible de contrôler l'activité courante par les résultats.

La différenciation des unités (des services, des départements) va permettre de mieux répondre :

- aux objectifs spécifiques des unités ;
- aux contraintes particulières de l'environnement propres à chaque unité ;
- aux caractéristiques propres à chaque activité (notamment technologiques).

b) Le processus d'intégration

L'entreprise doit mettre en place des mécanismes d'intégration en rapport avec le degré de différenciation adopté.

La différenciation présente, en effet, des inconvénients et même des dangers :

- difficulté de communication entre unités, voire apparition de conflits et même risque d'éclatement de l'entreprise ;
- perte du sentiment d'appartenance à l'entreprise et donc perte de vue de l'objectif global de l'entreprise (processus dit de « balkanisation ») au profit de l'objectif propre à l'unité.

L'intégration est donc nécessaire pour maintenir l'unité et la cohérence de l'organisation.

L'intégration va plus loin que la simple coordination des activités. L'intégration inclut une dimension culturelle, comportementale concernant la volonté des individus de coopérer dans le cadre de l'organisation.

Les mécanismes d'intégration sont nombreux : ils vont des mécanismes de coordination jusqu'à la culture d'entreprise, au projet d'entreprise. Il faut utiliser plusieurs moyens qui se complètent pour assurer une bonne intégration.

La dynamique de la structure est le résultat de processus successifs de différenciation, qui stimulent, dynamisent, et de processus d'intégration qui recentrent et uniformisent.

4. Il faut gérer les structures et leur changement

Trop souvent, l'entreprise ne fait pas évoluer ses structures ou les fait évoluer trop tard. Le problème posé ici n'est plus alors celui des facteurs influençant la structure mais celui de la façon dont l'adaptation des structures est gérée : le changement est-il intégré à la structure ou le changement est-il obtenu par une crise ?

4.1 Les paramètres de gestion de la structure

Gérer la structure, c'est manipuler les paramètres de conception, les mécanismes de coordination pour faire évoluer la structure vers plus de cohérence interne (éviter les dysfonctionnements, les conflits, etc.) et externe (assurer le projet de l'entreprise dans un environnement donné) tout en tenant compte des coûts de la structure.

- Les **coûts de la structure** sont à la fois les coûts de fonctionnement (et donc les coûts des solutions alternatives de l'externalisation de certaines fonctions) et les coûts liés aux dysfonctionnements (coûts des gaspillages, des doubles services, des conflits, etc.).
- La **cohérence interne** concerne l'adéquation opérationnelle de la combinaison des variables structurelles entre elles (taille des unités, décentralisation et mécanisme de coordination...) et la cohérence des différents niveaux structurels, notamment la cohérence entre la structure organisationnelle et la structure sociale (culture ambiante du pays, niveau d'éducation des employés, etc.).
- La **cohérence externe** concerne l'adéquation de la combinaison des paramètres structurels avec l'environnement pour assurer le projet de l'entreprise, c'est-à-dire concrètement permettre l'exercice du métier, défini comme l'ensemble des compétences nécessaires pour satisfaire le client, assurer la maîtrise de la technologie et permettre l'innovation.

La gestion de la structure doit permettre de pérenniser l'exercice du métier, la maîtrise de la technologie, le contrôle du processus de prise de décision et la circulation de l'information.

4.2 Le changement intégré ou changement par la crise

Les changements incrémentaux ou radicaux de structure sont souvent liés à des réorientations stratégiques. C'est donc le sommet stratégique qui induit des modifications organisationnelles, partielles ou complètes. Il s'agit donc de manager autant et conjointement le changement stratégique et le changement organisationnel.

La cohérence (interne et externe) de la structure n'est pas assurée une fois pour toutes. Il faut faire évoluer la structure, si possible « en douceur », en intégrant l'idée de changement, de non-permanence de l'organisation et, pour ce faire, l'organisation doit être flexible. La flexibilité peut se définir de manière générale comme l'aptitude à s'adapter aux changements.

Assurer la flexibilité de la structure est un choix organisationnel, il suppose de mettre l'accent sur la coordination, les interfaces pour diagnostiquer rapidement les dysfonctionnements internes et de mettre en place un système de veille (cf. chapitres sur la stratégie) pour repérer rapidement les signes annonciateurs d'évolution de l'environnement.

a) Le changement intégré

Le **changement intégré** est un changement par étapes, en sécurisant les acteurs, en les faisant participer au processus de changement, par ajustements successifs plutôt que par un nouveau modèle imposé a priori.

Le temps n'est plus une contrainte mais un levier d'action, une dynamique, une source d'apprentissage pour faire converger progressivement tous les acteurs.

Le changement peut être programmé, plus ou moins imposé de manière directive par la DG, ou régulé, construit par tous les acteurs sans vraiment savoir quel sera le résultat.

Les acteurs doivent écouter, être capable de « désapprendre » pour « réapprendre », dans un climat de confiance, de respect des idées et de projets proposés.

Le changement ne peut être considéré comme un épisode ponctuel mais plutôt comme un paramètre permanent à intégrer dans le fonctionnement de la structure.

b) Le changement par la crise

Michel Crozier⁽¹⁾ a particulièrement étudié les phénomènes de crise dans les organisations. Il a montré que les bureaucraties étaient victimes d'un cercle vicieux qui les conduit à bureaucratiser encore plus face aux problèmes engendrés par la bureaucratisation ! Les structures bureaucratiques sont, selon lui, incapables d'évoluer et la crise est alors le seul moyen de les faire changer, si bien que provoquer une crise est dans certains cas un moyen de gestion du changement.

EXEMPLE

Des conflits entre personnel et direction, avec de longues grèves, sont parfois la seule voie pour que des entreprises de secteurs vieillissants ou devenus très concurrents, puissent faire évoluer leur stratégie et leur organisation (secteur automobile, secteur aéronautique).

De façon plus générale, toute structure a tendance à se rigidifier, ne serait-ce que pour limiter sa tendance naturelle à évoluer en raison des forces exercées par ses composantes. Ceci peut conduire toute structure à refuser le changement. Ce dernier est alors opéré en état d'urgence après une période de forte tension, où un conflit (avec jeu de pouvoir) s'est développé à l'occasion d'un problème non résolu ou non solvable dans la structure existante.

(1) M. Crozier, *op. cit.* ; et aussi M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977.

Le changement par la crise pose un certain nombre de problèmes :

- il est coûteux : la crise est source de manque à gagner et de pertes ;
- il laisse des séquelles : le conflit conduit à des affrontements, certains individus ont des ressentiments, éventuellement ils chercheront à prendre une revanche ;
- il conduit à une solution de compromis qui traduit plus un rapport de force momentané qu'une analyse rationnelle des possibilités de l'organisation ;
- il est souvent trop tardif : l'adaptation de l'organisation se produit après l'évolution de l'environnement au lieu de l'anticiper ; ce retard peut être source de handicap compétitif, voire être la cause de la disparition de l'entreprise.

Cependant, certaines situations, parce qu'imprévisibles, engendrent des situations de crise qu'il faut gérer. Par ailleurs, de nombreux auteurs⁽¹⁾ soulignent la nécessité de crise face à la complexité et à l'interaction des variables. Ils y voient une possibilité d'apprentissage pour l'organisation, car la phase réactive d'une crise permet de mieux anticiper et prévenir des crises ultérieures.

4.3 L'apprentissage organisationnel ④

La structure doit évoluer pour s'adapter à des perturbations internes et/ou externes ; pour cela, elle doit éviter de refaire les erreurs du passé et acquérir en permanence de nouvelles compétences donc apprendre tout au long de sa vie.

Qu'est-ce **qu'apprendre** ? C'est acquérir une information, un savoir-faire, comprendre une situation, mettre en place un processus d'apprentissage.

L'organisation cherche donc à apprendre (« entreprise apprenante ») par la mise en place d'un processus d'apprentissage. Un processus d'apprentissage est la transformation des représentations, des modes de pensée, des connaissances. La cognition est le processus dynamique de connaissances nouvelles ou de transformation de connaissances.

C. Argyris et D. Schön⁽²⁾ ont formalisé et analysé l'apprentissage organisationnel dans les années 70, en travaillant sur la motivation des acteurs au sein des organisations. Ils montrent les processus d'apprentissage à mettre en œuvre pour que l'organisation capitalise les connaissances, les compétences, les expériences des acteurs.

Ils décrivent les modalités d'apprentissage des acteurs :

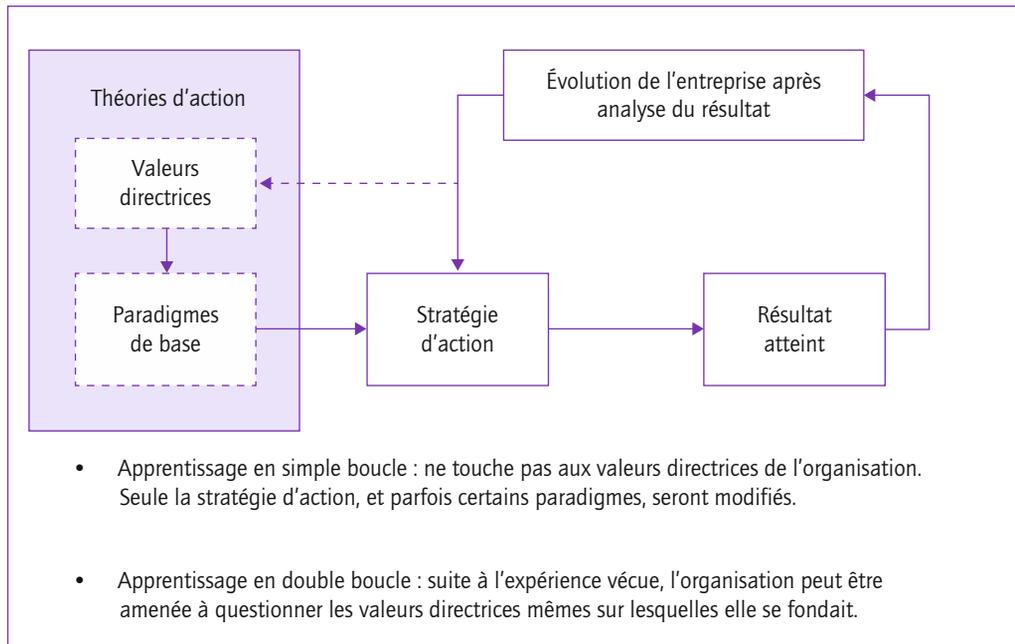
- en simple boucle : on corrige une erreur sans modifier les principes d'action ; l'acteur apprend mais pas l'organisation ;
- en double boucle : les acteurs expliquent leur expérience, partagent et transmettent aux autres leurs compétences ; alors toute l'organisation apprend et l'on parle **d'apprentissage organisationnel**.

L'entreprise doit mettre en place des procédures pour générer la participation des acteurs à ces transferts de connaissances.

(1) Voir notamment le dossier « Crises : la gestion responsable », in *Revue française de gestion*, mars-mai 1996, n° 108.

(2) C. Argyris, D. Schön, *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, 1978.

SCHÉMA DE SIMPLE ET DOUBLE BOUCLE D'APPRENTISSAGE DE C. ARGYRIS



C. Argyris, « Double Loop Learning in Organizations »,
Harvard Business Review, septembre/octobre 1977, p 115-125.

Qu'est-ce que l'apprentissage organisationnel ? Ce sont les processus qui permettent à une organisation de savoir ce qu'elle apprend et comment elle l'apprend. Comment une organisation crée et modifie ses règles de fonctionnement, améliore l'efficacité de ses actions, détecte et corrige ses erreurs, acquiert des capacités collectives nouvelles ?

Pour apprendre, l'organisation doit « encoder » ses expériences, ses résultats, sous forme de routines (procédures formalisées) et l'ensemble des routines acquises constitue la mémoire de l'organisation, qui pourra être réutilisée.

Si une insuffisance de mémoire peut être un handicap pour une organisation, car un savoir ou un savoir-faire détenu par un individu est perdu quand il part, à l'inverse, des savoirs stockés dans des routines peuvent être un obstacle au bon fonctionnement ou à l'amélioration des processus d'une organisation ; l'apprentissage organisationnel n'est donc pas nécessairement et automatiquement une source d'efficacité.

En revanche, il semble aujourd'hui admis qu'une structure doit être capable d'évoluer, de changer ses manières de fonctionner, de progresser en accumulant des expériences et des connaissances, d'où le développement de la *gestion des connaissances* (ou *knowledge management*) au sein des entreprises.

5. L'impact du numérique sur les structures

Les potentialités du numérique, tant dans les machines que dans les logiciels, impactent de nombreux éléments d'une structure organisationnelle :

- la répartition du travail ;

- le lieu et le temps de travail ;
- les relations de travail ;
- le pouvoir des acteurs.

5.1 La répartition du travail

Les outils numériques bouleversent la division du travail et la répartition des tâches puisqu'ils permettent de réaliser aussi bien des activités de réflexion, de conception, que d'exécution, de transfert, de calcul, etc. Ainsi, un cadre n'a plus de secrétaire qui tape à la machine à écrire ses textes, puisqu'il écrit directement sur son ordinateur. Ainsi, un ouvrier très qualifié sur une machine électronique avec des logiciels experts assure aussi bien la maintenance que le fonctionnement et les réglages de sa machine, sans autre intervenant extérieur. Il y a simultanément enrichissement des tâches sur un poste et réduction du nombre de personnes sur une activité.

La répartition peut aussi évoluer dans l'espace puisque les technologies de la communication permettent de travailler ensemble sur un dossier, un projet, en même temps ou en temps décalé, en des points différents du globe. Il est possible de répartir le travail sur un dossier en fonction des compétences d'acteurs, même s'ils ne sont pas au même endroit.

5.2 Le lieu et le temps de travail

Les nouvelles technologies suscitent une fragmentation du temps et du lieu de travail tout en connectant en permanence tous les acteurs.

a) Le travail « nomade »

Le travail dit « nomade » par le numérique peut revêtir deux formes : le travail mobile et le télétravail :

■ *Le travail mobile*

Le travail mobile, non réglementé, correspond au travail d'un salarié, hors de son entreprise, lors de déplacements, à partir d'outils digitaux tels que ordinateurs portables, tablettes, *smartphones*...

■ *Le télétravail*

Le télétravail ou travail à domicile (ou dans un tiers lieu) connaît un fort développement. Il est défini par l'article L. 1222-9 du code du travail comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant ».

Il peut être considéré comme un moyen plus efficace pour réaliser des travaux qui nécessitent beaucoup de concentration personnelle. Environ 14 % des salariés français sont concernés par le télétravail et 40 % des entreprises du CAC 40 y ont recours. Aujourd'hui, en France, 47 % des cadres travaillent à distance pendant la moitié de la semaine ou plus.

Les avantages associés à cette forme d'organisation sont nombreux : économies réalisées par les collaborateurs (coûts et temps de transport en moins) par les entreprises (sur la surface des locaux et charges associées, allègement des charges fixes...), amélioration de la qualité de vie des salariés (moins de stress, moins de fatigue liée au déplacement, plus d'autonomie...), productivité augmentée (environ de 20 %), attractivité renforcée de l'entreprise...

Toutefois, pour être efficace, le télétravail doit être conçu avec beaucoup de rigueur dans la définition des tâches et dans leur suivi. En l'absence d'une construction préalable du télétravail à la fois réaliste et opérationnelle, il peut conduire à la perte de contrôle des collaborateurs par l'entreprise et à la baisse de leur motivation et donc de leur productivité.

b) Les organisations des lieux de travail

Il en ressort plusieurs organisations de lieux de travail :

■ Les espaces de *coworking*

Les espaces de *coworking* correspondent à des espaces de travail partagés. Ils se situent à mi-chemin entre le travail en entreprise et le travail à domicile et permettent de bénéficier, près de son domicile, d'une ambiance et de structures de travail adaptées. Ils offrent de nombreux avantages tels que la diminution des coûts et des temps de transport, la possibilité de pallier l'exiguïté des locaux de l'entreprise, de maintenir des échanges entre collaborateurs. Ce sont des « lieux de socialisation » qui maintiennent, contrairement au télétravail, des relations professionnelles entre collègues. Ils présentent néanmoins le risque, comme pour le télétravail, d'une perte de contrôle des collaborateurs par l'entreprise mais aussi d'une perte du lien social à l'origine de la culture de l'entreprise. Environ 1 800 espaces de *coworking* existent à travers le monde.

■ Les espaces modulables de travail au sein de l'entreprise

Plusieurs formes apparaissent comme les *open space* avec des bureaux sans cloisons, affectés ou non à des individus, comme les « plateaux projet » où se regroupent, de manière temporaire, plusieurs personnes travaillant ensemble dans un lieu défini pour un seul projet.

EXEMPLE

Sur son nouveau site de Gentilly en région parisienne, Sanofi a conçu des « espaces dynamiques programmés » : chaque matin, les collaborateurs, qui arrivent avec leurs deux outils, ordinateur portable et téléphone portable, se répartissent en différentes salles ou bureaux, selon la nature de l'activité qu'ils ont à faire.

Ainsi, ce nomadisme modifie la perception de l'espace par tous les acteurs, puisqu'il est possible de travailler n'importe où, sur n'importe quel support numérique, et modifie le rapport au temps puisque les horaires flexibles, le travail à domicile, engendrent une dilution de la frontière entre vie professionnelle et vie privée.

5.3 Les relations de travail

Les relations professionnelles et les relations humaines entre collaborateurs sont aussi fortement impactées et donc managées différemment.

La proximité géographique et les relations informelles étant faibles, un rapport de confiance doit être préalablement établi pour assurer la coopération de tous les acteurs. L'autonomie et la responsabilité des collaborateurs nécessitent cette confiance.

Les relations humaines en face à face sont espacées et remplacées par des relations numériques, ce qui peut produire une perte de l'influence présenteielle du manager, une moindre connaissance personnelle des collaborateurs, et donc un management plus froid et impersonnel.

Dans cette organisation « numérisée », le capital humain constitue une ressource essentielle. Le manager, par les relations qu'il instaure avec ses collaborateurs doit développer, transmettre, diffuser les compétences de chacun au bénéfice de tous.

De plus, le travail à distance peut « désocialiser » le collaborateur, lui faire perdre les liens culturels avec l'entreprise, réduire son implication ; il faut alors nouer des relations pour le fidéliser.

La mise en place de travail collaboratif instaure aussi de nouvelles relations de travail.

Le travail collaboratif, ou interaction de plusieurs acteurs pour la réalisation de tâches qui visent à atteindre un but commun, est développé notamment par des outils collaboratifs tels que les *social task management* ou les plates-formes de gestion de projets collaboratifs. Elles autorisent le suivi en temps réel et la coordination du travail réalisé par plusieurs équipes. Ces plates-formes rendent inutiles l'organisation de réunions chronophages et sollicitent la créativité des différents intervenants pour apporter les solutions organisationnelles (création et assignation des tâches) les plus efficaces et efficientes.

D'autres encore facilitent la constitution de groupes de travail en réseau dont les acteurs changent selon les compétences nécessaires à la réalisation d'une production particulière. L'**intelligence collective** est ainsi sollicitée.

Elle regroupe, pour une communauté, les capacités cognitives supplémentaires ou augmentées nées d'interactions multiples entre les membres de cette communauté. Elle se distingue ainsi du travail collaboratif en ce qu'elle agrège des intelligences individuelles et leurs relations.

Mais il faut aussi gérer ces nouvelles formes de relations en délimitant bien les responsabilités et les objectifs de chacun, en gérant le collectif autant que l'individuel. Le manager se doit alors d'orchestrer la circulation des informations, les circuits, les contenus, ainsi que la part du présentiel dans le travail.

5.4 Le pouvoir des acteurs

Lorsqu'une entreprise de type traditionnel intègre plus largement les technologies du numérique, il peut être constaté une diminution de sa taille et, par voie de conséquence, une diminution du nombre de ses employés et du nombre d'échelons hiérarchiques.

Il s'agit là des effets de l'introduction des systèmes numériques d'information sur les coûts de transaction et sur les coûts d'agence.

Le champ d'action d'un manager étant élargi grâce aux nouvelles technologies, le nombre de cadres moyens et d'employés nécessaires à l'organisation diminue.

L'écrasement de la structure hiérarchique est en outre justifié par la volonté de laisser une plus grande autonomie aux personnels des échelons inférieurs. Cette autonomie devrait stimuler leur engagement et leur créativité.

Avec une « horizontalisation » des hiérarchies, l'autorité relève plus de la compétence et de la connaissance que de l'ordre hiérarchique. Le manager doit développer une écoute, une capacité de conseil par ses compétences et un management moins « vertical ».

Le pouvoir de contrôle du manager sur ses collaborateurs « nomades » peut être moins important du fait de leur éloignement, mais aussi plus fort et plus permanent à cause des outils numériques.

LES PME ET LE BYOD

La démocratisation de l'accès aux outils numériques conduit les entreprises, et notamment les PME, à bénéficier des moyens numériques privés de leurs salariés car les outils grand public et les outils professionnels convergent et se complètent.

Aujourd'hui, en France, 71 % des collaborateurs utiliseraient leurs appareils privés (smartphones, tablettes tactiles, ordinateurs portables) pour leur activité professionnelle.

L'expression anglaise *Bring Your Own Device* (BYOD) recouvre cette réalité qui devrait s'amplifier avec le développement d'une offre de terminaux mobiles à usage privé et professionnel.

L'entreprise bénéficie ici d'une productivité accrue à faible coût mais prend également le risque d'un niveau plus faible de protection de ses données professionnelles et du système d'information général de l'entreprise en cas d'attaque virale. Les salariés, quant à eux, peuvent être réticents à une remise en cause d'un juste équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Le pouvoir de chacun évolue, les responsabilités aussi avec le degré de liberté accordé, et seules des relations de confiance, si ce n'est contractuelles, permettent une efficacité globale.

Après cette analyse, il est possible de dire que les structures existent toujours et sont nécessaires pour assurer un certain degré de coordination des tâches et de coopération des acteurs ; cependant, les frontières de ces structures sont poreuses, les modes de collaboration et de communication sont hétérogènes, plus dématérialisés, ce qui induit des formes de travail et de pouvoir des acteurs très différentes de celles du management 1.0.

Structure

Le terme « structure » a plusieurs sens qu'il convient de clarifier. Dans le cas le plus fréquent, la structure est le squelette de l'organisation, c'est-à-dire l'ossature formelle sur laquelle repose l'ensemble des activités de l'organisation. C'est un ensemble de dispositifs par lesquels une organisation répartit, coordonne, contrôle une activité et tente d'orienter le comportement de ses membres.

Suivant le contexte, le terme de structure peut faire référence à des éléments relativement différents, mais qui concourent tous au fonctionnement de l'entreprise.

- La **structure du capital** concerne la répartition des droits entre les différents associés ; ce point est également important sur le plan organisationnel puisqu'il détermine des phénomènes de pouvoir et contribue à influencer la façon de diriger.
- La **structure du financement** concerne la répartition des sources de financement entre les prêteurs et les propriétaires de l'entreprise. Cette structure conditionne également, pour partie, les phénomènes de pouvoir.
- La **structure sociale** correspond quant à elle aux relations informelles existant entre les individus participant à l'entreprise.
- La **structure productive** désigne, classiquement, la répartition des facteurs de production, c'est-à-dire les différentes combinaisons retenues par l'entreprise pour assurer sa production.

La **structure organisationnelle** intègre, à des degrés divers, ces acceptions et les dépasse.

Quelle que soit l'approche retenue, la structure est, selon la définition de **P. Jarniou** et **P. Tabatoni**⁽¹⁾, le « principe de l'action collective ».

Dès qu'il y a diversité (des actionnaires, des capitaux, des hommes, des tâches, etc.), il faut structurer pour agir.

Différents auteurs enrichissent la définition du terme structure :

- **B. Lussato** définit la structure comme « l'ensemble des relations non fortuites reliant les éléments entre eux et au tout ». Le caractère multiforme de la structure ressort bien de cette définition, de même que son caractère voulu, construit : la structure ne naît pas spontanément.
- **H. Mintzberg** précise la définition de la structure : c'est la « somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». La fonction technique de la structure ressort clairement de cette définition : fournir les moyens concrets de division et de coordination du travail.
- **A. Desreumaux** élargit la définition de la structure en indiquant qu'il s'agit d'« un ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres ».

(1) P. Jarniou et P. Tabatoni, *Les systèmes de gestion, politiques et structures*, PUF, 1973.

Spécialisation

La spécialisation est le degré de division du travail, des tâches, choisi et déterminé, tant dans sa dimension horizontale que verticale, au sein d'une structure organisationnelle.

La spécialisation peut se faire en fonction des métiers, des compétences des acteurs, en fonction des responsabilités et des pouvoirs distribués. Les premières structures ont développé un fort degré de spécialisation qui s'est affaibli ensuite pour rendre les acteurs plus polyvalents.

Décentralisation

C'est la répartition du pouvoir aux différents niveaux de la hiérarchie d'une structure organisationnelle.

Plus la décentralisation est forte, plus la délégation des responsabilités et des décisions se fait loin du sommet hiérarchique et proche de la base et du terrain.

Coordination

C'est l'ensemble de mécanismes qui assurent la coopération des acteurs au sein d'une organisation.

Pour gérer cette coordination, de multiples moyens développés au cours du temps existent, techniques et humains, qui peuvent être combinés : réunions directes, procédures de travail standards, langages communs, sites et plateformes numériques, recueils d'expérience, discussions et entretiens, etc.

Différenciation et intégration de Lawrence et Lorsch

Mise en place de différences dans les parties d'une structure organisationnelle pour s'adapter aux caractéristiques de l'environnement de chaque partie de cette structure, mais aussi, pour contrebalancer, ensemble des mécanismes pour maintenir l'unité des parties différenciées d'une structure.

Pour Lawrence et Lorsch, l'entreprise doit ajuster sa structure en permanence en équilibrant un certain degré de différenciation et un certain degré d'intégration.

Configurations structurelles

Terme utilisé par H. Mintzberg pour définir les différents assemblages de structures à partir de cinq composantes de base de toute organisation : sommet stratégique, centre opérationnel, ligne hiérarchique, support logistique et technostructure.

H. Mintzberg distingue sept configurations selon le poids prédominant d'une composante : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée, l'adhocratie, l'organisation missionnaire, l'organisation politisée.

TYPLOGIE DES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES DE MINTZBERG

À partir des cinq composantes identifiées par **Mintzberg**, celui-ci va combiner les éléments qu'il a définis (paramètres de conception, mécanismes de coordination, flux organisationnels) pour définir, non pas des types purs de structure mais des configurations structurelles, c'est-à-dire des assemblages vers lesquels tendent les organisations.

La structure simple (ou structure entrepreneuriale)

C'est généralement une entreprise de faible taille, relativement jeune où le mécanisme de coordination prédominant est l'ajustement mutuel ou la supervision directe.

Le pouvoir est très centralisé, la ligne hiérarchique est très réduite, voire inexistante. La composante la plus importante de l'organisation est le sommet stratégique.

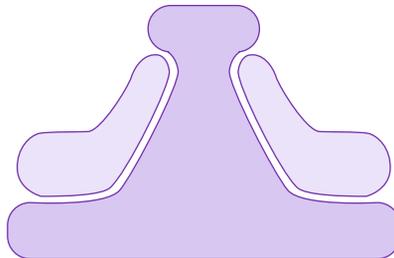
L'ORGANISATION ENTREPRENEURIALE



La bureaucratie mécaniste

Cette forme structurelle se rencontre dans des entreprises plus âgées et d'une certaine taille. L'expérience a permis de (ou la taille a obligé à) **standardiser les procédés de fabrication**. La composante la plus importante est la technostucture qui élabore les procédures de travail. La bureaucratie mécaniste est une structure assez bien adaptée aux **environnements stables** (peu d'évolution, d'où la possibilité de prévoir des procédures standards) et **simples** (peu de complexité, d'où la facilité à faire exécuter des procédures standards par des opérateurs peu qualifiés). La bureaucratie mécaniste est fréquemment rencontrée dans les productions de masse ou dans les entreprises travaillant à la chaîne.

L'ORGANISATION MÉCANISTE



La bureaucratie professionnelle

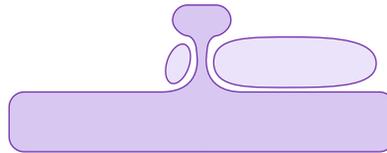
Cette forme structurelle se rencontre dans les organisations où le centre opérationnel est composé de professionnels très qualifiés dont la formation conduit à une **standardisation des qualifications** (exemple : un hôpital, où chirurgiens, médecins et infirmières, suivent une longue formation qui leur permet d'intégrer des façons de faire et comportements, ceux de la déontologie médicale).

La bureaucratie professionnelle est relativement décentralisée en raison de la marge de manœuvre dont bénéficient les professionnels du centre opérationnel en raison de leur haut niveau de compétences (exemple : dans un hôpital, le sommet stratégique, soit le directeur administratif, a relativement peu d'influence sur les professionnels, c'est-à-dire les chirurgiens des différents services (cardiologie, neurologie, etc.) qui constituent le centre opérationnel).

Le **centre opérationnel** est la composante la plus importante de l'organisation. La technostrucure est peu développée, ainsi que la ligne hiérarchique (les flux de décisions vont même plutôt du bas vers le haut : les décisions des professionnels s'imposent au sommet stratégique) alors que les fonctions de support logistique sont relativement élaborées.

La bureaucratie professionnelle se développe dans les **environnements stables** (sinon la standardisation des qualifications ne serait pas possible) **mais complexes** (une longue formation est nécessaire pour maîtriser cette complexité et justifier le statut de professionnels : salaire, autonomie, etc.).

L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE



La structure divisionnalisée

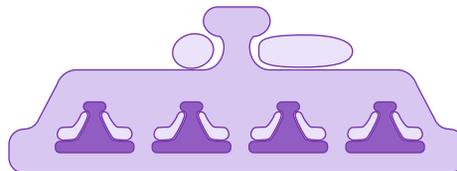
Les très grandes entreprises opérant sur des marchés différents sont généralement éclatées en divisions relativement autonomes les unes par rapport aux autres.

Le mode de coordination dominant est la **standardisation des résultats** (exemple : chez un grand constructeur automobile, la division moteurs pour la marine, la division véhicules industriels et la division voitures particulières doivent toutes avoir un minimum de x % de rentabilité des capitaux investis).

La structure divisionnalisée n'est pas réellement une structure, c'est une coquille d'accueil d'autres structures (structure gigogne, cf. schéma ci-dessous). Les décisions opérationnelles sont très décentralisées au niveau de chaque division, alors que les décisions stratégiques sont centralisées. Les composantes les plus importantes sont le sommet stratégique (décisions stratégiques sur les résultats à atteindre) et la ligne hiérarchique (en raison du système de contrôle par les résultats).

La structure divisionnalisée est souvent le résultat d'un processus de différenciation lié à la diversification des marchés en termes de produits, et aussi en termes de clientèles et de régions.

L'ORGANISATION DIVISIONNALISÉE

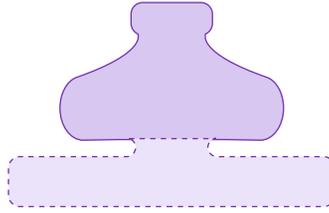


L'adhocratie

C'est la structure des **organisations innovatrices**, en général relativement éphémères (« ad hoc » signifiant pour la circonstance). C'est une structure plutôt de petite taille (sinon il y a un éclatement par projet, par programme) composée de spécialistes de différentes disciplines dont le mode de coordination est l'**ajustement mutuel**. Le centre opérationnel est en fait constitué de professionnels dont le travail est peu formalisé (il s'agit de travailler sur des projets, des concepts nouveaux).

Cette structure est adoptée dans les **environnements dynamiques, instables** (d'où la nécessité d'innover et la difficulté à standardiser) et **complexes** (nécessité de faire travailler des équipes pluridisciplinaires de spécialistes).

L'ORGANISATION ADHOCRATIQUE

**L'organisation missionnaire**

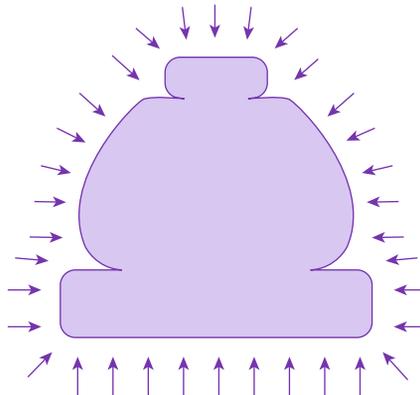
Dans la structure missionnaire, l'**idéologie** (la culture) définit normes et croyances qui vont standardiser les comportements et assurer une forte coordination (standardisation des normes) et ce, d'autant plus que l'idéologie donne un grand sens de la mission à tous les membres de l'organisation, d'où une grande unité d'objectif.

Cette structure peut n'être qu'un vernis recouvrant l'une des cinq structures, car l'organisation missionnaire est caractérisée par l'idéologie mais ses composantes organisationnelles peuvent s'apparenter à l'une des cinq structures de base.

L'organisation missionnaire est généralement décomposée en petites unités ayant une assez grande autonomie (forte décentralisation) mais soumises à des contrôles très normatifs.

L'idéologie s'ancre sur le sens de la mission, généralement donné par un leader charismatique (exemple : Gilbert Trigano animait, dans les premières années, les villages du Club Méditerranée).

L'ORGANISATION MISSIONNAIRE

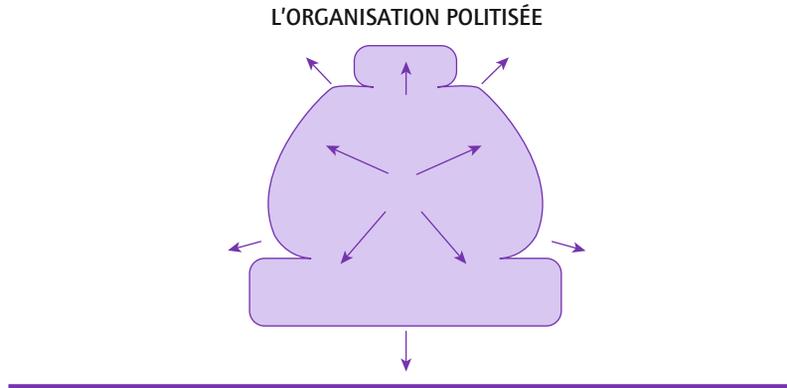
**L'organisation politisée**

L'organisation politisée est une organisation où les **jeux de pouvoir** entre les individus dominent le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit donc d'une organisation en crise où le sens de la mission est perdu au profit des jeux de pouvoir. L'intérêt personnel des membres prend le pas sur toute autre considération.

La politique est constituée par l'ensemble des moyens utilisés pour exercer une influence, un pouvoir, techniquement illégitimes mais utilisés dans un intérêt personnel, au travers de conflits et de jeux d'alliance, tantôt coexistant, tantôt s'opposant, tantôt se substituant aux mécanismes légitimes du pouvoir formel. La politique constitue le plus souvent un facteur de désordre et de désintégration en avivant les conflits.

L'organisation politisée est souvent une grande organisation, en crise et la politisation est le moyen éventuel de gérer la crise (cf. les analyses de M. Crozier sur les bureaucraties).

L'organisation politisée n'est pas réellement une configuration structurelle car, selon Mintzberg, cette organisation doit être définie en termes de pouvoir et non pas en termes de structure. Aussi l'analyse du conflit (modéré ou intense ; limité ou envahissant) se substitue à l'analyse des structures. Le cycle de vie de l'organisation politisée se confond avec le cycle de vie du conflit.



Structure projet

Pour un objectif précis, structure transversale éphémère élaborée au sein d'une entreprise afin de mener à bien une action.

Structure par processus

Enchaînement d'acteurs réalisant une suite d'activités corrélées qui transforme des éléments d'entrée afin d'obtenir un résultat (bien ou service, partiel ou complet).

La norme internationale ISO 9000 propose la définition suivante : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Structure en réseau

Ensemble d'éléments matériels et d'acteurs reliés entre eux et qui doivent travailler ensemble, en deçà et au-delà des frontières des entreprises.

Apprentissage organisationnel de C. Argyris

Aptitude d'une entreprise à capter les connaissances et les expériences des individus pour les transmettre à la collectivité afin de progresser.

Organigramme

L'organigramme est une présentation graphique, plus ou moins détaillée, de la structure de l'entreprise. Il privilégie, dans sa forme classique, les relations hiérarchiques entre individus (ou services).

Dans sa forme classique, l'organigramme est dessiné horizontalement ou verticalement et il renseigne sur :

- la répartition des tâches (cartouches) ;
- les niveaux hiérarchiques (lignes entre cartouches) ;
- les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles existant entre les services.

Bon **outil de description** de la structure voulue, l'organigramme n'est pas systématiquement tracé dans toutes les organisations, pour des raisons de confidentialité ou de non-transparence.

Il reste un bon **outil de diagnostic**, pour améliorer la répartition des éléments en cas de dysfonctionnements. L'organigramme officiel (voulu) n'est pas l'organigramme vécu par chacun, ni l'organigramme réel effectif, car des ajustements sont pratiqués officieusement.

Il ne faut pas oublier les **limites de l'organigramme** :

- il décrit la structure à un moment donné (outil statique) ;
- il privilégie les relations formelles et ne donne pas une idée exacte des flux de travail au travers de la répartition des tâches qu'il représente. Les relations informelles sont partiellement représentées par des lignes en pointillé

Chaîne de valeur

C'est une méthode de représentation et d'analyse de toutes les activités d'une organisation en les situant dans une chaîne liant les activités principales et les activités de support.

Il s'agit de repérer quelles sont les activités qui dégagent de la valeur, celles qui en font perdre, pour focaliser les actions, les investissements, les coûts sur celles qui semblent « utiles » pour créer de la valeur.

Audit organisationnel

Méthode d'analyse des forces et des faiblesses d'une structure, dans toutes leurs dimensions : taille, répartition du travail, circuit d'information et de communication, nombre de niveaux hiérarchiques, procédures et règles pour faire fonctionner les activités, etc.

L'auditeur est en général extérieur à la structure de sorte à avoir un regard neutre et complet sur l'ensemble de l'organisation.

Il s'agit de repérer ce qui peut être retiré ou ajouté ou modifié pour alléger la structure, réduire le temps de réaction, afin d'augmenter la productivité.

Reengineering

Outil pour le changement organisationnel, le *reengineering* rassemble l'ensemble des actions d'adaptation structurelle des entreprises aux conditions économiques présentes (*reengineering* = reconfiguration radicale).

M. Hammer et J. Champy⁽¹⁾ le définissent comme « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité ».

Ils expliquent la nécessité de ce processus par la conjonction de trois facteurs :

- les clients prennent le pouvoir ;
- la concurrence devient plus dure et multiforme ;
- le changement devient incessant et les entreprises doivent le gérer, l'intégrer.

Les entreprises doivent d'une part, repenser sans cesse leur organisation et ne pas se contenter d'améliorer un processus. D'autre part, il s'agit de faire évoluer l'organisation en la repensant radicalement : reconfigurer un processus, c'est repartir de zéro.

Les points essentiels de la démarche de reconfiguration radicale sont :

- reconcevoir intégralement un processus et non pas se contenter de l'améliorer ;
- abandonner l'étude des postes pour penser plus globalement en termes de processus.

Ce dernier point remet radicalement en cause les principes d'organisation et notamment de division du travail. Ce point peut se comprendre facilement si l'on considère que certaines successions de tâches entre postes de travail demandent jusqu'à 15 jours alors que le processus de traitement proprement dit ne prend que 1 heure 30 minutes : le reste du temps est consacré au changement de postes (attentes, transmission de documents, stocks intermédiaires, etc.). La concentration des tâches en un seul poste (au lieu de la division du processus de traitement en plusieurs postes) permet de réduire le temps de réponse de 15 jours à 2 heures (en considérant que l'opérateur unique, généraliste, est moins rapide que chacun des spécialistes additionnés, 1 h 30).

L'émergence du temps comme facteur de compétitivité ET le pouvoir du client font que l'organisation pensée en termes de tâches ne donne pas satisfaction et qu'il est préférable d'étudier le processus en termes de satisfaction du client plutôt que de penser à la division en tâches ou en postes.

Le *reengineering* remet en cause la division du travail en termes de postes au profit d'une analyse privilégiant les processus organisationnels.

Outils numériques modifiant le travail et les relations de travail

- Les **réseaux sociaux d'entreprise** (RSE) constituent également un lieu de travail car ils permettent au personnel de l'entreprise d'échanger sur des projets, de promouvoir des idées innovatrices et donc de valoriser le personnel et renforcer l'esprit d'entreprise. Ils peuvent aussi être des moyens de contrôle du personnel ou être perçus comme tel.

(1) M. Hammer et J. Champy, *Le Reengineering*, Dunod, 1993 ; trad. de *Reengineering the Corporation : a Manifesto for Business Revolution*, 1993.

- Les **réseaux sociaux publics** tels que Facebook et Twitter offrent aux utilisateurs la possibilité d'échanger à tout instant avec l'opportunité, grâce au principe de viralité du système, de diffuser largement sur la toile ces échanges. De nombreuses campagnes virales par des entreprises *B to C* sont orchestrées (*par exemple, Porsche a mis sur le marché avec succès son modèle 911 Carrera 4S à partir des souhaits exprimés par les internautes*). L'entreprise peut aussi modifier sa communication à partir des propos tenus sur son image.
- Les **intranets** mettent en relation numérique différents systèmes et réseaux au sein de l'entreprise et ont pour enjeux stratégiques : une amélioration de la communication, une décentralisation des activités, une plus grande réactivité, flexibilité, agilité, une ouverture de la hiérarchie, une expansion de la culture de l'entreprise, la promotion et le développement des compétences.

Ils visent donc à ouvrir la collaboration et le partage des informations à l'intérieur de l'entreprise. Les collaborateurs peuvent ainsi partager leurs informations et travailler en tout lieu sans avoir à transporter des dossiers.

Les intranets structurent l'entreprise puisque toutes les informations sont gérées et centralisées depuis un même espace.

Cependant, les informations devront être régulièrement actualisées pour rester pertinentes, ce qui suppose la mise en place de bonnes pratiques et l'adhésion du personnel à ce système de communication.

- Les **extranets** permettent de mettre en relation numérique l'intranet de l'entreprise avec des utilisateurs extérieurs dûment habilités tels que des fournisseurs ou des sous-traitants.
- Les **ethernets** ou réseaux locaux d'entreprise génèrent des rendements d'échelle croissants avec un nombre de participants en expansion.

« LES ESPACES E-COOL »

Enlart et Charbonnier (2013) imaginent à quoi ressembleront les espaces de travail collaboratifs numériques demain. Ils adoptent le terme « espace e-cool » (*creative operative collaboration*) dont les caractéristiques sont les suivantes :

- espace ouvert de 60 m² au minimum pour 20 personnes au maximum de forme ronde ou ovale ;
- support technologique de très haut niveau, d'une très grande facilité d'utilisation, disposé le long du mur sur 50 % de la surface ;
- nourriture et boissons à volonté, peu grasses, peu sucrées, mais énergisantes et bio ;
- le centre de l'espace est particulièrement important : grande table numérique (dimension opération), salon arabe en contrebass (dimension collaborative), vide avec des tapis de couleur (dimension créative) ;
- huiles essentielles en diffusion continue ;
- un ou deux chats adultes, calmes et affectueux ;
- un choix de fonds sonores pour chaque objectif.

L'objectif de ces espaces est de stimuler la créativité des équipes. Ils allient la convivialité et le meilleur de la technologie high-tech.

S. Enlart & O. Charbonnier, *À quoi ressemblera le travail demain ?*, Dunod, 2013, et M. Barabel & o. Meier, *Manageor*, Dunod, 2015.

APPLICATION 1	Une nouvelle structure pour Michelin
APPLICATION 2	Transformation digitale et transformation structurelle
APPLICATION 3	De Ford à Google et au-delà
APPLICATION 4	Accor

APPLICATION 1

Une nouvelle structure pour Michelin

Michelin va bien. Ses résultats financiers restent solides. Mais le manufacturier pourrait aller bien mieux. En parallèle à l'amélioration de la compétitivité de ses sites de production engagée depuis deux ans, le groupe entend en effet accélérer ses économies dans ses frais fixes, et notamment l'ensemble de ses services généraux et administratifs.

En février, lors de la présentation des résultats financiers, Jean-Dominique Senard, le président du groupe, avait annoncé l'augmentation de son plan d'économie de 100 millions d'euros à réaliser d'ici 2016 pour l'ensemble de ses services dits « support », comme les services administratifs, informatique, achat, ressources humaines, etc. Et ce, dans le monde entier.

[...]

« Avec le temps, le groupe a grandi, il est même devenu un petit peu "gras", selon l'expression de Benoît de la Bretèche, de la direction des relations sociales France de Michelin. Les modes de fonctionnement sont devenus extrêmement complexes, notamment au niveau des services dits supports. Pour retrouver de l'agilité, le comité exécutif du groupe a décidé d'adopter de nouveaux principes structurants permettant de simplifier l'organisation. » Cela passe en premier lieu par une meilleure internationalisation, car on « *n'a pas besoin de tout centraliser* » au niveau du siège à Clermont-Ferrand, précise le dirigeant. En février, le groupe avait, par exemple, indiqué le regroupement de certains services généraux en Roumanie.

« Aujourd'hui, nous disposons d'une organisation géographique accumulant quatre échelons hiérarchiques : au niveau du groupe, d'un continent, d'une région et d'un pays avec, pour chacun, des responsables de chaque métier. On va garder ces quatre niveaux mais alléger les structures en limitant le service achat à deux niveaux groupe et région, par exemple. »

Cette simplification se traduira nécessairement par une baisse des effectifs. Avec près de 7 000 personnes travaillant au siège de Michelin à Clermont, les salariés s'inquiètent. [...]

[...]

La « chance » de Michelin, c'est sa pyramide des âges relativement élevée. « Dans les cinq ans qui viennent, près de 800 personnes devraient partir à la retraite [...] ».

[...]

P. Jacqué, « Michelin envisage une restructuration de ses services administratifs », *Le Monde Économie*, 14 septembre 2016.

QUESTION

Montrer que l'orientation de la stratégie induit une modification de la structure organisationnelle.

APPLICATION 2

Transformation digitale et transformation structurelle

« Un projet de transformation digitale dans un grand groupe est un projet tellement structurant qu'il faut une volonté managériale très forte au sommet de l'entreprise. »

J.-G. Saulou, Publicis Modem,
in *Transformation digitale 2015, Conversations avec le CAC40*, ebg-IBM-weave, <http://fr.slideshare.net>

QUESTION

Qu'en pensez-vous ?

APPLICATION 3

De Ford à Google et au-delà

[...]. À travers le succès exceptionnel de la firme de Mountain View, c'est une certaine organisation du travail qui est en train d'émerger et qui va s'imposer comme un standard. Quels en sont les traits dominants ?

Des étapes courtes, des objectifs précis

Google parvient à développer des centaines de projets différents, car il fixe des délais très courts pour les étapes intermédiaires (généralement six semaines), avec des objectifs quantifiés de progression pour les équipes. Cela évite l'ennui, la routine et la démotivation quand les perspectives sont trop lointaines.

Des équipes petites, connectées et autonomes

En moyenne dans les entreprises, on trouve un cadre pour 7,5 employés ou ouvriers. Chez Google, la proportion se situe à un responsable pour vingt à quarante personnes selon les projets. Ses fondateurs ont observé les effets pervers des bureaucraties qui, même dans les entreprises privées, perdent un temps et une énergie considérables à gérer la « technostructure » (Galbraith). D'où la hiérarchie de l'encadrement : de nombreuses personnes travaillent à surveiller le travail des autres et régler les inévitables conflits humains. La priorité de Google, comme de la plupart des sociétés émergentes dans la nouvelle économie de l'esprit, a été donnée à la souplesse, la réactivité et l'agilité. Les équipes opérationnelles sont réduites à quelques dizaines d'individus autour d'un projet, ce qui permet une coordination efficace.

Équipement TIC...

Bien sûr, il va sans dire que les employés de Google, et la société elle-même, sont en permanence connectés par des outils d'information, de communication et de coopération : visioconférence, messagerie directe, wiki et forum, édition partagée et distribuée, *workflow* automatisé. Cette infrastructure informationnelle permet la fluidité et la permanence des échanges, l'identification rapide des problèmes et la mise au point tout aussi rapide des solutions, la circulation des idées innovantes ou des propositions originales. Comme l'observe Bruno Carrias, directeur des affaires sociales chez Capgemini, à propos de réseaux internes des entreprises : « Avec des modes participatifs et contributifs bien plus ouverts, agréables et spontanés, ces communautés d'intérêt et d'engagement renforcent le lien social et le sentiment d'appartenance, confortent le plaisir d'entreprendre, redonnent du sens au projet collectif, développent le goût de l'échange, du partage et de la solidarité. »

[...]

Règle des 20 %

Les employés de Google travaillent 80 % de leur temps pour les objectifs fixés dans l'entreprise, mais ils disposent de 20 % (généralement une journée) pour leurs recherches personnelles. Cette règle n'a pas été inventée par Google (on la retrouve chez 3M, Hewlett-Packard, Microsoft), mais la société californienne l'a rendue célèbre. Elle est le symbole de l'autonomie accordée aux employés face au contrôle strict de l'encadrement. Cette règle n'est pas désintéressée : une partie des projets de Google est née d'idées que les ingénieurs ont conçues dans ces moments de réflexion personnelle ou d'échange collectif !

Changer les règles, oublier les idées reçues

La prime est toujours donnée à l'audace, à l'imagination, à la créativité. Détail révélateur : Google change régulièrement son logo sur sa page d'accueil, alors que la règle d'or du marketing est de ne jamais toucher au sacro-saint symbole de sa marque ! Plus profondément, Google a joué le jeu de l'*open source* et de la gratuité à fond, en visant d'abord à rendre des services non payants à ses usagers, quitte à voir ensuite si leur popularité permet une exploitation publicitaire. Alors que de nombreuses entreprises traditionnelles (surtout en France) restent attachées à des convenances, des protocoles, des formalités, le Web donne la primeur aux bonnes idées capables de changer les règles pour le bénéfice de l'entreprise.

Le plaisir avant tout

Les employés de Google sont pour la plupart des ingénieurs, des développeurs ou des managers qui aiment leur métier et le font par vocation plus que par contrainte. Mais leur entreprise ne néglige pas le plaisir sur le lieu de travail : repas gratuits, crèches, massages, salles de sport, piscines, transporteurs personnels (Ginger)... les conditions de travail sont plus progressistes que partout ailleurs ! La contrepartie est bien sûr une exigence d'excellence : mais Google ne croit pas à l'enfantement dans la douleur...

Si Google les a transformées en plus grand succès managérial et boursier de la dernière décennie, ces règles ne sont nullement spécifiques à la société californienne. Elles traduisent une nouvelle manière de travailler à l'âge numérique, à l'heure où les rythmes d'innovation et d'adaptation s'accroissent. Le temps des gigantesques entreprises à réactivité lente et à contrôle étendu est compté dans la plupart des secteurs producteurs de biens ou services.

Benoît Sillard, L'Entreprise, n° 300, 23 mai 2011.

QUESTIONS

1. Repérer les traits dominants de cette organisation structurelle ?
2. Que penser de l'efficacité de cette structure ?

APPLICATION 4**Accor****Sébastien Bazin lance la réorganisation d'Accor**

[...]

L'entreprise sera réorganisée en deux pôles stratégiques : HotelServices, qui rassemble 3 600 hôtels se consacra à la gestion hôtelière et la franchise, HotelInvest s'occupera du patrimoine immobilier des 1 400 hôtels en propriété et location du groupe.

« Ces deux métiers cohabitent depuis quarante ans et sont complémentaires, mais ils n'ont rien à voir, explique M. Bazin. L'un est centré sur le développement de l'activité hôtelière, l'autre sur la gestion du parc immobilier. »

Désormais, « c'en sera fini du manager qui utilise son cerveau gauche pour la gestion avant de passer dans la partie droite pour l'immobilier, poursuit le nouveau PDG. Nous étions jusqu'alors dans une situation un peu kafkaïenne où, pour ouvrir un hôtel dans un pays, c'était l'implantation de la marque qui primait sur la rentabilité à venir. Le choix du type d'investissement n'étant pas prioritaire [en franchise, location ou propriété], cela pouvait conduire à des déconvenues ».

Dorénavant, les objectifs sont clairs pour chacun des deux pôles avec des critères de résultats. HotelServices, dont le 1,1 milliard d'euros de revenus vient des redevances versées par les franchiseurs, mettra l'accent sur la fidélisation de la clientèle et le développement des réservations en ligne.

Sur ce dernier point, M. Bazin ne s'appesantit pas plus alors que c'est justement la faiblesse des investissements en la matière qui était reprochée à son prédécesseur et lui a valu son éviction.

HotelInvest, 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, développera son parc. Il arrêtera la location longue durée et cessera de vendre des hôtels, à l'exception de ceux « structurellement sous-performants », indique le groupe.

Si ces deux entités sont indépendantes, « pas question de mettre l'une ou l'autre en bourse », insiste le nouveau président qui n'évoque pas les conséquences de cette réorganisation sur les effectifs.

Autre versant de ce plan stratégique, une organisation par zones géographiques. « Nous inversons la pyramide, et rendons aux gens sur le terrain les responsabilités des prises de risque. »

En conséquence, les cinq responsables opérationnels des régions rejoignent un comité exécutif remanié. Sur ses dix membres, seule la directrice financière a été maintenue.

[...]

« Un administrateur, cela ne sent pas tout. J'avais beau être un spectateur avisé, je n'étais pas un acteur, on peut avoir un bon jugement, il y a beaucoup de choses que nous ne voyons pas », plaide-t-il. « Depuis trois mois, en me rendant sur les sites du groupe, j'ai découvert beaucoup plus de talents, d'énergie et de dynamisme que je ne le soupçonnais », affirme-t-il. Il se dit même aujourd'hui « plus indulgent » pour ses prédécesseurs.

[...]

*Source : D. Gallois, « Sébastien Bazin lance la réorganisation d'Accor »,
Le Monde, 28 novembre 2013.*

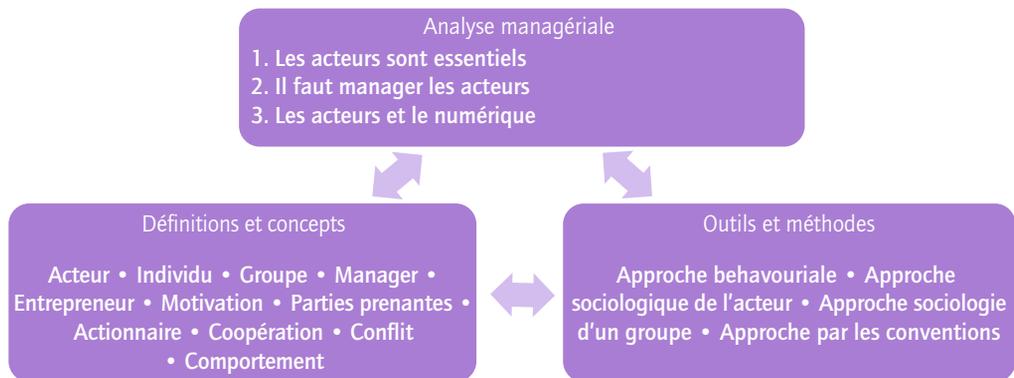
QUESTION

Analyser la réorganisation d'Accor proposée par le nouveau PDG du groupe ; quels en sont les avantages et les inconvénients ?

[...]

5

Les acteurs et leur comportement



ANALYSE MANAGÉRIALE

1. Les acteurs sont essentiels

Pour J. Bodin, juriste du 17^e siècle, « il n'est de richesse que d'hommes ». Que dire aujourd'hui ? La représentation des acteurs [Ⓐ] a beaucoup évolué. Les formalisations des pratiques et des recherches passent d'une vision « sujet passif » administré comme une ressource stable sans résistance, à une vision sociologique beaucoup plus riche d'« acteur avec des intérêts et des comportements » sources de potentialités et de freins.

Il est intéressant de comprendre les apports des théories en séparant le travail du comportement pour distinguer la diversité des acteurs avant d'analyser leur management dans l'organisation (comme individu et comme groupe).

(Le management opérationnel des ressources humaines est présenté chapitre 16, « Gérer les ressources humaines. »)

1.1 Les approches théoriques sur le travail des acteurs

a) Approche des relations humaines

L'école des relations humaines s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui, dans sa recherche frénétique de la productivité, a engendré des comportements contraires à son objectif : absentéisme élevé, rotation importante du personnel, accidents du travail, etc.

Les postulats de l'école des relations humaines sont les suivants :

- l'entreprise est toujours un lieu de production ;
- l'acteur de l'organisation a une dimension humaine, ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectif et sentimental, parfois en contradiction avec la logique rationnelle de l'entreprise ;
- les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en considération pour que les acteurs participent efficacement au fonctionnement de l'organisation ;
- l'organisation comprend en son sein des groupes avec des dynamiques différentes, des liaisons informelles qu'il faut intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise ;
- l'organisation rassemble des acteurs, à tous les niveaux de la hiérarchie, dont les comportements organisationnels divers et antagonistes doivent être gérés

b) Approche socio-technique

L'association des dimensions techniques des organisations présentées par l'approche classique et des dimensions plus humaines de l'approche comportementale conduit à définir toute organisation dans une approche socio-technique :

- **socio**, c'est-à-dire l'aspect humain, psychologique et sociologique, subjectif et irrationnel ;
- **technique**, c'est-à-dire productif, quantitatif et rationnel.

Ainsi les problèmes de gestion doivent être analysés selon cette double approche, sociale et technique, pour une entreprise considérée comme un système ouvert.

E.A. Trist et F.E. Emery⁽¹⁾ travaillent à partir des années 50 pour l'institut anglais Tavistock et mettent au point l'analyse socio-technique.

Tout problème de gestion est à analyser au travers d'un diagnostic multidisciplinaire. L'expérience des acteurs, la recherche dans l'action, l'attention portée aux individus caractérisent cette démarche.

c) Approche par les compétences

Pour réagir aux turbulences permanentes et s'adapter aux changements imposés par l'environnement, les entreprises fondent leur stratégie concurrentielle sur des compétences spécifiques, des capacités d'innovations. L'entreprise doit donc utiliser toutes les connaissances, les expertises et la créativité de ses acteurs. Il s'agit alors d'évaluer, de valoriser et de capitaliser les compétences de ceux-ci.

G. Hamel et C. Prahalad définissent la notion de **core competencies** ou **compétences clés** ou **compétences de base**, afin de permettre aux entreprises de les déterminer ou évaluer, et fonder ensuite leurs avantages concurrentiels et leurs choix stratégiques.

(1) F.E. Emery, E.A. Trist, *The Causal Texture of Organizational Environments*, Penguin, 1965.

1.2 Les approches théoriques sur le comportement des acteurs

Ce sont surtout les apports de la sociologie et de la psychologie qui permettent de mieux comprendre les actions et réactions des acteurs individuellement et collectivement, au sein des organisations.

a) Analyse sociologique de Crozier et Friedberg : l'acteur et le système

Dans les années 60, M. Crozier et E. Friedberg, sociologues, ont analysé les relations que les acteurs tissent avec les uns et les autres au sein des organisations, avec les jeux de pouvoir qui s'instaurent, les relations informelles au-delà des règles et des procédures établies.

L'organisation est vue ici comme « le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul » et comme « un construit humain qui n'a pas de sens en dehors des rapports de ses membres ».

Ainsi, pour les auteurs, l'acteur construit des règles et des mécanismes de coordination pour agir en fonction des comportements des autres acteurs et de ses objectifs propres. Les relations ainsi instituées par les acteurs et non prévues par l'organisation créent des « zones d'incertitude » et donc une certaine autonomie pour les acteurs.

b) L'acteur réseau ou la coopération des acteurs : théorie de la traduction de Callon et Latour

Dans les années 80, apparaît une approche sociologique qui prend en compte non seulement les acteurs mais aussi les objets et les discours.

Dans ce courant, B. Latour et M. Callon développent la théorie de l'acteur-réseau ou **sociologie de la traduction**.

L'organisation est pensée en termes de réseau, c'est-à-dire l'ensemble des relations et des médiations qui font tenir ensemble les acteurs. Les relations se construisent et s'établissent par des opérations de « traduction » qui permettent d'exprimer les avis de chacun, d'obtenir des compromis sur des décisions, d'orienter le sens de l'action commune.

c) Les accords entre agents : théorie des conventions de Boltanski et Thévenot

La théorie des conventions analyse les comportements des individus dans des situations marquées par l'incertitude. Il s'agit alors d'analyser comment les acteurs élaborent des compromis au sein des organisations.

Une **convention** peut être définie de manière simple comme un ensemble de repères (ou critères) auxquels les acteurs se réfèrent pour décider de leur comportement dans une situation incertaine. Il s'agit d'analyser les conventions construites, utilisées, modifiées par les acteurs au sein d'une organisation pour mieux les gérer et les canaliser.

d) Les réseaux d'acteurs : Granovetter et l'*embeddedness*

Toute organisation est construite par des individus agissant à l'intérieur de plusieurs réseaux de toute nature (idéologique, physique, informationnel...) convergents ou divergents, influençant ainsi leur comportement par des interactions complexes.

EXEMPLE

Le réseau d'anciens d'une école, une association sportive, politique, les réseaux sociaux.

Ainsi, M. Granovetter définit en 2000 la notion *d'embeddedness* ou **encastrement** pour montrer que le fonctionnement des organisations ne résulte pas seulement de la maximisation de l'utilité par individu et de la rationalité limitée de son choix, mais aussi des réseaux sociaux dans lesquels ils s'inscrivent.

Il met en évidence l'importance des réseaux sociaux des acteurs, des contacts qui influencent les comportements et les choix des acteurs.

Les acteurs construisent des alliances provisoires en fonction de leurs intérêts, mobilisent des ressources grâce aux réseaux de contacts qu'ils possèdent.

e) La psychologie des comportements : Skinner

B.F. Skinner, psychologue américain influencé par les travaux de Pavlov, élabore vers 1948 le concept de conditionnement opérant.

Pour lui, les comportements sont sélectionnés par leurs conséquences positives (ou négatives) sur l'acteur. Il a réalisé des expériences avec des souris (cf. la boîte de Skinner présentée au Palais de la Découverte à Paris) : dans un labyrinthe, certains couloirs aboutissent à des morceaux de fromage et d'autres non ; au bout d'un certain temps, toutes les souris sont conditionnées pour passer dans les couloirs « à fromage ».

Il a cherché à transférer cette analyse des comportements aux personnes et a influencé les méthodes d'apprentissage, champ important pour gérer la performance des entreprises au travers des compétences de leurs acteurs.

1.3 La représentation actuelle des acteurs

Il est possible de dresser le profil actuel des acteurs au sein des organisations à l'issue des formalisations théoriques présentées.

a) Évolution de la représentation de l'homme dans l'organisation

TABLEAU DE L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION ET DE L'HOMME						
Organisation	Machine, routine standard, 1910	Machine, routine standard, 1940	Organisme vivant, évoluant par rapport à l'environnement, 1950	Cerveau, traite des informations, 1960	Système politique, alliances et conflits, 1970	Culture, prison, valeurs communes, lien social, 1980
Acteur	Exécutant <i>Main</i>	Exécutant <i>Main</i> + Cœur <i>Affectif</i>		Exécutant <i>Main</i> + Cœur <i>Affectif</i> + Cerveau <i>Idées</i>		
Auteur	Ingénieur Taylor	Psychologue Maslow	Cybernéticien Von Bertalanffy	Information Décision Simon	Sociologue Crozier	Anthropologue Schein

Le modèle économique de l'homme certain à la rationalité limitée des années 30-40 a été progressivement remplacé par une approche plus réaliste, avec des incertitudes et une rationalité limitée. De même, au sein des organisations, la vision de l'acteur a évolué ; si on considère l'individu comme une machine, un exécutant sans pensée ni

objectif dans l'organisation taylorienne du début du XX^e siècle, les apports des théories béhavioriales et sociologiques ont permis d'ajouter d'autres dimensions évidentes : l'acteur n'est pas seulement une main, c'est aussi un cœur et un cerveau qui a donc des sentiments, des objectifs, des idées qu'il essaie d'intégrer dans l'organisation à laquelle il participe.

b) Profil actuel de l'acteur

C'est le passage de l'individu « objet passif » rationnel et stable à l'acteur « sujet aléatoire, politique, complexe ».

Cet acteur :

- a un affect, des besoins sociaux, des motivations objectives et subjectives ;
- a une rationalité limitée ;
- a des systèmes de valeurs, des intérêts divergents qui induisent des jeux de pouvoir ;
- est conditionné par de multiples facteurs ;
- coopère en fonction de l'intégration de ses objectifs avec ceux des autres acteurs ;
- élabore des compromis, des accords et des conventions ;
- décide en fonction de ses réseaux sociaux.

Ceci suscite des comportements d'acteurs :

- aléatoires, changeants, imprévisibles ;
- avec des postures et des choix évoluant en fonction de leur appréhension du contexte, de leurs intérêts et de leurs relations avec les autres.

Il en découle une gestion des acteurs intégrant des variables de plus en plus sociologiques.

1.4 La multiplicité des acteurs

Il est intéressant et nécessaire pour analyser les problèmes managériaux de distinguer les différents acteurs essentiels d'une organisation.

a) L'entrepreneur

Les premières définitions de l'entrepreneur ^①, qui remontent au XVIII^e siècle avec des auteurs tels que De Boisguilbert, Cantillon, puis Smith, Ricardo, Say et enfin Schumpeter, listent un certain nombre de caractéristiques :

- un entrepreneur a choisi de mettre en œuvre une idée, une activité, en supportant les risques liés à l'incertitude des résultats ;
- il ne possède pas toujours un capital pour réaliser son entreprise mais sait organiser son activité pour proposer des biens et des services à des clients, et en retire un certain profit.

Si « entrepreneur » veut dire avoir un esprit d'entreprise, cela peut se caractériser par :

- une prise de risque et une capacité à supporter l'incertitude ;
- une capacité d'innovation ;
- une capacité d'organisation et d'animation d'équipes, d'hommes ;
- l'attente d'un retour sur investissement.

Il est rare que les entrepreneurs possèdent toutes ces caractéristiques ; aussi, des profils types différents peuvent être identifiés :

- innovateur pur ;
- plutôt gestionnaire organisateur ;
- plutôt financier pour rentabiliser les investissements.

L'ENTREPRENEUR SELON LES ENTREPRISES

Les débats portent à la fois sur la place de l'entrepreneur dans l'entreprise et sur son rôle dans la société.

Pour l'entreprise nouvelle, se pose le problème classique de l'accès aux capitaux pour l'entrepreneur innovateur. Des formules nouvelles de sociétés de capital-risque, spécialisées dans les prises de participation dans les sociétés nouvelles à fort potentiel (*start-up*), résolvent partiellement la contradiction entre la nécessité de l'innovation (le risque) et la protection de l'épargne (besoin de sécurité).

Pour les entreprises d'une certaine taille, se pose le problème de la fonction de l'entrepreneur. Des formules diverses visent à développer l'esprit d'initiative, d'innovation pour restaurer la fonction d'entrepreneur dans la structure de l'entreprise. Le concept d'« **intrapreneur** » a ainsi vu le jour. La logique de l'entrepreneur est celle du désordre, de la rupture d'un ordre existant (*exemple : inventer la carte à puce, c'est remettre en cause toute l'infrastructure des machines fonctionnant avec des cartes à bande magnétique*), alors que la logique de l'organisation est celle de l'ordre procédural, de la continuation d'un mode de fonctionnement qui limite l'incertitude. Les deux logiques sont contradictoires mais doivent être conciliées pour garantir l'adaptation de l'entreprise, condition impérative de sa survie.

b) Le collaborateur, l'employé

Salarié à temps complet ou partiel, il participe à l'activité, pour satisfaire des besoins primaires (rémunération pour vivre) et des besoins supérieurs (reconnaissance de la société et estime de soi). Il peut souhaiter s'impliquer plus ou moins dans son travail, rester plus ou moins longtemps dans l'organisation, en fonction de ses objectifs, de ses valeurs, de ses relations avec autrui. Chaque collaborateur est donc unique et le management doit en tenir compte.

c) L'actionnaire ④

Il apporte des capitaux à une entreprise pour financer une activité économique et souhaite qu'elle génère des bénéfices pour en récupérer une partie. Cet objectif peut être déconnecté de la nature de l'activité, de sa pertinence, de sa pérennité dès lors qu'elle est rentable dans le court terme. Le management doit donc intégrer ces comportements et ces décisions avec celles des autres acteurs de l'organisation.

d) Les parties prenantes ④

Depuis les années 90, l'analyse managériale met en évidence la nécessité de prendre en compte dans le pilotage des organisations, au-delà des acteurs proches et directs de l'entreprise, les individus ou les groupes qui participent et influencent plus ou moins directement ses activités et ses décisions ; ainsi **Freeman** utilise le terme de parties prenantes pour désigner les associations, les groupes de pression, les communes, les citoyens et tout autre acteur, même à l'autre bout du monde, qui peut interférer sur une entreprise. Il faudrait de ce fait que le management intègre les intérêts de toutes ses parties prenantes, ce qui s'avère nécessairement contradictoire.

e) Le manager

Ce terme est apparu à la fin du XIX^e siècle avec **A. Marshall** et largement usité au XX^e siècle. Le manager **(d)** devient l'interface essentielle de toute entreprise, en pilotant l'organisation, même s'il n'est pas entrepreneur propriétaire. À tous les niveaux de la hiérarchie et dans tous les domaines de la gestion, le manager doit conduire les activités et les hommes pour réaliser les objectifs assignés à l'entreprise.

2. Il faut manager les acteurs

Depuis les analyses sociologiques et en particulier celle de **Crozier** et **Fridberg** dans *L'acteur et le système*, il apparaît nécessaire de manager, à deux niveaux et de manière combinatoire, l'individu et le groupe.

2.1 Il faut manager l'acteur en tant qu'individu

Un individu dans une entreprise est un rouage nécessaire du fonctionnement général ; il doit coopérer pour travailler avec les autres membres de l'organisation mais il n'en conserve pas moins ses valeurs et ses objectifs, sa sensibilité et ses comportements, face aux différentes situations dans lesquelles il va se trouver.

Il doit réaliser ses buts, se sentir reconnu et valorisé tout en s'intégrant dans un groupe qui peut avoir d'autres orientations et d'autres comportements.

Il faut donc tenir compte du rôle de l'individu dans l'organisation, de sa responsabilité mais aussi analyser les influences de l'organisation sur l'individu.

Le rôle, le comportement, et la perception de l'individu dans nos organisations modernes posent certains problèmes. Par exemple, l'individu est-il responsable de ses gestes au sein d'une organisation ou est-ce l'organisation elle-même qui doit porter le blâme des gestes posés ? Certains analystes perçoivent l'organisation comme néfaste à l'individu. Au sein de larges organisations, l'homme perdrait-il son individualité ? Que reste-t-il de l'individu une fois qu'il intègre une organisation ?

a) Les différents angles d'approche de l'individu

Aujourd'hui, pour comprendre les attitudes et les comportements des individus en tant que tels et dans une organisation, il est nécessaire de croiser plusieurs domaines :

- la **physiologie humaine** : les comportements sont fonction des besoins biologiques de l'homme ; il s'agit donc pour les entreprises de les prendre en compte dans les conditions de travail pour limiter les accidents, les maladies, la fatigue ;
- la **psychologie humaine** : ce domaine d'analyse essaie de comprendre les mécanismes qui enlènent les comportements pour remédier aux dérives ; la psychologie délimite des « normes » qui sont des modèles de conduite dans un système de valeurs accepté par une société : le « normal » renvoie à des règles, à des conventions, nécessaires au sein d'une organisation qu'un manager utilise pour « cadrer et recentrer » les comportements des acteurs. Bien sûr, toutes les variations par rapport aux normes ne relèvent pas de mesures coercitives ;
- la **sociologie** : l'étude des sociétés et des mécanismes qui amènent les individus à adopter tel ou tel comportement permet de mieux comprendre les réactions des acteurs au sein des organisations, en fonction du contexte et du cadre social de l'entreprise.

Ainsi, la personnalité, les attitudes individuelles et collectives des acteurs, mieux comprises et analysées, peuvent être gérées et canalisées.

b) Le rôle de l'individu dans l'organisation

■ *De manière formelle*

On assigne à tout individu acteur d'une organisation, une place avec un rôle, des tâches et une certaine étendue de responsabilité :

- **fonctions, tâches** : ensemble d'opérations, de réflexions et d'actions liées à un domaine de la gestion (par exemple, commercial ou financier) nécessaire pour la réalisation de l'activité de l'entreprise, en liaison avec d'autres fonctions ;
- **responsabilité** : délimitation d'une zone d'activité, de travail dans laquelle l'individu possède une marge de manœuvre pour décider et agir seul et avec l'équipe qu'il dirige ; l'individu responsable devra rendre compte de ses résultats, justifier de ses choix pour conserver la confiance accordée et poursuivre son action.

Cette description objective rationnelle n'est pas suffisante pour expliquer la réalité du comportement des acteurs au sein des organisations.

■ *De manière réelle*

Les analyses menées depuis une cinquantaine d'années mettent en évidence les dimensions sociologique et psychologique des individus :

- ce sont les **individus** qui, au sein des organisations, quelle que soit leur fonction assignée, décident, agissent et déterminent les résultats et la performance de l'entreprise ;
- les choix des individus sont fonction de leurs **valeurs**. Il faut tenir compte de l'identité, de la personnalité des individus, pour comprendre leurs attitudes et leurs comportements réels, au-delà de ce que l'on attend « théoriquement » d'eux ;
- la participation des individus à une organisation se fait sur une **base volontaire**, plus ou moins influençable. Pourquoi un individu accepte-t-il de participer volontairement à une action dans une organisation ? Il s'engage pour des motifs personnels de salaire, de profit, de reconnaissance, de pouvoir..., car l'organisation lui permet de satisfaire ses désirs ;
- les individus participeront à l'organisation s'ils estiment qu'elle sert leurs **objectifs** et leurs **intérêts** et s'ils estiment que les bénéfices retirés de cette participation sont plus élevés que ses coûts ;
- les individus agissent en fonction de l'**information limitée** qu'ils ont et de leurs représentations qui peuvent s'avérer inefficaces pour leur intérêt.

Il faut aussi tenir compte des interactions entre l'individu et l'organisation.

Un individu au sein d'une organisation se construit, au fur et à mesure du temps, des situations et de l'expérience, un réseau de relations, des habitudes et des comportements qui peuvent être un peu « décalés » voire « déviants » du cadre qui lui a été fixé.

Par exemple, M. Crozier explique très bien que, si un acteur délaisse une partie de son pouvoir ou de son autorité, il se crée des zones d'incertitude « récupérables » par d'autres acteurs comme leviers de pouvoir.

Une **zone d'incertitude** est une partie d'un domaine, d'une activité, d'un service qui comporte des indéterminations d'ordre technique ou commercial ou financier ou humain ; nécessairement, l'acteur qui maîtrise un peu mieux une zone d'incertitude par ses compétences, son expérience, détient alors une source de pouvoir qu'il peut utiliser pour ses intérêts ou ceux de l'organisation.

Le rôle de l'individu dans l'organisation est donc difficile à appréhender sous toutes ses dimensions et n'est donc pas neutre pour l'efficacité de l'entreprise.

c) La gestion de l'individu dans l'organisation par la motivation

La motivation représente les forces qui agissent sur une personne pour l'amener à se comporter d'une façon précise, orientée vers un but⁽¹⁾.

La motivation ne peut expliquer à elle seule le niveau de productivité et les bons résultats d'une organisation, mais elle y contribue sensiblement.

Une organisation efficace doit susciter et stimuler une participation et une contribution forte de ses salariés donc gérer leur motivation de manière permanente.

Les facteurs de motivation des salariés sont nombreux et différent selon les individus ; les managers peuvent agir à plusieurs niveaux pour essayer de canaliser l'énergie de ces acteurs essentiels pour l'organisation : la satisfaction des besoins et la rémunération en sont les principaux.

■ La motivation par la satisfaction des besoins

Les besoins sont de nature et de niveau différents. Au travers des tâches attribuées et de l'organisation du cadre de travail, il semble nécessaire de satisfaire les besoins de tout individu, tels qu'ils sont définis par la pyramide de Maslow (chaque niveau doit être satisfait avant de passer au niveau supérieur) (cf. « Outils et méthodes ») :

- les besoins physiologiques (alimentation, habitation...) et d'hygiène (conditions de travail) ;
- les besoins de sécurité (stabilité de l'emploi, sécurité psychologique) ;
- les besoins d'appartenance (établissement de rapports interpersonnels chaleureux, intégration dans un groupe, une culture) ;
- les besoins d'estime (réussite, reconnaissance, respect individuel et collectif) ;
- les besoins d'accomplissement personnel (participation active, créativité, autonomie).

Les salariés peuvent aussi être motivés par la réalisation d'autres besoins :

- les **résultats** : selon le modèle d'attente en action⁽²⁾, la motivation au travail est déterminée par les convictions d'une personne sur les rapports entre l'effort consenti et les résultats attendus. Les acteurs sont motivés pour travailler quand ils espèrent que leur action apportera des résultats satisfaisants pour eux et pour l'organisation ;
- l'**équité** : selon le modèle de l'équité⁽³⁾ les salariés comparent les contributions (apports, efforts) et les résultats des actions réalisées par plusieurs personnes ; la motivation vient des rapports considérés comme justes et équitables, entre contributions et résultats, pour des personnes équivalentes.

(1) R. Kanfer, C.R. Wanberg, T.M. Kantrowitz, « Job Search and Employment: a Personality-Motivational Analysis and Analytic Review », *Journal of Applied Psychology*, 2001.

(2) D. Vandewalle, W.L. Cron, J.W. Slocum, « The Rule of Goal Orientation Following Performance Feedback », *Journal of Applied Psychology*, 2001.

(3) J.S. Adams, « Toward an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963.

■ La motivation par la rémunération

Au-delà de la satisfaction de différents besoins, la motivation est largement liée au système de rétribution, dans son niveau et dans son utilisation.

Des études ont montré que la capacité des rémunérations à motiver les individus dépend de plusieurs facteurs : le niveau, le moment opportun, le lien avec la productivité, la durabilité, l'équité, la visibilité. Le management doit donc bien gérer tous les paramètres des rémunérations, les types de rétribution et la manière de les utiliser, chacun ayant des atouts et des limites.

À titre illustratif, il est possible de répertorier les avantages et les inconvénients de quelques systèmes de rémunérations :

Types de rémunération	Avantages	Limites
Partage des gains de productivité	Pour un niveau de production et de coût précis	Peut être complexe à calculer et à présenter
Intéressement	Récompense la rentabilité organisationnelle	Un individu influe peu sur la rentabilité de l'ensemble
Fonction des compétences	Récompense de nouvelles compétences	Le coût du travail augmente en raison de l'augmentation des compétences maîtrisées
Plan d'avantages flexibles	Adapté à la demande individuelle	Coût administratif élevé, utilisation difficile

In fine, la motivation peut être un levier important si elle est bien gérée.

2.2 Il faut manager l'acteur dans le groupe

Les travaux des sociologues ont permis d'élaborer des définitions des groupes, reprises par les gestionnaires. Il convient de s'interroger sur la manière de les gérer au sein des entreprises afin que les groupes soient source de synergie et non de blocage.

a) Délimitation d'un groupe

Dans le champ de la sociologie, un **groupe** [Ⓐ] est appréhendé comme un collectif de personnes qui se sentent appartenir à une même entité. Un groupe n'est pas une juxtaposition d'individus mais un bien collectif avec un rapport au groupe, symbolique ou réel, dans lequel se tissent des communautés d'action et des pensées qui orientent les conduites des membres du groupe.

Plusieurs types de groupes sont alors repérables :

- groupe de grande taille constitué pour une durée courte sans lien particulier (*par exemple une foule dans un parc d'attraction*) ;
- groupe de grande taille constitué pour une durée courte avec un intérêt commun (*par exemple un cortège de manifestants défilant dans les rues*) ;
- groupe constitué pour une durée longue avec un nombre restreint de personnes ayant un objectif commun (*par exemple une association*) ;
- groupe constitué pour une durée longue avec un nombre restreint de personnes ayant des affinités communes (*par exemple une bande de jeunes*).

En psychologie sociale, on différencie :

- le groupe de référence : « groupe auquel un individu se rattache en tant que membre car il désire s’y identifier » ; le groupe de référence a une fonction sociale, normative, protectrice ;
- le groupe d’appartenance : groupe auquel un individu participe (par hasard ou par choix) ; le groupe d’appartenance peut ou non être aussi un groupe de référence.

Le groupe doit agir de manière organisée et coordonnée pour que l’objectif soit atteint ; chaque individu constituant le groupe doit donc coopérer, accepter de ne pas seulement prendre en compte ses propres intérêts et participer à l’œuvre commune.

Le groupe peut être permanent ou temporaire, formel ou informel, pour une fonction ou un projet, constitué de deux personnes ou d’un grand nombre.

Toute entreprise est une organisation qui doit constituer puis gérer des groupes de travail.

b) Les analyses des phénomènes de groupe

Toute action collective au sein d’une organisation est influencée par les objectifs de chaque acteur, de son degré d’information, des relations entre ces acteurs. Les divergences d’intérêts et les dissymétries d’information conduisent à des problèmes d’agence qu’il faut gérer et réduire par des procédures et des règles.

■ La dynamique de groupe

K. Lewin utilise le terme de « dynamique de groupe » en 1944 ; la dynamique de groupe est l’ensemble des phénomènes, mécanismes et processus qui émergent et se développent dans les groupes sociaux durant leur activité.

La dynamique de groupe fait référence aux relations qui s’instaurent tant à l’intérieur d’un groupe qu’entre groupes pour créer des synergies (ou dynamique positive) ou des blocages (dynamique négative).

Le système d’interdépendance explique aussi bien le fonctionnement interne du groupe que ses actions sur la réalité extérieure.

Le comportement des personnes, donc des membres d’une organisation, est influencé par leurs caractéristiques propres et celles de leur environnement social.

Le groupe est un tout, un système, qui évolue avec une certaine dynamique, en fonction de son environnement lui-même dynamique. La dynamique du groupe ou des groupes présents au sein d’une entreprise conditionne donc fortement son fonctionnement, son efficacité, ses résultats.

Il s’agit alors de repérer les groupes d’appartenance et de référence précédemment définis pour canaliser et orienter les actions et les comportements des acteurs.

De plus en plus, les dynamiques de groupe prennent un intérêt particulier du fait des interactions rendues possibles par le réseau Internet.

■ Coopération et conflit

Une organisation fonctionne si les acteurs coopèrent dans leurs activités en respectant des règles, des valeurs, des procédures ; la coopération est nécessaire mais difficile à obtenir en permanence de manière spontanée car les raisons de divergences d’intérêts sont nombreuses

et les conflits peuvent survenir rapidement. Il semble donc pertinent de gérer autant la coopération que les conflits entre individus.

D'après les analyses sociologiques, les intérêts et les sentiments des acteurs sont les deux variables qui permettent de comprendre la coopération et le conflit.

- Dans la **logique des intérêts**, les causes de la coopération et du conflit sont :
 - les convergences ou les divergences d'intérêts entre les parties ;
 - leurs choix pour se positionner les uns par rapport aux autres.
- Dans la **logique des sentiments**, les causes de la coopération et du conflit sont :
 - les capacités des parties à être hostiles ou bienveillantes vis-à-vis des autres ;
 - leurs capacités à susciter hostilité ou bienveillance vis-à-vis des autres.

Ces deux logiques ne se confondent pas même si elles ont des liens et peuvent être influencées par les valeurs des acteurs.

Le management des organisations doit alors avoir pour objectif d'optimiser la coopération entre les membres et de gérer au mieux les conflits. Plusieurs moyens permettent de gérer la coopération au sein des entreprises :

- les **règles**, les **procédures**, les **rutines**, tous les dispositifs organisationnels pour coordonner le travail permettent de contrôler le degré de coopération des membres d'une organisation ;
- les **systèmes d'incitation**, de récompense (par rapport à des objectifs) peuvent aussi être des leviers de la coopération des acteurs ;
- il est possible d'agir sur les sentiments des acteurs au travers du système de valeurs et de la **culture** diffusés par l'entreprise pour canaliser leur coopération ;
- la circulation des informations, la communication formelle et informelle entre les membres, le mixage des métiers, les équipes de projets transversales, sont autant de moyens pour faciliter la coopération.

c) La gestion des groupes dans les organisations

■ *La gestion de la participation*

La vision de l'organisation et de l'acteur dans l'organisation a évolué ce qui conduit à mettre en œuvre de nouvelles pratiques de fonctionnement et de comportement au sein des entreprises :

- l'inadaptation des organisations tayloriennes face à un nouvel environnement concurrentiel a conduit à rechercher d'autres formes organisationnelles laissant plus de place à la participation des salariés, tant dans leurs actions que dans leurs décisions au sein des entreprises ;
- le salarié est devenu conscient de son identité, de son poids potentiel dans l'organisation ; il devient une partie prenante qui choisit son degré de participation dans les activités de l'entreprise.

Pour mettre en place un **management participatif**, deux moyens sont principalement utilisés : la **délégation** et la **décentralisation**. La répartition du pouvoir est modifiée pour donner plus **d'autonomie** et de marge de manœuvre à chaque niveau de la hiérarchie. La confiance accordée aux acteurs les pousse à s'impliquer davantage dans le fonctionnement de l'organisation.

La circulation de l'information, dans toutes les directions, aussi bien ascendantes que descendantes, est également un levier essentiel à la participation des acteurs.

Un des aboutissements structurels de ces pratiques est la **DPPO, direction participative par objectifs** analysée par **P. Drucker**.

La participation concerne aujourd'hui tous les domaines de la gestion (conditions de travail, démarche qualité, apport d'idées, d'innovation, prise de décision collective...). Elle s'est institutionnalisée au travers du cadre légal des représentants du personnel, des organisations syndicales, des négociations obligatoires.

■ **La gestion des conflits**

Il existe des conflits latents systématiques (les producteurs contre les consommateurs) et des conflits ouverts déclarés sur un problème spécifique. Il y a des types de conflits différents qui peuvent porter sur les valeurs, les objectifs, les moyens, qui peuvent être individuels ou collectifs, concrets cognitifs ou émotifs personnels.

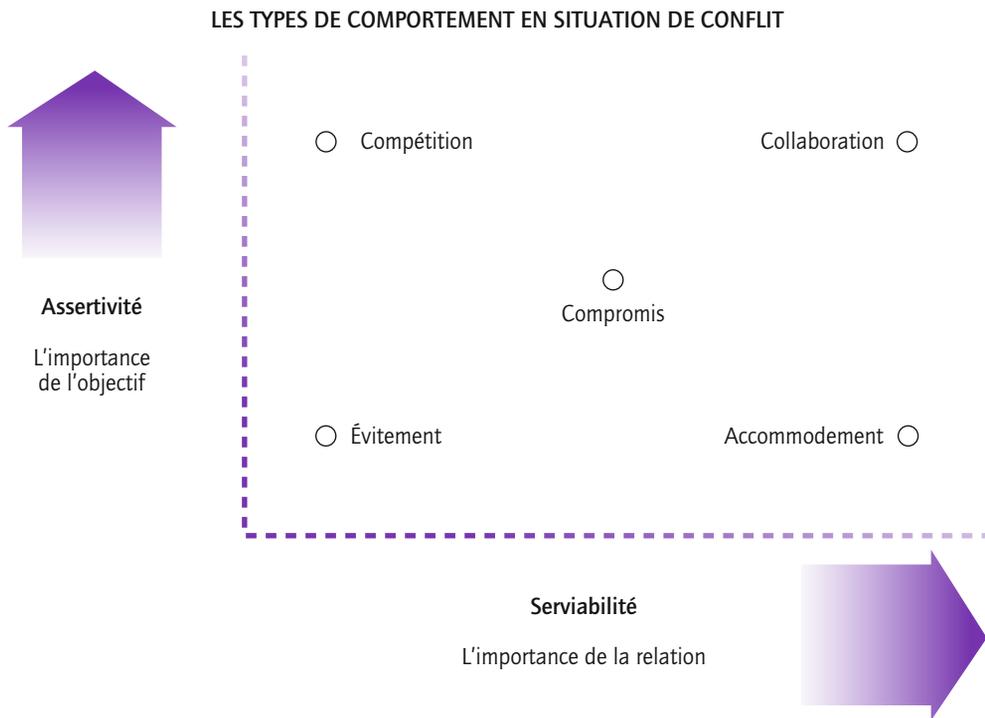
Les causes des conflits sont nombreuses : divergence d'intérêts des acteurs, allocation difficile de ressources limitées, flou organisationnel dans la répartition des tâches, des responsabilités, du pouvoir, perception différente par les individus des situations, des objectifs, antagonisme des droits individuels et des droits collectifs.

Des conflits émergent nécessairement au sein des organisations ; il faut donc déterminer comment les gérer, les résoudre, les canaliser, les utiliser, les limiter ou les exposer.

Gérer les conflits consiste à savoir choisir les moyens pour dégager des avantages éventuels, potentiels et limiter leurs inconvénients. Il est possible de repérer certains avantages et inconvénients d'une gestion de conflit.

GESTION DE CONFLIT	
Avantages possibles	Inconvénients possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Crée ou renforce l'unité • Renforce le leadership • Peut apporter des gains de résultats • Permet d'augmenter l'estime de soi • Stimule la créativité • Remet en cause des politiques et des pratiques • Clarifie des situations 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être source de discorde, de règlements de compte • Peut déstabiliser le leadership s'il y a échec • Peut apporter des pertes • Peut être source de rigidité dans les idées, les pratiques • Consomme du temps et de l'énergie

Plusieurs méthodes combinatoires pour gérer un conflit sont possibles, sans assurance de réussite. L'analyse de **Thomas et Kilmann** en 1972 permet de repérer cinq types de comportement en fonction du désir de satisfaire ses intérêts ou ceux de l'autre partie.



Thomas et Kilmann, 1972.

- **L'évitement** est une absence d'implication dans une situation conflictuelle, une volonté de ne pas s'engager, soit pour ne pas aggraver la situation, soit pour attendre que le temps règle les problèmes.
- **L'accommodation** ou la **résignation** consiste à accepter de satisfaire les intérêts de l'autre partie au détriment des siens.
- **La confrontation** correspond à l'attitude où chaque partie veut obtenir gain de cause et satisfaire ses intérêts, soit par l'argumentation, soit par des promesses, des menaces, des manipulations, soit par l'utilisation de la force morale ou physique.
- **La collaboration** recherche une solution qui constitue un gain satisfaisant pour chacune des parties.
- **Le compromis** ou la **négociation** correspond à l'acceptation par chaque partie d'un certain gain et d'une certaine perte.

La gestion d'un conflit peut utiliser plusieurs de ces comportements, sur une période plus ou moins longue, avec un recours éventuel à des tiers pour canaliser les comportements ou accélérer la résolution du conflit.

Les tendances actuelles sont plutôt à la négociation, au règlement amiable des litiges, à la médiation (*ombudsman* ou médiateur entre des parties).

■ La conduite d'équipes

Une **équipe** est un petit nombre de salariés qui, possédant des compétences complémentaires, adhèrent à des objectifs de réalisation et à des rapports de travail communs dont ils se considèrent mutuellement responsables⁽¹⁾.

Les analyses classiques repèrent **cinq types** essentiels d'équipes :

- l'**équipe fonctionnelle** réunit des personnes qui travaillent sur des tâches similaires de manière répétitive ;
- l'**équipe de résolution** de problème réunit périodiquement et temporairement quelques personnes d'un département pour résoudre un problème spécifique (de qualité, de coût par exemple) ;
- l'**équipe interfonctionnelle** réunit des personnes venant de domaines professionnels différents pour résoudre des problèmes communs, d'ampleur et de durée variables ;
- l'**équipe autogérée** se compose de salariés qui doivent travailler ensemble tous les jours pour fabriquer un produit ou un service dans sa totalité, en organisant leur travail de manière autonome ;
- l'**équipe virtuelle** constitue un groupe de personnes qui coopèrent par l'intermédiaire de technologies de l'information, à un ou plusieurs projets, en étant sur des sites différents.

Un groupe, en particulier une équipe, sera **efficace** si ses membres présentent plusieurs caractéristiques :

- partager les objectifs généraux, appuyer les orientations et les prises de décision ;
- communiquer librement entre eux et s'accorder une aide mutuelle ;
- régler les conflits à l'intérieur du groupe ;
- repérer les processus individuels et collectifs et améliorer leur façon d'agir ainsi que celle du groupe⁽²⁾.

Il s'agit donc de gérer les équipes et de manager les acteurs pour que ces conditions se réalisent.

3. Les acteurs et le numérique

Tous les acteurs sont impactés par le numérique dans leur travail, dans leurs relations aux autres, dans leur rapport au temps et à l'espace (cf. *Chapitre 4 « L'importance des structures organisationnelles »*).

L'analyse est focalisée ici sur les missions du manager dans une organisation « numérique ». Dans le cadre du management, les deux rôles essentiels d'un manager, à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines de gestion, sont la coordination du travail et la coopération des acteurs.

Or, les technologies numériques assurent la collaboration en ligne, la coordination des activités ainsi que le partage des connaissances. Dans les entreprises du monde entier, Google Apps, Google Sites, Lotus Connections et Office Sharepoint sont utilisés pour les réunions en ligne, la gestion de projets, les communautés virtuelles... Alors, qu'en est-il du manager ?

(1) F. Laffast, C.E. Lanson, *When Teams Work Best*, Sage, 2001.

(2) B.T. Yarbrough, *Leading Groups and Teams*, Thomson Learning, 2002.

3.1 Manager la coordination du travail

- Afin de libérer les initiatives personnelles, le manager doit être davantage un coordinateur d'activité qu'un donneur d'ordres. Les collaborateurs étant de moins en moins des subordonnés mais beaucoup plus des acteurs, comment maintenir l'autorité du management ? Le manager doit donner de l'autonomie aux collaborateurs tout en assurant une coordination.
- La pratique numérique intensifiant la capacité des hommes à travailler ensemble, à créer, mais aussi à décloisonner leurs activités, le manager doit susciter leur engagement et non leur suivisme. Les compétences en réseau parfaitement reconfigurables demandent au manager d'être capable de gérer à la fois les expertises de chaque collaborateur et leurs compatibilités relationnelles.
- La dématérialisation du travail modifie considérablement la gestion du temps et de l'espace par le manager ; les TIC appellent à une nouvelle définition du lien de subordination (*cf.* le contrat de travail) qui s'affranchit des distances et des horaires et qui facilite un contrôle managérial quasi complet. Comment passer d'un management du contrôle à celui de la confiance ? Comment intégrer la mobilité comme vecteur de performances ?
- Le manager doit répartir le travail en gardant une cohérence globale, alors même que les collaborateurs peuvent être sur des lieux différents, à des moments décalés, sans temps présentiel commun.
- Le manager doit gérer les outils et les technologies utilisés par tous les collaborateurs afin qu'ils soient compatibles, connectés, avec un degré suffisant d'autonomie et un degré suffisant de contrôle.
- La circulation de l'information est certes améliorée mais les TIC peuvent générer également une surcharge de travail. La montée en puissance du volume d'informations transmises conduit à une « infobésité » que les collaborateurs vont devoir gérer en utilisant leur temps de travail à leur classement.

Le manager doit ici veiller à ce que les échanges électroniques ne se superposent pas aux échanges traditionnels. Dans ce nouveau contexte relationnel, le maintien des réunions de service et la communication hiérarchique n'a plus de raison d'être.

- Le manager doit gérer les flux d'informations, en volume et en variété, pour coordonner le travail, en donnant du sens aux informations, en focalisant sur les informations pertinentes (en luttant contre l'« infobésité »).

3.2 Manager la coopération des acteurs

- Avec le numérique, toutes les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, partenaires...) sont connectées à tout moment, à n'importe quel endroit de la terre et en collaboration possible en temps réel. Au fil des projets, le manager est conduit à constituer de nouvelles équipes, sans que les personnes se connaissent vraiment. Le manager doit choisir les membres des équipes pour que la coopération se fasse et gérer l'apparition éventuelle de tensions voire de conflits.
- Comment construire une culture d'entreprise, une identité pour fédérer des collaborateurs qui travaillent à distance, sur des dossiers partagés ? Le manager doit faciliter ou

susciter des échanges de nature différente, promouvoir des transferts de connaissances, favoriser une solidarité et une intelligence collective.

- Comment gérer la participation, l'implication, la motivation des acteurs dans une structure virtuelle avec des collaborateurs qui ne travaillent ensemble sur le même lieu de travail au même moment ? Le manager doit équilibrer un certain degré d'autonomie pour susciter la créativité, avec des formes de reconnaissance et d'incitations financières pour mobiliser des groupes d'acteurs.
- Ces technologies encouragent une co-crédation de valeur ajoutée.

Par ailleurs, les managers peuvent être renseignés en temps réel sur la performance de leurs collaborateurs et contrôler leurs activités et les employés ont la possibilité d'échanger dans des communautés virtuelles à l'aide de blogs, de courriels, du wiki (page web modifiable par les visiteurs de la page avec ou sans autorisation).

Dans le cadre d'une entreprise plus collaborative où la co-crédation de valeurs est encouragée et l'organisation moins hiérarchique, un nouveau modèle managérial, le e-management, se développe avec de nouvelles problématiques.

Néanmoins et selon l'Observatoire du e-management, il apparaît que ces nouvelles technologies imposent des procédures et des rituels qui libèrent peu ou prou l'initiative individuelle recherchée. L'exigence procédurale peut donc s'opposer à l'exigence de créativité. Elles peuvent être perçues comme une complexification du travail source de stress, augmentée par des cycles de prise de décision toujours plus courts.

Acteur

Individu qui participe à une action et qui a des intérêts communs pour cette action.

Individu

Personne autonome ayant des objectifs et des intérêts propres.

Groupe

Un collectif de personnes qui se sentent appartenir à une même entité.

Ensemble d'individus devant travailler et coopérer dans un domaine vers certains buts, tout en gardant chacun leurs objectifs et leurs intérêts propres.

Manager

Personne capable de diriger et de coordonner un ensemble d'individus sous sa responsabilité.

Il est possible de distinguer plusieurs types de managers : le manager de proximité, le manager intermédiaire ; le manager dirigeant. Mais, quels que soient son périmètre et son positionnement, le manager doit combiner des missions d'exécution et d'organisation, d'information et de communication, d'arbitrage et de régulation.

Entrepreneur

Personne ayant la volonté de créer une entreprise, avec des idées, le goût du risque, possédant ou non des capitaux pour réaliser son activité et souhaitant en tirer un profit.

Motivation

La motivation d'un acteur au sein d'une organisation peut être définie comme l'ensemble des forces qui le poussent à agir et à se comporter d'une certaine manière.

Plusieurs courants théoriques ont analysé la motivation.

■ *Les théories du contenu*

Elles s'intéressent à la satisfaction des besoins de l'individu, en privilégiant des facteurs internes.

- Théorie des 5 besoins de **Maslow**.
- Théorie ERG d'**Aldefer** : *Existence* / *Relatedness* (sociabilité) / *Growth* (développement).
- Théorie des besoins de **McClelland** : affiliation / accomplissement / puissance.
- Théorie bi-factorielle d'**Herzberg** : facteurs augmentant ou diminuant la satisfaction.
- Théorie des caractéristiques du travail d'**Hackman** et **Oldman** : 5 caractéristiques du travail pour augmenter la motivation : compétences, tâche, importance de la tâche, autonomie, *feed back* sur les résultats de la tâche.
- Théorie de l'équité d'**Adams** : rapport entre avantages et contributions du travail.

■ *Les théories du choix cognitif*

Elles s'intéressent à la perception des liens entre efforts, performances et récompenses.

La théorie des attentes de **Vroom** (VIE) stipule que la motivation est liée à 3 perceptions : la Valeur accordée aux récompenses, l'Instrumentalité ou estimation des conséquences positives attendues, et l'*Expectation* (attente) pour augmenter la performance au travail.

■ *Les théories du développement des sentiments d'auto-efficacité et d'autodétermination*

- Théorie de la fixation des objectifs de **Locke** : la motivation est liée à la pertinence des objectifs fixés et à la manière de les accompagner.
- Théorie de l'autodétermination de **Deci** et **Ryan** : les acteurs se sentant compétents et reconnus s'autorégulent seuls.

Parties prenantes

Tous les acteurs de la société civile qui peuvent avoir des relations plus ou moins directes, proches, nombreuses, avec une organisation et peuvent donc influencer les choix de cette dernière : clients, fournisseurs, salariés, banques, États, institutions nationales et internationales, groupes de pressions, actionnaires, citoyens, concurrents, pays lointains...

Actionnaire

Investisseur privé ou public (particulier, État, entreprise...) qui apporte des capitaux à une entreprise et reçoit en contrepartie un titre de propriété et des dividendes (part des bénéfices).

Coopération

La coopération désigne la relation qui s'instaure entre différentes personnes quand elles cherchent à concilier les intérêts et la satisfaction de tous : elle peut aussi être définie comme l'association de la coordination mise en place dans une organisation et de la bonne volonté des personnes pour que l'action commune soit satisfaisante pour tous.

Conflit

Le conflit désigne la relation qui s'instaure entre individus ou groupes quand ceux-ci se comportent sans considérer les intérêts ou la satisfaction des autres individus ou groupes, voire en cherchant à leur nuire.

Comportement

Attitude d'une personne ou d'un groupe face à une situation.

Les méthodes pour comprendre et analyser le comportement des acteurs correspondent aux approches, courants et concepts proposés par différentes écoles. Nous en présentons quatre qui sont essentielles.

Approche comportementale (des relations humaines)

■ *George Elton Mayo*

G.E. Mayo⁽¹⁾ (1880-1949) est considéré comme le fondateur du courant des relations humaines. Il apporte sa contribution fondatrice à partir d'études menées dans les entreprises, en particulier à la Western Electric, à Hawthorne près de Chicago, de 1927 à 1932. En faisant varier les conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, etc.), il constate que la productivité varie peu. Les individus observés sont motivés par le fait qu'ils sont considérés, qu'ils se sentent membres d'un groupe. Elton Mayo en conclut que les travailleurs, membres d'un groupe, sont plus sensibles aux relations humaines internes au groupe qu'aux conditions matérielles de travail.

Les principales conclusions générales de ses travaux sont alors que :

- la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration sociale ;
- les récompenses non financières (estime, relations sociales) jouent un rôle essentiel dans la motivation ;
- la spécialisation de l'OST n'est pas la forme la plus efficace de l'organisation du travail ;
- les employés ne réagissent pas en tant qu'individus mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et de valeurs.

EXEMPLE

Face à une réorganisation des méthodes de production dans une fonderie impliquant l'usage d'un clavier informatique, les ouvriers concernés vont réagir en fonction des valeurs et des traditions du groupe : « Le clavier est un outil de secrétaire pas de métallurgiste » ; ils vont réagir négativement au changement car la nouvelle organisation, bien que plus confortable, les prive de leurs repères, de leur solidarité de groupe née des épreuves partagées dans le maniement d'outils dangereux.

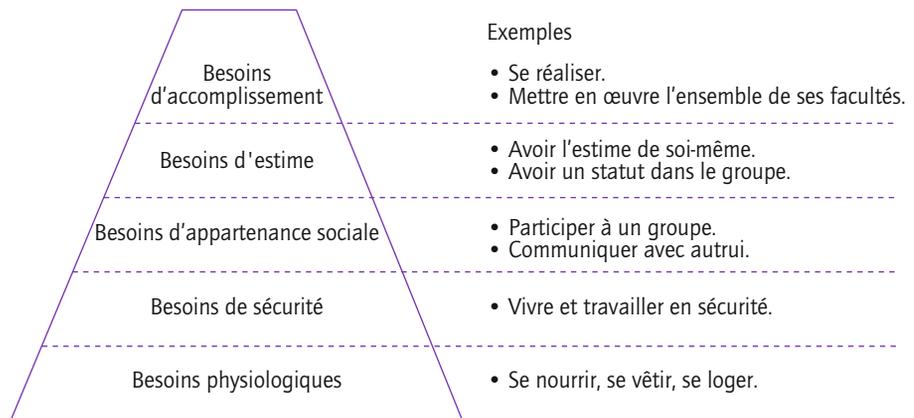
■ *Abraham Maslow*

A. Maslow⁽²⁾ (1908-1970), psychologue américain, explique la psychologie de la motivation par la hiérarchie des besoins. Selon Maslow, les besoins sont hiérarchisés dans une pyramide à cinq niveaux :

(1) E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, 1947.

(2) A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1954.

LA HIÉRARCHIE DES BESOINS SELON MASLOW



Cette pyramide explique la motivation de l'individu ; ce qui motive l'individu c'est la satisfaction d'un besoin, et un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau de la hiérarchie des besoins que si les niveaux précédents sont satisfaits.

EXEMPLE

Il ne sert à rien, selon Maslow, de proposer à un individu d'organiser son travail comme il l'entend (besoin d'estime et de reconnaissance) si ce travail est un travail précaire, car le besoin préalable de sécurité n'est pas satisfait.

Frederick Herzberg

F. Herzberg⁽¹⁾ prolonge et affine les travaux de Maslow.

Pour expliquer la motivation des hommes, il distingue :

- ce qu'il appelle les **facteurs d'hygiène** qui doivent être réalisés sous peine d'insatisfaction ; ils ne sont cependant pas source de motivation, seule leur absence est un frein ;
- les **facteurs motivants** qui vont être la source de réelle motivation car ils sont difficilement satiables, comme le besoin de participation, d'accomplissement, de créativité, etc.

L'intérêt des analyses de F. Herzberg est de mettre l'accent sur la différence de fonctionnement des besoins identifiés par Maslow : certains sont motivants d'autres sont seulement sécurisants. Ces deux types de facteurs ne s'opposent pas mais leur distinction permet de comprendre pourquoi certaines politiques répondant à des facteurs d'hygiène limitent le mécontentement des individus sans les motiver pour autant.

L'organisation du travail doit apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour :

- **éviter le mécontentement** : conditions de travail et rémunération ;
- **provoquer la satisfaction** : élargir et enrichir les tâches des postes de travail alors que la rationalisation et la simplification tayloristes en appauvrissent le contenu.

(1) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, T.Y. Growell Co, 1966.

Approche sociologique de l'acteur

M. Crozier et E. Friedberg définissent ainsi un **système d'action concret** : « Un système d'action concret est un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux. »

M. Crozier et E. Friedberg fondent « l'**analyse stratégique** » ou l'analyse des comportements des acteurs dans une organisation sur quatre principes :

- l'acteur est un stratège avec une marge d'action ;
- l'acteur a une rationalité limitée ;
- le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie ;
- l'interaction entre les individus aboutit à la constitution d'un système d'action.

Approche sociologique d'un groupe (l'approche par la traduction)

M. Callon et B. Latour appliquent l'approche par la traduction à la raréfaction de la coquille saint-jacques en baie de Saint-Brieuc ; dans ce contexte, il y a quatre acteurs, les consommateurs, les pêcheurs, les scientifiques et les pouvoirs publics, qui n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes analyses du problème, et qui ne peuvent pas s'entendre. Il s'agit alors de mettre en place une méthodologie de la traduction.

La démarche de résolution du problème comprend trois étapes :

- délimitation et compréhension du contexte du problème : il y a constitution du réseau des acteurs concernés, qui explicitent chacun leur logique et intérêts propres ;
- délimitation de la question commune : élaboration d'une question commune représentant le problème qui implique tous les acteurs et les oblige à réfléchir ensemble à une solution ;
- construction de solutions : création d'un bien commun permettant à chacun de satisfaire une partie des objectifs tout en respectant les contraintes, le contexte et les autres positions.

La traduction aboutit nécessairement à un compromis, mais il y a implication et acceptation de tous, donc comportement de coopération canalisé.

Approche par les conventions

La théorie des conventions constitue un courant de recherche aux frontières de la sociologie, de l'économie et de la gestion. L. Boltanski et L. Thévenot en sont les représentants majeurs en France dans les années 80/90.

La théorie des conventions cherche à comprendre comment les individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, se dégagent une certaine convergence, un certain ajustement des comportements des uns et des autres.

Les acteurs s'appuient sur un certain nombre de critères qu'ils repèrent dans la situation et qui constituent la convention à l'œuvre dans cette situation. Une **convention** est donc un ensemble de critères, un ensemble de repères auxquels des individus confrontés à des situations incertaines, se réfèrent pour décider de leurs comportements.

Les conventions évoluent en fonction des contextes et des tendances sociologiques.

Les conventions vont permettre à une organisation, une société, de construire des accords entre les acteurs.

Ainsi, **L. Boltanski** et **L. Thévenot** délimitent six « mondes » différents, qui constituent des sortes de cités correspondant à l'existence de pluralités acceptées. L'hypothèse est que l'identification des mondes est une phase nécessaire pour construire des accords⁽¹⁾.

BOLTANSKI ET THÉVENOT : LES SIX « CITÉS » DE LÉGITIMITÉ		
Cités	Principe supérieur commun	Auteurs représentatifs / guides pour les entreprises
Marchande	Concurrence : intérêts particuliers	Smith / guide pour réussir dans les affaires
Civique	Volonté générale ; action collective	Rousseau / guide syndical
Industrielle	Efficacité ; performance	Saint-Simon / guide de productivité
Domestique	Proximité ; voisinage ; tradition	Bossuet / guide de savoir-vivre
Du renom	Prestige ; reconnaissance de l'opinion	Hobbes / guide de relations publiques
Inspirée	Jaillissement de l'inspiration	Saint-Augustin / guide de créativité

(1) Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

APPLICATION 1	La génération Y impose ses codes
APPLICATION 2	Fred Smith et Fedex
APPLICATION 3	Le stress au travail
APPLICATION 4	« Être un bon manager »

APPLICATION 1

La génération Y impose ses codes

[...] Une jeunesse déroutante, en tout cas, avoue Stéphane Treppoz, le président du numéro un de la chaussure en ligne, Sarenza. L'entrepreneur a récemment proposé à ses salariés – 29 ans d'âge moyen – de leur payer la moitié de leurs jours de RTT en heures supplémentaires. L'entrepreneur de 49 ans escomptait une large adhésion. Las, « seulement 10 % ont accepté cette proposition. J'ai été surpris. Nous n'avons pas tous les mêmes aspirations... » [...].

[...] les fameux « Y » ou « millenials » – nés entre 1980 et 1997 – n'acceptent pas les codes traditionnels du monde du travail. Ils veulent, notamment, préserver leur temps libre. Et rêvent d'entrepreneuriat. « Ils ne veulent plus entrer dans les grandes entreprises et y faire de longues carrières » [...].

[...] C'est là l'incroyable paradoxe, cette « génération précaire », condamnée à errer de stages en CDD, voit certaines entreprises s'adapter à leurs envies. Et non le contraire.

Les millenials sont allergiques à la hiérarchie ? Les Cap Gemini ou Auchan suppriment des échelons ou encore mettent en place des organisations par projet afin de les extraire du carcan militaire. Les trente-annaires exigent de la flexibilité ? Les Google et autres leur laissent une journée par semaine à consacrer à des initiatives personnelles.

[...]

Premier atout que ne possédaient pas leurs prédécesseurs, les « Y » – qui représenteront selon une étude de Deloitte et du Brookings Institute, 75 % des actifs dans le monde d'ici à 2025 – détiennent les clés de la transformation numérique. Ils forment ensuite la première génération globalisée [...].

S'ajoute, enfin, le contexte d'un capitalisme socialement défaillant, contesté par les leaders économiques eux-mêmes. « Nous devons développer une économie plus humaine », a enjoint Michel Landel, directeur général de Sodexo [...]. « Nos organisations sont obsolètes. Ce sont des résidus datant du temps d'Henry Ford », martèle le Brésilien Ricardo Semler, rock star du management depuis qu'il a joué au chamboule-tout avec son entreprise familiale. Dans le conglomérat Semco, dès les années 1980, tous les tabous ont volé en éclats : « Les salaires des uns et des autres sont accessibles sur un ordinateur à la cafétéria. Les réunions se font sur la base du volontariat. Chacun évalue son boss tous les six mois. D'ailleurs, il y a dix ans, mes notes ont chuté et j'ai dû me trouver un autre job. »

Longtemps, M. Semler le reconnaît, il a prêché dans le désert, recevant de loin en loin la visite de curieux. Mais l'émergence de la génération 2.0, avide d'autonomie et de transparence, a propulsé ce modèle managérial rebaptisé « entreprise libérée ».

En France, Jean-François Zobrist, patron de Favi, une fonderie picarde, avait déjà déclaré la guerre aux pointeuses, il y a trente ans, professant que « la confiance rapporte plus de fric que le contrôle ». [...]

« Nous utilisons les jeunes comme autant de bâtons de dynamite en vue de transformer les entreprises et les rendre plus agiles. Ce faisant, cela peut nous conduire sur une route similaire à celle de l'entreprise libérée, reconnaît M^{me} Duez de The Boson Project, avant de prévenir : « La vérité, c'est qu'il n'y a pas de recettes. L'erreur fondamentale serait d'être dogmatique. Il nous est arrivé d'être appelés pour jouer les pompiers dans des entreprises où la "libération" avait mal tourné. »

[...] « Nous avons deux règles d'or. L'accès à l'information [doit être possible] au même moment pour tous, afin d'éviter les frustrations. Et chaque année, il faut rejouer la partie à partir de rien, que ce soit en se lançant au Brésil ou en créant une chaîne sur YouTube afin de garder l'esprit start-up », précise Marie-Laure Sauty de Chalon, PDG du groupe Au féminin.

« La communication descendante, c'est fini. Nous donnons la parole aux équipes, organisons des "chats" réguliers avec la direction générale. Il faut être prêt à tout entendre ! Mais on y trouve notre compte, en termes d'idées ou d'innovations », [...]

[...]

Partenaire depuis 2012 du « One Young World », le Davos des jeunes, L'Oréal y a envoyé près d'une centaine de salariés de moins de 30 ans. Le PDG, Jean-Paul Agon, confie aux heureux élus une mission concrète d'un an, portant sur la citoyenneté, la diversité ou encore la flexibilité du travail. « *Ils sont en position d'exprimer leurs idées directement à la direction générale. Cela leur apporte beaucoup mais, en sens inverse, ils contribuent activement* » [...].

I. Chaperon, « Quand la génération Y impose ses codes au travail »,
Le Monde Économie, 2 septembre 2015.

La qualité de vie au travail, un critère qui prend du galon

[...]

Selon une étude menée par Sodexo, les futurs leaders placent la qualité de vie comme premier levier de la performance des organisations, quand les dirigeants en général la situent plutôt à la cinquième place, derrière l'excellence des produits ou encore la pertinence de la stratégie.

Partout, le coup de fouet au moral produit des effets tangibles. « Il y a désormais de nombreuses preuves que l'empathie et la compassion sont plus efficaces que l'aspirine pour limiter les crises cardiaques », souligne la docteur Susan Frampton. [...]

« Ce serait fou de ne pas évoquer le salaire comme première motivation des salariés. Mais ce n'est pas suffisant. Les gens veulent aussi de la reconnaissance », embraye la Britannique Nita Clarke [...].

Reste à trouver d'autres manières de remotiver les salariés. Google accroche des ballons au bureau du nouvel arrivant. L'agence Bloomberg dispose une profusion de nourriture en libre-service pour ses équipes. Aux États-Unis, des employés méritants gagnent le droit de déjeuner ou de lancer une bombe à eau sur leur patron. Chacun son truc.

I. Chaperon, « La qualité de vie au travail, un critère qui prend du galon »,
Le Monde Économie, 2 septembre 2015.

QUESTIONS

1. Qu'est ce que la génération Y ? Quelles sont ses caractéristiques ?
2. Quelles conséquences pour le management et l'organisation ?

APPLICATION 2

Fred Smith et Fedex

Frederick Wallace Smith aurait pu tranquillement vivre sur l'héritage de son père, cofondateur de la division Greyhound (cars longue distance) couvrant le sud des États-Unis. Mais son séjour de quatre ans

au Vietnam, où il a servi comme pilote et officier dans les marines, lui a apparemment donné le goût du risque : après des études d'économie à Yale, Smith décide, à 27 ans, d'investir la fortune familiale dans la création d'une compagnie de transport aérien express. Ce sera Federal Express, qu'il rebaptisera FedEx en 1994. Il va réussir au-delà de ses espérances, car la marque est passée dans le langage courant (« TO FEDEX » signifie « envoyer un paquet en express »). En 2013, via ses deux divisions « EXPRESS » et « GROUND », le groupe achemine chaque jour 10 millions de colis devant atteindre leur destination le plus vite possible : ordinateurs, pièces détachées, denrées alimentaires périssables, organes humains à des fins de transplantation... Pour sa part, la division « FREIGHT » assure quotidiennement 81 000 livraisons avec une flotte de 14 500 camions. Colossal.

C'est à l'université que l'aventure a débuté. Fan d'aviation, pilote amateur, Fred Smith veut faire de sa passion son métier. Il présente dans un mémoire le business plan d'une entreprise capable de livrer un paquet en 24 heures n'importe où aux États-Unis.

À l'époque, le transport aérien de marchandises est réparti entre les compagnies qui font voyager les passagers. Pour elles, le colis reste une activité marginale et la qualité du service s'en ressent. Smith imagine donc la création d'une flotte spécifique, basée sur un « HUB » par lequel transitent les paquets avant de repartir vers leur destination finale. Les avantages de ce type de réseau : réduction du nombre de lignes et d'appareils, raccourcissement des délais d'acheminement, optimisation du remplissage des avions et donc baisse des coûts. Le concept de *HUB*, qui s'est depuis généralisé au transport des passagers, est alors révolutionnaire. Mais Smith n'obtient qu'un C - note médiocre - à son mémoire. Il a raison trop tôt. Têtu, il décide, son diplôme en poche, de fonder sa boîte en 1971. Après deux ans de tests, il achète 14 Falcon 20, choisit Memphis comme HUB et lance, le 12 mars 1973, son activité : il dessert 25 villes américaines. Alors qu'il pensait livrer au moins 350 colis le premier jour, il ne reçoit que 6 commandes. Le choc est rude, l'obligeant à réviser ses prévisions à la baisse. À la mi-juillet, l'entreprise n'a plus que 5 000 dollars en caisse, alors qu'elle doit en régler 27 000 pour ses dépenses de kérosène de la semaine. Smith part alors à Las Vegas pour le week-end. Il joue ces 5 000 dollars au black jack et revient avec 32 000 dollars à Memphis. À un collaborateur qui lui reproche d'avoir pris ce risque, il rétorque : « Quelle différence cela aurait-il fait si j'avais perdu ? De toute façon, on n'avait plus de quoi faire voler nos avions... » Sauvé in extremis, Federal Express réussit à se recapitaliser dans les semaines qui suivent, puis à remonter la pente, malgré l'impact du premier choc pétrolier.

Le succès venant, Smith entreprend de peaufiner son concept. « Vous pouvez avoir le meilleur manager du monde, vous n'en aurez pas moins des problèmes si la stratégie est mauvaise », répète-t-il souvent. Son expérience dans l'armée américaine, habituée à intégrer les transports aérien et terrestre, lui donne ainsi l'idée de parquer ses camions au bord des pistes des aéroports afin d'accélérer les transbordements précédant la livraison. Federal Express devient aussi un pionnier du « TRACKING » (suivi) informatique des colis et de l'utilisation des codes-barres. Une fois sa domination assurée aux États-Unis, Fred Smith duplique son modèle à l'étranger en ouvrant d'autres *HUBS*, dont Roissy en Europe et Guangzhou en Asie. FedEx est désormais un groupe international.

Le fondateur de FedEx a aussi marqué de sa personnalité le management et la culture de son entreprise. Pour obtenir des salariés un haut niveau d'engagement, garant de la qualité du service, il leur demande de « ne jamais promettre plus qu'ils ne peuvent offrir et de donner toujours plus que ce qu'ils ont promis ». Il encourage leur implication en acceptant d'incarner son propre rôle dans « Seul au monde », où Tom Hanks joue un employé de FedEx victime d'un naufrage, mais qui réussit à livrer son colis envers et contre tout. Bien lui en prend : l'énorme succès du film contribue à faire connaître sa firme en Europe et en Asie au début des années 2000.

Républicain bon teint, Smith est hostile aux syndicats, mais il offre à ses salariés des avantages susceptibles d'entretenir leur loyauté : une bonne couverture retraite et santé, un budget élevé de formation continue, la priorité donnée aux promotions internes, y compris pour les Afro-Américains et les employés d'origine mexicaine. Résultat ? Durant la grande grève qu'a subie UPS dans les années 1990, les salariés de FedEx ont accepté de travailler deux fois plus pour assurer les livraisons de leur concurrent...

Si aujourd'hui la flambée de l'or noir augmente les coûts de FedEx, Fred Smith estime que la mise au point de camionnettes électriques et de substituts du kérosène réglera à terme le problème. Selon lui, la demande va continuer à croître et sa compagnie, dont le chiffre d'affaires a dépassé 44 milliards de dollars pour l'exercice fiscal 2013, à se développer. À 69 ans, toujours aux commandes de son groupe, il envisage l'avenir avec sérénité. Père de dix enfants et grand-père, cet homme opposé au « WORKAHOLISM » se ressource de plus en plus souvent dans sa ferme proche de Memphis, là où il a mûri les décisions qui ont changé le visage du transport express.

Source : F. Brillet, « Fred Smith, FedEx : "si c'est un colis urgent, FedEx s'en chargera" », *capital.fr*, 19 juillet 2010.

QUESTIONS

1. Tracer le profil de l'entrepreneur F. Smith.
2. Quelles sont les caractéristiques de l'organisation FedEx ?

APPLICATION 3

Le stress au travail

LES BONS... ET LES MAUVAIS ÉLÈVES FACE AU STRESS	
Extrait de la liste du ministère du Travail (situation au 15 février 2010)	
Saur, L'Oréal, Sanofi, Alcatel-Lucent, Capgemini, Danone, Renault, PSA, Safran, Thales, Valeo, EdF, Rhodia, Areva, RATP	Feu vert : Les entreprises qui ont un accord (de fond ou de méthode) signé ou un plan d'action concerté.
France Télécom, Véolia Eau, Bouygues Telecom, Airbus, Doux, SNCF, Dassault, Faurecia, Arcelor-Mittal, GdF Suez, Saint-Gobain, Air liquide, Alstom, IBM	Feu orange : Celles qui ont initié des réunions de négociation.
SFR, Lactalis, GSK, Lafarge	Feu rouge : Celles qui n'ont apporté aucun élément permettant de constater un engagement de négociation ou d'action.
Source : DGT	

Le Ministre divulgue au grand public une liste de bons et mauvais élèves parmi 1 600 entreprises de plus de 1 000 salariés dont nous en publions une partie. Elles se voient attribuer un feu rouge, orange ou vert selon l'avancement et la qualité de leurs négociations autour du stress.

Au 14^e étage de la Direction générale du travail (DGT), quai André Citroën à Paris, une task force de quatre personnes est mobilisée à plein-temps pour évaluer les efforts des entreprises. Une non-réponse équivaut à un rouge d'office. Pour éviter des ratés, la cellule relance les grandes entreprises.

Du côté de Schneider Electric, fin janvier toujours rien. Un silence un peu gênant, car Henri Lachman, le président de son conseil de surveillance, est justement en charge d'une mission sur les bonnes pratiques antistress, commanditée par François Fillon, le Premier ministre. Coup de fil à Lachman, qui tombe des nues... et secoue ses équipes. Il y aurait eu un problème d'enregistrement, selon l'entreprise. En réalité, la première réunion avec les partenaires sociaux n'a eu lieu que le 4 février, c'est-à-dire trois jours après la date limite. Si l'entreprise s'intéressait à la question, elle n'est entrée dans le vif du sujet qu'avec la menace d'une publicité négative.

PSA avait anticipé en signant un accord dès le 12 octobre, Rhodia, bon élève, s'est exécuté le 27 janvier. Beaucoup en sont encore aux discussions.

Dans ces accords, figurent, d'un côté, des mesures précises sur l'évaluation et la prise en charge des personnes en souffrance et de l'autre, des pistes de travail pour la prévention. Car, pour éradiquer le stress, les lignes d'écoute psychologique sont d'un faible secours. Il faut en effet toucher le cœur du réacteur : la réalité du travail. Son contenu, son organisation, ses acteurs varient selon les milieux et appellent des réponses diversifiées. Nous avons analysé des actions déjà expérimentées dans trois milieux : la production, la recherche et le tertiaire.

À l'usine

Sur les sites de production, c'est l'intensification du travail qui est en cause avec deux conséquences : l'augmentation de la « charge mentale » et la perte d'autonomie. Responsable, la quête du moindre temps considéré comme « mort ». Déplacement traqué par le lean, temps de passage d'information écourté... Avec ces enjeux de productivité, les responsables obsédés par leurs objectifs ne sont pas toujours des soutiens pour leurs équipes. Résultat : une dégradation du climat. Pierre Labelle, membre du CHSCT de PSA Sochaux et salarié au montage, témoigne : « En vingt ans, mon poste de travail s'est réduit de 10 mètres à 5. Les déplacements qui permettaient de souffler ont été remplacés par de nouvelles opérations à réaliser. On est en permanence sur le fil rouge. »

Le constructeur semble réagir. Mulhouse a été le premier site à mettre en œuvre progressivement des actions de terrain en s'appuyant sur les CHSCT. Ils sont alertés sur les zones chaudes par les questionnaires individuels de stress réalisés par la médecine du travail. Nicolas Brosset, médecin coordinateur à Sochaux, explique comment le simple réaménagement d'une zone d'approvisionnement de bord de ligne a remis debout tout un service. « La zone était trop petite, du coup les produits étaient empilés de manière peu accessible, les références mélangées. Les opérateurs se trompaient, perdaient du temps, étaient réprimandés par leurs responsables, redoublaient d'efforts non reconnus. Un cercle vicieux. » La réflexion sur la cause première a permis d'aboutir à la solution technique. Selon Hervé Lanouziaire, conseiller santé à la DGT, le fait de prévoir un déroutage de stocks tampons à certains endroits de la ligne pour absorber d'inévitables arrêts de machine relâche bien des pressions.

La qualité de la maintenance est un facteur courant de stress mais les ambiances délétères se cristallisent sur des sujets dont les managers ne mesurent pas toujours l'importance. Dans un autre atelier de Mulhouse, les aspirateurs n'avaient pas été renouvelés pour des raisons budgétaires. Un détail pour la hiérarchie mais face aux postes sales, le vécu du travail se dégradait. « Accepter l'achat d'aspirateurs et donner du temps pour la propreté au poste a été le catalyseur pour renouer le dialogue », estime Nicolas Brosset.

L'amélioration des conditions de base n'est pas toujours suffisante dans des métiers répétitifs qui frustreront certains salariés. Face à ces situations, Annie Ruy-Belles, la responsable du département santé de Renault Trucks, n'hésite pas à leur proposer « des missions transverses qui vont avoir un apport sur l'ensemble de l'équipe ».

Dans les laboratoires

Dans la R & D, l'accélération du temps se traduit par une pression sur les résultats. Les salariés ne peuvent y faire face que si les charges sont bien réparties et les tâches priorisées. La qualité du management et des relations entre collègues est essentielle pour prévenir des isolements problématiques. Les chercheurs veulent savoir où ils vont, pour quoi, et avec qui.

L'Institut français du pétrole (1 800 salariés à Paris et Lyon) a créé un groupe de pilotage sur le stress dès 2008. Il a instauré un système d'alerte, géré via des comités de proximité pluridisciplinaires, dès qu'un cas de souffrance est suspecté. L'objectif est de résoudre le cas et d'en tirer des leçons pour améliorer le bien-être au travail de l'ensemble des équipes. Thierry Becue, le directeur de la recherche physique et analyse, encadre plus de 80 chercheurs et techniciens. Il a été confronté à deux cas de salariés en souffrance : « Le comité a permis de sortir des non-dits et des perceptions unilatérales. Ces personnes avaient un sentiment de flou dans leurs priorités, j'ai donc modifié l'organisation du laboratoire concerné en nommant

un responsable opérationnel plus disponible pour organiser le travail de chacun dans l'équipe. » Depuis ces événements, Thierry Becue fait la tournée de tous ses chefs de labo pour s'assurer de la régularité des réunions de partage d'informations.

Parallèlement, l'IFP a identifié que l'intégration des embauchés pouvait être améliorée. Sa DRH est donc en train de mettre en place un dispositif systématique de tutorat. Les anciens acclimateront les nouveaux, et les jeunes pourront essayer les enjeux de recherche de l'Institut.

Au bureau

Le téléphone qui sonne, la boîte à mails qui déborde, les demandes contradictoires. Les fonctions supports qui servent l'interne, comme les services commerciaux dédiés aux clients, sont soumises à rude épreuve. Chez France Télécom, la fronde est montée des centres d'appels. La branche commerce d'EdF a signé, elle, dès 2008, un accord pour améliorer les conditions de travail dans les centres de relations client. Principales dispositions : les conseillers équilibrent désormais temps d'activité téléphonique et gestion sur dossiers, au calme, dans un rapport de 60-40. Ce ratio est individuel et son respect fait partie des objectifs des managers. Les quinze minutes de repos par demi-journée de travail sont désormais à l'initiative du salarié et les pauses « physiologiques » ne sont pas décomptées. « C'est basique mais cela n'allait pas de soi puisqu'il a fallu l'inscrire dans l'accord », souligne Frantz Feugeur, délégué CGT chez EdF.

Chez IBM, pas de souci de pause physiologique mais le poids des procédures, la pression concurrentielle et le management à distance s'entendent à mettre le personnel sous tension. Après une longue phase de déni, la direction a mis en place en 2009 des séminaires de « prévention primaire du stress ». Bernard Gourlin, le responsable du « deal hub », le support technique aux appels d'offres, l'a expérimenté. Pendant trois jours, 14 salariés représentatifs de son équipe de 200 personnes ont cherché des parades concrètes aux « stresseurs » les plus courants. « J'ai demandé, par exemple, à avoir une délégation de signature sur les appels d'offres publics car seules deux personnes dans l'entreprise en disposaient et cela paralysait les équipes. J'ai revu les relations avec les commerciaux qui émettaient souvent des demandes le vendredi soir à livrer le lundi matin, ce qui induisait du travail le week-end », justifie le responsable. Désormais, toute demande faite après 16 heures le vendredi passe systématiquement par un manager qui qualifie la réalité de l'urgence et peut temporiser. Certaines solutions demandent un peu de temps et l'expertise de la DRH, d'autres n'aboutiront jamais. « On ne va quand même pas changer des process IBM worldwide », concède Bernard Gourlin, fataliste.

Source : S. Bellaïche, L'Usine nouvelle, n° 3180, 18 février 2010.

QUESTIONS

1. Quelles sont les causes du stress au travail ?
2. Quelles sont les pistes pour y remédier ?

APPLICATION 4

« Être un bon manager »

Un grand nombre de problèmes de fonctionnement des entreprises et des administrations proviennent de défauts de management. Beaucoup de managers croient en effet que leur rôle est surtout de surveiller leurs troupes et d'éviter que des erreurs ne sortent de leur service.

En réalité, le management est avant tout l'art de motiver et d'animer l'équipe dont on a la charge. Beaucoup sont désignés sur la base de leurs compétences techniques sans tenir compte de leur capacité à gérer le groupe humain placé sous leurs ordres. Lorsqu'ils ne savent pas bien traiter ce « facteur humain », il s'ensuit démotivation des subordonnés, « guéguerres » entre collègues, défauts de qualité, manques de coordination, revendications salariales...

Les principes

- La motivation du personnel est la source de toute réussite : un personnel motivé fera des efforts pour atteindre les objectifs, se responsabilisera ; un personnel démotivé restera passif et se limitera au minimum imposé.
- La motivation est un échange : le subordonné se motive pour le travail s'il y trouve suffisamment de satisfactions. Parmi celles-ci arrivent généralement en tête : l'attachement à son patron et à l'équipe, l'intérêt du travail, la convivialité de l'équipe, les degrés de liberté, la reconnaissance des efforts, la sécurité. Le salaire ne devient généralement important que dans le cas où le cadre de travail s'est dégradé. L'environnement psychologique et émotionnel est souvent bien plus important que les aspects rationnels.
- Le manager doit savoir se faire aimer et faire aimer le travail tout en se faisant obéir et respecter. C'est un équilibre subtil à trouver, différent avec chaque subordonné. Il dispose d'aides via les récompenses et les sanctions, mais c'est avant tout sa relation personnelle avec ses subordonnés qui est déterminante.
- Le management est un jeu de rôle à deux : il ne peut pas y avoir de bons subordonnés si le manager est mauvais mais il ne peut également pas y avoir de bon manager face à de mauvais subordonnés... Chacun doit respecter ses obligations et ses responsabilités. Le maintien d'une bonne discipline de travail dans l'entreprise est de ce point de vue essentiel.

Les 10 commandements du manager

Si tu veux être un bon manager, tu dois...

- Manager autant que faire se peut par l'envie, la motivation et la compétence et non par la crainte des sanctions
- Te faire à la fois aimer et respecter
- Aller souvent sur le terrain, écouter, comprendre
- Mettre chaque subordonné en position de faire du bon travail
- Déléguer et responsabiliser
- Organiser
- Consulter
- Animer l'équipe
- Surveiller et gérer
- Gérer les ressources humaines
- Assurer une bonne communication générale interne et externe
- Ouvrir un « espace de parole »

Les règles à respecter par le subordonné...

Si tu veux qu'on te fasse confiance, tu dois...

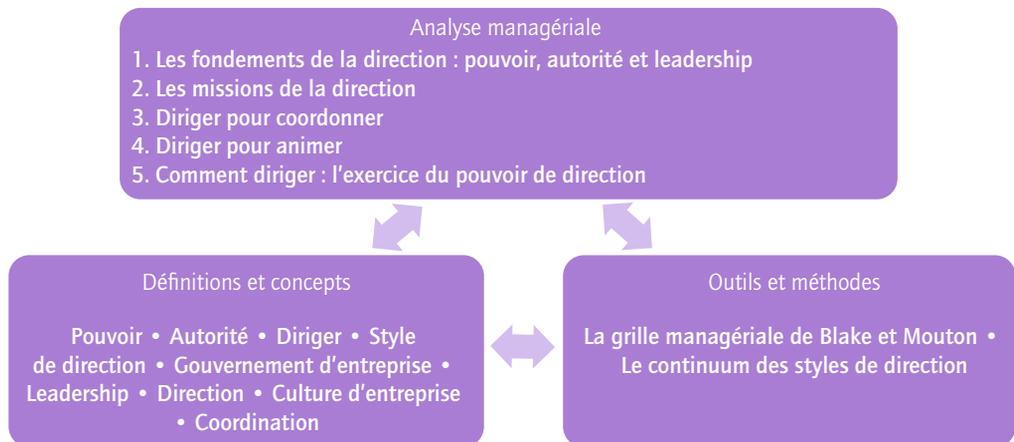
- Être compétent (acquérir, maintenir et améliorer ta compétence)
- Prendre les initiatives nécessaires pour atteindre les objectifs
- Travailler en équipe avec les autres collègues, en cherchant à les aider
- Rendre compte
- Être fiable et loyal (être digne de confiance, adhérer et défendre les décisions prises)
- Transmettre l'information dans les deux sens (sélectionner et communiquer en temps réel les informations utiles)

C. Doucet, Qualité Références, <http://www.doucetconseil.fr/Fichespratiques/>

QUESTIONS

1. Selon le texte, quel est le profil idéal du manager ?
2. Que pensez-vous des compétences et qualités présentées ?

La direction comme animation et coordination des acteurs



ANALYSE MANAGÉRIALE

La direction de l'entreprise concerne les décisions et les actions pour que les acteurs travaillent et agissent ensemble.

L'analyse de la fonction de direction ④ de l'entreprise est au carrefour de trois domaines d'analyse qui ont chacun leur propre logique :

- les **ressources humaines**, car le pouvoir c'est diriger des hommes ;
- la **stratégie**, car le pouvoir c'est fixer un projet et le piloter ;
- la **structure**, car le pouvoir c'est se donner les capacités d'agir.

Chacun de ces domaines fait l'objet de développements spécifiques. Leurs conclusions sont à combiner pour avoir une vision plus riche de la fonction de direction.

Toutefois, une analyse spécifique de la fonction de direction doit être faite car la direction repose sur le pouvoir.

Le pouvoir ^d peut se définir en première approche comme « la production d'effets voulus » (B. Russel⁽¹⁾) ; il s'agit donc d'une **capacité à agir**.

Cependant, dans le cadre d'une entité sociale comme l'est une organisation, le pouvoir passe par la **capacité à modifier le comportement d'autrui**.

Définir la fonction de direction, c'est fondamentalement, sur le plan technique, analyser :

- les **fondements du pouvoir** : sur quoi repose-t-il dans une organisation ?
- les **manifestations du pouvoir** : concrètement, quels sont les tâches et les rôles d'un dirigeant ?
- les **modes d'exercice du pouvoir** : avec quel « style » le dirigeant exerce-t-il ses rôles et, de façon corollaire, avec quelles marges de manœuvre ?

1. Les fondements de la direction : pouvoir, autorité et leadership

1.1 Du pouvoir du propriétaire à celui du dirigeant

a) L'entrepreneur capitaliste

Dans l'approche micro-économique, le **détenteur du pouvoir est l'entrepreneur**. Entreprise et entrepreneur sont confondus. L'entrepreneur est à la fois celui qui a l'idée de créer et celui qui apporte les capitaux qu'il risque dans son entreprise.

Dans cette approche, le pouvoir est lié à la propriété du capital initial placé dans l'entreprise. L'entrepreneur a le pouvoir car il est le propriétaire des moyens de production. Par ailleurs, il doit conserver ce pouvoir car les décisions impliquent un risque de perte du capital initialement engagé dans l'affaire. Le pouvoir est donc non seulement lié à la propriété du capital mais aussi au risque de perte. **Le pouvoir est exercé par celui qui possède et qui risque.**

Joseph Schumpeter⁽²⁾ met l'accent sur le rôle fondamental de l'innovation dans la dynamique de la croissance capitaliste. Celui qui innove c'est l'entrepreneur. Pour Schumpeter, la spécificité de l'entrepreneur repose sur le fait qu'il **prend un risque en réalisant des innovations**.

Le pouvoir est juridiquement assuré par la propriété et socialement légitimé par la prise de risque.

b) L'émergence du dirigeant

L'essor de la société industrielle en poussant à la création de grandes sociétés par actions dirigées par des managers non-propriétaires remet en cause cette conception du pouvoir.

Dès 1932, aux États-Unis, **A.A. Berle** et **G.R. Means⁽³⁾** sont les premiers à s'intéresser à l'organisation du pouvoir dans les sociétés où les dirigeants salariés sont indépendants par rapport à un actionnariat largement dispersé. La séparation des fonctions de propriété et de direction conduit à reformuler le fondement du pouvoir.

(1) Définition reprise par H. Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, 1986.

(2) J. Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, 1979 ; traduction de *Capitalism, Socialism and Democracy*, 1942.

(3) A.A. Berle, G.R. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Mc Millan, 1932.

Ce pouvoir des dirigeants non-proprétaires, appelé **pouvoir managérial**, est essentiellement justifié par la compétence technique. Les dirigeants ont les compétences pour :

- assurer le développement des activités de la firme ;
- et/ou assurer le paiement de dividendes aux propriétaires ;
- et/ou augmenter la valeur patrimoniale de la firme.

Toutefois, les méfaits de la gestion technocratique des entreprises seront de plus en plus relevés par de nombreux auteurs. Ainsi, à la fin des années soixante, J.K. Galbraith⁽¹⁾ affirme que le pouvoir des techno-structures managériales va jusqu'à fausser le fonctionnement des activités économiques car les managers privilégient leur propre intérêt (salaire, statut, etc.) au détriment de celui de l'organisation pour laquelle ils sont censés travailler. Le pouvoir des dirigeants voit donc contester sa légitimité.

Cependant, les **théories contemporaines des droits de propriété et de l'agence** (cf. chapitre 3) reprennent et enrichissent le thème de la dichotomie propriétaire/dirigeant et affinent l'analyse du pouvoir dans un tel contexte de séparation des rôles. Les propriétaires transmettent au dirigeant la faculté de gestion. Le dirigeant tient donc son pouvoir des propriétaires, mais il est recruté (théoriquement) sur la base de ses compétences pour faire fructifier les droits des propriétaires. Ceux-ci exercent un contrôle direct (selon les statuts, commissaires aux comptes, conseil d'administration, etc.) et indirect au travers du marché financier. En conséquence, des auteurs distinguent dans le pouvoir :

- la **fonction de décision** : la capacité de concevoir et de mettre en œuvre un projet d'activité ; c'est le pouvoir des dirigeants mandataires ;
- la **fonction de contrôle** ; c'est le pouvoir des propriétaires.

Ces considérations ont en fait une portée plus financière que strictement organisationnelle. Elles permettent d'explicitement les stratégies d'endettement et de distribution des dividendes sous la contrainte des marchés financiers plus qu'elles ne légitiment le pouvoir du dirigeant au jour le jour.

1.2 Max Weber : le fondement de l'autorité

Max Weber (1864-1920) en définissant le type de domination légale « pur » est conduit à proposer une distinction fondamentale entre pouvoir et autorité ^(d).

Le point de départ du raisonnement est simple : pour qu'une société fonctionne, il faut que les individus respectent les règles et notamment obéissent aux ordres. Pourquoi les individus obéissent-ils aux ordres ? Soit parce qu'ils y sont contraints, soit parce qu'ils s'y soumettent spontanément car ils les pensent légitimes.

a) La distinction du pouvoir et de l'autorité

■ **Le pouvoir**

Le pouvoir est la capacité à forcer l'obéissance aux ordres.

Le pouvoir suppose explicitement un système de sanction (*exemple : le chef d'atelier a du pouvoir car il peut faire jouer un système de pénalités si les rendements ne sont pas respectés*).

■ **L'autorité**

L'autorité est la capacité à faire observer volontairement les ordres.

(1) J.K. Galbraith, *Le nouvel état industriel*, Gallimard, 1968.

L'autorité suppose l'acceptation de la « domination » considérée comme légitime (*exemple : un responsable a de l'autorité car dès qu'il émet une suggestion, celle-ci est exécutée par ses subordonnés qui apprécient sa compétence*).

Une autorité sans pouvoir n'est pas stable dans le temps. Un pouvoir sans autorité n'est généralement pas efficient car l'exercice de la contrainte pour faire exécuter les tâches conduit à un fonctionnement plus lent, plus lourd, que l'acceptation spontanée des ordres.

La direction d'une entreprise doit donc s'assurer qu'elle dispose d'une autorité pour exercer son pouvoir.

b) Les trois modes de domination légitime

Pour Max Weber, le pouvoir doit donc reposer sur une autorité pour que la domination soit acceptée. La **légitimité** de cette domination a trois fondements différents.

■ L'autorité charismatique

Les ordres sont respectés en raison de la personnalité du leader. Ce sont des qualités particulières de la personne même du leader qui le font respecter : force, courage, capacité d'écoute, originalité des idées, etc.

Une organisation basée sur un tel système d'autorité est par nature instable car trop liée à la personnalité du leader.

EXEMPLES

- De grands patrons d'industrie comme Henry Ford ou André Citroën étaient considérés comme des leaders charismatiques.
- Plus près de nous, Francis Bouygues a bâti à partir de rien le premier groupe mondial du BTP sur ses qualités de leader charismatique et sa succession continue de poser des problèmes.
- De manière comparable, Steve Jobs, sans être un grand technicien, a créé et développé Apple en raison de ses qualités de leader charismatique visionnaire mais n'avait pas les qualités requises pour gérer la firme arrivée à maturité.
- Jacques Maillot (Nouvelles Frontières) et Luciano Benetton (United Colors of Benetton) ont des traits de leader charismatique et marquent fortement leur entreprise.

■ L'autorité traditionnelle

L'autorité est liée aux coutumes établies qui désignent les personnes en position de domination, en raison d'un statut lié à la fonction ou à l'hérédité.

Cette forme d'autorité, certes stable, n'est pas rationnelle car elle ne garantit pas la « qualité » du leader.

EXEMPLE

La transmission du pouvoir de père en fils dans certaines entreprises familiales, certaines cultures d'entreprise, où le « nous avons toujours fait comme cela » est la seule justification des procédures suivies, sont des traits caractéristiques d'une autorité traditionnelle.

■ L'autorité rationnelle légale

Sa légitimité est fondée sur l'existence de textes précis décrivant les procédures à appliquer. La hiérarchie est investie à chaque échelon de l'autorité que lui confèrent des textes, élaborés et révisés par l'échelon supérieur. Chaque détenteur d'autorité est recruté sur la base de ses compétences, reconnues par un diplôme ou un concours.

Selon **M. Weber**, cette forme d'autorité est la plus efficace, car elle est impersonnelle et experte. En effet, l'autorité est liée à la fonction exercée, reconnue dans des textes (pouvoir statutaire) et non pas à la personne qui exerce la fonction. L'autorité du « fonctionnaire » est bien acceptée car, en fait, les individus sont libres ; ils ne doivent obéissance qu'aux textes objectifs décrivant les attributs et prérogatives de chaque fonction.

Cette forme d'autorité fonde la **bureaucratie** qui est, pour **M. Weber**, l'organisation idéale.

Quel que soit le mode de légitimation de l'autorité, la notion d'ordres à respecter, de règles à suivre demeure. Dans cette optique classique :

Diriger, c'est commander.

LE LEADERSHIP

Dans l'approche classique du pouvoir, la relation entre le « chef » et le « subordonné » reste très linéaire. Le subordonné notamment a un rôle relativement passif : il accepte ou pas les ordres.

À la suite de l'école des relations humaines, l'analyse du pouvoir va intégrer le fait que les relations sont croisées. Le subordonné influence également le chef.

- L'**influence** peut se définir comme la capacité d'un individu à modifier les attitudes, le comportement, les méthodes d'un autre individu.

L'autorité résulte alors du fait qu'un individu influence plus qu'il n'est lui-même influencé dans une relation avec une autre personne.

Dans cette approche, le pouvoir n'est plus la matérialisation juridique d'un droit de se faire obéir (le système de sanction) mais devient un phénomène, une position dynamique relationnelle : le leadership.

- Le **leadership** se définit comme « une influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication, vers l'atteinte d'un but spécifique » (R. **Tannenbaum**)⁽¹⁾.

Le leadership est une relation dynamique entre le leader, les subordonnés et la situation à laquelle ils sont confrontés.

Les auteurs distinguent trois composantes constitutives du leadership :

- l'**influence interpersonnelle** résultant de la personnalité même du leader ;
- la **position du leader** résultant de son statut et de son rôle dans l'organisation ;
- la **situation objective à résoudre** résultant des conditions physiques (état des machines, des produits), de l'état d'information (connaissances, incertitude, etc.) et des objectifs à atteindre.

La direction (« le leader ») exerce un pouvoir efficace, si elle est en mesure d'exercer le leadership, c'est-à-dire comprendre la situation globale, communiquer avec les subordonnés afin de dégager une cohérence entre les trois composantes énoncées ci-dessus pour atteindre les buts souhaités.

Dans cette optique, le pouvoir se définit par une relation d'interdépendance qui produit des effets.

Diriger, c'est obtenir des résultats par d'autres que soi.

(1) R. Tannenbaum, I.R. Wescher, F. Massarik, *Leadership and Organization*, Mc Graw-Hill, 1961.

2. Les missions de la direction

À la suite d'**Henri Fayol**, il est fréquent de définir les rôles de la direction de façon normative pour indiquer ce qui doit être fait par les dirigeants, alors qu'une approche descriptive, comme celle de **Henry Mintzberg**, montre que les tâches effectuées par les dirigeants sont assez loin de cette vision normative.

Il semblerait que les missions de la fonction de direction ne se laissent pas enfermer dans un catalogue normatif de tâches à accomplir.

2.1 Diriger ④ : l'approche normative de Henri Fayol

Henri Fayol (1841-1925), ingénieur de l'école des Mines de Saint-Étienne, est le premier à avoir formalisé ce qu'était la direction à partir de son expérience professionnelle personnelle.

En se demandant « qu'est-ce que commander ? », il analyse la nature de la fonction de direction et prescrit ce que doivent être les tâches du dirigeant.

a) La fonction de la direction selon Fayol

Dans son ouvrage *Administration industrielle et générale*, Henri Fayol⁽¹⁾ définit la fonction de la direction (pour lui « l'administration ») comme étant de « commander aux hommes pour obtenir que des objectifs préalablement définis soient atteints ».

Toute organisation doit remplir six groupes d'opérations (six fonctions) : techniques, commerciales, financières, de sécurité, comptables et enfin administratives. Cette dernière série d'opérations est trop souvent négligée selon Fayol, et il y voit la cause de nombreuses difficultés.

b) Les tâches de la direction

Pour accomplir cette fonction administrative, la direction doit exécuter cinq séries de tâches :

Prévoir	« Scruter l'avenir et dresser le programme d'action. »
Organiser	« Constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise » en répartissant les moyens.
Commander	« Tirer le meilleur parti possible des agents » qui composent l'entreprise.
Coordonner	« Mettre de l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise » pour en faciliter le fonctionnement et assurer le succès.
Contrôler	« Veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés. »

2.2 Diriger ④ : l'approche descriptive de Mintzberg

Toutefois, par une étude du travail effectif des dirigeants, l'analyse descriptive de Henry Mintzberg⁽²⁾ remet en cause le caractère normatif des principes issus des travaux de Fayol et conduit à s'interroger sur la nature exacte de la fonction de direction.

Mintzberg en observant minute par minute le travail de plusieurs dirigeants constate que les cinq tâches principales définies par Henri Fayol ne sont que rarement exécutées dans la réalité quotidienne du travail des cadres.

(1) H. Fayol, *Administration industrielle et générale* (1916), Dunod, 1966.

(2) H. Mintzberg, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre* (*The Nature of Managerial Work*, 1973), Arc-Montréal et Paris, Éditions d'Organisation, 1984.

Ceux-ci passent leur temps à être interrompus ; ils jonglent d'un sujet à l'autre, ils supervisent de nombreux projets en n'y consacrant que peu de temps : la moitié des activités observées les occupent moins de cinq minutes. Les dirigeants consacrent essentiellement leur temps à des contacts personnels et la communication orale est prépondérante sur l'écrit. Les cadres répondent aux sollicitations du moment sur un grand nombre de questions, généralement de façon sommaire et incomplète.

Notons au demeurant que ces observations focalisent la fonction de direction sur l'acte de décision, qu'il conviendra d'étudier avec soin (*cf.* chapitre 8 « Les décisions et les informations »).

Ainsi pour Mintzberg, le dirigeant doit exercer trois grandes missions avec plusieurs rôles :

- **Les activités de contact** regroupent trois rôles :
 - **représentant** de l'entreprise à l'extérieur (figure de proue, symbole) ;
 - **leader** : le dirigeant motive, guide « ses troupes », éventuellement donne l'exemple ;
 - **agent de liaison** entre tous les employés (gestion du réseau de relations).
- **Les activités d'information** correspondent aux rôles suivants :
 - **guide** : observer activement et rechercher l'information sur ce qui se passe ;
 - **propagateur** d'informations : diffuser les informations auprès de ses subordonnés à l'intérieur de l'unité ;
 - **porte-parole** : communiquer publiquement à l'extérieur de l'unité.

Pour Mintzberg, le traitement de l'information est l'une des tâches clés de la fonction de dirigeant. C'est sans doute celle qui consomme le plus de temps.

- **Les activités décisionnelles**, qui restent les plus importantes, regroupent quatre rôles :
 - **entrepreneur** : proposer de nouveaux projets ;
 - **régulateur** : gérer les troubles, les dysfonctionnements ; Mintzberg constate que les dirigeants passent la plus grande partie de leur temps à réagir à des turbulences : ils régulent plus qu'ils n'entreprennent ;
 - **répartiteur de ressources** : allouer les moyens aux différents projets et équipes ;
 - **négociateur** : discuter avec les différents partenaires internes et externes.

2.3 Les missions actuelles du dirigeant

En synthèse, il est possible de délimiter les missions de toute forme de direction.

a) Trois pôles

Bien qu'exprimés avec des termes divers et quoique élaborés à partir de paradigmes différents, **trois pôles de missions** semblent émerger de la littérature organisationnelle et des pratiques effectives des dirigeants :

- une fonction économique ;
- une fonction sociale ;
- une fonction intégratrice.

La direction doit donner du **sens** (projet économique), de l'**harmonie** (projet social) et de l'**ordre** (projet organisationnel).

Sous la contrainte éventuelle des actionnaires et des marchés financiers, la direction doit définir un projet productif (finalisation), assurer la cohésion sociale (animation) et produire de l'ordre (organisation).

b) Missions du manger

- Il est possible de rapprocher les missions de direction aux **missions du manager**. Nous avons vu au chapitre précédent relatif aux acteurs qu'il y avait trois types de managers : le manager de proximité, le manager intermédiaire et le manager dirigeant. Les activités de **contact, d'informations et de décisions** présentées par Mintzberg et les trois pôles de mission, **sens, harmonie, ordre** s'appliquent tout à fait à la fonction de manager, avec des degrés différents selon son positionnement

(Cette analyse doit être complétée par celle des missions du manager à l'ère du numérique traitée au chapitre 5.)

- Par ailleurs, la vision contemporaine de la fonction de direction est moins normative. Elle s'attache plus à définir des **grandes missions, dans un cadre systémique « flou »**, plutôt que des tâches précises à exécuter, dans un cadre administratif rigide.
- Enfin, la vision de la direction est devenue **contingente** : si les missions systémiques sont proches (finaliser, animer, etc.), les tâches matérielles exécutées, les outils utilisés ne peuvent pas être les mêmes dans la micro-entreprise de quelques salariés travaillant dans un secteur de pointe, ou au contraire dans un secteur artisanal traditionnel, que dans la grande entreprise de construction automobile de plusieurs dizaines de milliers de salariés.

L'IMPACT DE LA TECHNOLOGIE SUR LA FONCTION DE DIRECTION

Le pouvoir de décider est intimement lié à l'accès à l'information. L'accès à l'information est indiscutablement, non pas le pouvoir, mais l'un des éléments d'accès au pouvoir. En outre, l'échange d'informations est l'une des composantes des relations sociales.

Longtemps, la structure du système d'information s'est confondue avec la structure de l'organisation, faisant remonter toute l'information vers le sommet de la hiérarchie (*exemple type : l'armée*), les « stratégies » personnelles des acteurs tournaient autour de la rétention de l'information.

Ces dernières décennies, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (les TIC) bouleversent cet ordre des choses. L'information est massivement disponible à tous les niveaux de la hiérarchie en raison des possibilités d'accès aux bases de données, et des possibilités de consolidation, de croisement des données entre elles. Les réseaux d'information non seulement ne correspondent plus à la hiérarchie de l'organisation mais ils ne correspondent même pas aux frontières de l'organisation (*exemple : Internet ne s'arrête pas à la porte de l'entreprise*).

Le fait d'être connecté sur les réseaux modifie l'espace et le temps organisationnel (*exemple : les revendeurs en déplacement disposent de toute la base documentaire directement sur le site du client visité grâce à leur ordinateur multimédia connecté à un téléphone cellulaire et les informations sont disponibles 24 heures sur 24*).

Les TIC, tout en assurant une disponibilité accrue de l'information (en durée et en volume), créent aussi des oublis plus lourds de conséquence (une erreur se répercute dramatiquement sur tout le réseau au lieu de se limiter à un service) et privilégient l'instantanéité. Plus facile à joindre avec son téléphone cellulaire, le cadre est encore plus souvent dérangé. Plus faciles à communiquer, les informations sont transmises par télécopie, par télétraitement sans discernement et contribuent à engorger les services et plus encore la fonction de direction. Disposant d'outils de communication performants, les collaborateurs sollicitent plus volontiers les supérieurs et attendent des réponses rapides, contribuant à accentuer l'éparpillement des activités dénoncé en son temps par Mintzberg.

Le pouvoir n'est plus alors lié à l'information, maintenant disponible pour tous, mais à l'aptitude à traiter rapidement cette information, notamment en la sélectionnant.

Pour la fonction de direction, les TIC signifient clairement que **la détention d'information est largement supplantée par la compréhension** de celle-ci comme source du pouvoir. Peut avoir le pouvoir celui qui donne du sens à l'information, et non plus seulement celui qui détient l'information.

Enfin, les réseaux informatisés peuvent dans certains cas prendre la place des réseaux de relations interpersonnelles (le courrier électronique remplaçant le contact direct).

Pour le dirigeant, se pose le problème de la maîtrise de l'intégration de l'ensemble des TIC dans l'organisation. La logique qui doit prévaloir est celle de l'organisation, or la logique naturelle est celle des outils, donc ici, le déterminisme technologique prévaut (*exemple : beaucoup de dirigeants ont acquis des téléphones cellulaires, diffusé leur numéro sans penser l'utilisation de l'outil, sans fixer de règles d'appel. La logique technologique – disponibilité de l'outil – a prévalu sur la logique organisationnelle – pertinence de l'emploi de l'outil*).

Compte tenu de la rapidité de progression des technologies, la question de la maîtrise des TIC semble devoir rester posée dans les mêmes termes pour un certain temps.

3. Diriger pour coordonner

La direction d'une entreprise ne consiste pas seulement à décider et à imposer des choix.

Une organisation est un système d'action collective avec des acteurs qui ne travaillent pas spontanément ensemble dans le même sens : il est nécessaire de coordonner leurs tâches et de les faire coopérer.

Longtemps, la coordination n'a pas fait l'objet d'étude particulière. Pis, elle semblait aller de soi. La hiérarchie assurait la coordination, soit sur la base de l'unité de commandement avec Fayol, soit sur la base de la compétence technique avec Taylor. Les difficultés rencontrées dans la pratique pour assurer la cohérence de l'action collective ont montré que cette conception n'était pas réaliste. Les déboires rencontrés ont donc conduit à affiner l'étude de la coordination.

Mintzberg distingue la coordination par des « mécanismes d'ajustement » et par des « mécanismes de couplage ».

3.1 Les mécanismes de couplage

Les mécanismes de couplage correspondent à des interdépendances techniques plus ou moins fortes qui créent des conditions particulières de coordination.

- Le **couplage communautaire** correspond à la situation où deux services (deux individus, etc.) utilisent les mêmes moyens (machines-outils, ordinateurs, camions, etc.). Le partage de ressources communes les oblige à se coordonner même si leur travail respectif n'a aucunement besoin de l'autre.

EXEMPLE

Dans une école, deux professeurs de deux classes totalement différentes (par exemple seconde et classe préparatoire) utilisent la même salle dotée de moyens audiovisuels, l'un pour faire un cours de français, l'autre d'histoire. Les emplois du temps doivent être coordonnés en raison de ce couplage communautaire.

- Le **couplage séquentiel** exprime l'interdépendance d'un poste de travail aval par rapport à un poste de travail amont, comme cela se produit sur une chaîne de production. Le

travail d'un poste, son résultat final, est la base de travail, la « matière première » du poste suivant.

- Le **couplage réciproque** correspond à la situation où l'interdépendance est réciproque. Un poste de travail a besoin du travail de l'autre mais lui en fournit aussi.

EXEMPLE

Un service de maintenance, le garage chez un transporteur routier, est en couplage réciproque avec le service d'exploitation qui fait rouler les camions. En envoyant un camion en réparation, le service d'exploitation donne du travail au garage et celui-ci donne du travail au service exploitation en lui fournissant des camions en état de marche.

3.2 Les mécanismes d'ajustement

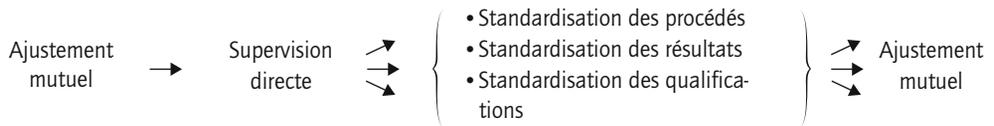
Mintzberg identifie trois mécanismes de base pour procéder à la coordination.

- L'**ajustement mutuel** est le mode de coordination d'opérateurs peu nombreux qui ajustent leurs activités par contacts directs de gré à gré (négociation, compromis).
- La **supervision directe** correspond au cas où la coordination du travail de plusieurs opérateurs est assurée par un supérieur hiérarchique qui les dirige. Implicitement, l'analyse traditionnelle des structures n'envisageait que ce mode de coordination.
- La **standardisation** est le troisième mécanisme d'ajustement. La standardisation est un processus d'homogénéisation, mais l'uniformisation peut s'appliquer à différents paramètres selon diverses modalités :
 - la **standardisation des procédés de travail** correspond à une régulation des flux de travail par des procédures, des méthodes généralement – mais pas nécessairement – formalisées dans des manuels de procédure (le cas type : le travail à la chaîne où la façon de travailler est définie de façon précise pour chaque poste) ;
 - la **standardisation des résultats** fait porter l'uniformisation non sur la façon de travailler mais sur le résultat à obtenir (*exemple : les différents départements doivent tous dégager une rentabilité nette des capitaux investis d'au moins 15 %*) ;
 - la **standardisation des qualifications** correspond au cas où l'uniformisation ne porte pas sur le travail ou les résultats mais sur la formation des individus ; par un processus de formation (généralement long, comme par exemple pour les médecins, les pilotes de ligne, etc.), des façons de travailler sont intégrées par les individus qui ensuite peuvent coordonner leur travail car ils utilisent des références communes (langage, méthode de raisonnement, et certaines procédures de base) ;
 - la **standardisation des normes** correspond à une coordination de type « culturel » car le partage de normes, de valeurs par chacun des membres de l'organisation permet d'assurer la concordance de leurs actions.

Au-delà de la coordination, la standardisation offre un outil de contrôle. Le non-respect du standard permet de repérer un éventuel problème.

Les différents mécanismes d'ajustement se complètent plus qu'ils ne s'opposent. D'une part, une même entreprise peut utiliser différents mécanismes selon les départements concernés et, d'autre part, au fur et à mesure de son développement (notamment en termes de taille et de type de départementalisation), toute entreprise privilégie successivement les différents modes de coordination selon la séquence présentée dans le schéma suivant :

LA SUCCESSION DES MÉCANISMES DE COORDINATION



Mintzberg propose de surcroît une relation entre les types structurels et le mécanisme de coordination privilégié par chacune de ces configurations structurelles.

LIEN ENTRE MÉCANISMES DE COORDINATION ET CONFIGURATIONS STRUCTURELLES	
Configuration structurelle	Mécanisme de coordination privilégié
Structure simple	Supervision directe (ajustement mutuel à la création)
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédés
Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications
Structure divisionnalisée	Standardisation des résultats
Adhocratie	Ajustement mutuel
Organisation missionnaire	Standardisation des normes

4. Diriger pour animer

La direction d'une entreprise est de plus en plus comprise comme le management des équipes et des compétences, pour dégager synergies et valeurs par les acteurs. Il semble nécessaire de gérer en permanence la **coopération** des individus.

L'animation des acteurs pour obtenir leur coopération peut se développer par de nombreuses pistes :

- par la structure, la répartition du travail et du pouvoir ;
- par la culture et les valeurs de l'organisation ;
- par la communication.

4.1 La structure

Les choix structurels déterminent la répartition du travail et du pouvoir au sein d'une organisation ; la structure influence donc la coopération des acteurs par les animations et les implications qu'elle propose.

(L'analyse des structures et de leurs impacts est présentée de façon approfondie au chapitre 4 « L'importance des structures organisationnelles ».)

4.2 La culture d'entreprise

L'entreprise est **naturellement un lieu de conflit** car des individus, des groupes, aux aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble. Ces conflits se résolvent par la négociation, voire par la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment au

travers d'une planification stricte du travail qui évite des négociations trop fréquentes pour ajuster les flux de travail d'un poste à un autre (cf. les mécanismes de coordination).

Même si le patronat a toujours souhaité développer un « esprit maison » pour assurer une bonne entente dans l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles, les analyses en termes de culture d'entreprise sont relativement récentes (décennie 80⁽¹⁾).

a) Du conflit à la cohérence : l'émergence du concept de culture d'entreprise

Le concept de **culture d'entreprise**, *corporate culture*, s'est notamment développé aux États-Unis⁽²⁾ comme une réponse aux impasses de la planification stratégique pour assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise et une façon de gérer le changement organisationnel.

Un système de prévision et de planification ne permet plus d'assurer une cohérence satisfaisante de l'entreprise quand :

- l'environnement est de plus en plus marqué par la complexité et surtout l'incertitude qui exige de la flexibilité ; celle-ci ne peut pas résulter de procédures qui s'imposent aux salariés ;
- la qualité devient prépondérante sur la quantité (nécessité d'intégrer le contrôle à chaque poste de travail et non pas de le rejeter en fin de processus) ;
- la part prise par le « service » ne fait que croître dans la valeur totale d'un produit (importance du « comportement »).

La cohérence des actions doit alors être assurée par une **vision commune de l'avenir** partagée par tous les acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise forme cette vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement.

La prise en compte de la culture d'entreprise par les gestionnaires est une réponse aux insuffisances de la planification face à la trop grande incertitude de l'environnement.

b) La culture d'entreprise : définition et composantes

Schein⁽³⁾ définit la culture d'entreprise comme l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration.

La définition de Schein fait bien ressortir les deux objectifs « organisationnels » de la culture d'entreprise :

- **assurer la cohérence du groupe** en améliorant notamment la communication (accent mis sur le partage de valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts) ;
- **améliorer l'adaptation à l'environnement** pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une vision commune de l'avenir.

La culture d'entreprise se manifeste concrètement par un ensemble de valeurs (préférences collectives), de mythes (légendes, histoires mettant en avant les valeurs de l'entreprise), de symboles (éléments distinctifs), de rites (pratiques particulières comme par exemple un pot d'accueil, une cérémonie pour tel ou tel événement propre à l'entreprise).

(1) Voir notamment numéro spécial de la *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1984, n° 47-48.

(2) T.E. Deal et A.A. Kennedy, *Corporate Culture*, Addison-Wesley, 1982.

(3) Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, 1985.

EXEMPLE

Les valeurs des restaurants rapides Mc Donald sont résumées dans le credo : « Rapidité, qualité, bas prix, propreté ».

Pour illustrer la valeur « propreté », l'histoire suivante est évoquée (et devient un mythe) : le fondateur Ray Kroc passant devant un restaurant de sa chaîne fait arrêter sa voiture pour ramasser lui-même des papiers gras qui salissaient le parking.

L'intervention sur les paramètres de la culture d'une organisation est d'autant plus délicate que trois niveaux culturels⁽¹⁾ sont à l'œuvre en même temps :

- la **culture nationale et régionale** dont sont issus les différents membres de l'organisation ;

EXEMPLE

Michel Crozier⁽²⁾ cite le cas du choc culturel de Sony lors de son implantation en France. L'équipe de dirigeants venus du Japon a échoué en utilisant les méthodes japonaises incompatibles avec la mentalité des salariés français ; il a fallu nommer un directeur français pour redresser la situation.

- la **culture professionnelle** de chaque métier : par exemple les valeurs du métier de comptable (précision, rigueur), les valeurs du métier de trésorier (rapidité de réaction), les valeurs du métier de commercial, etc. ;
- la **culture propre de l'organisation** dans son ensemble et qui la différencie des autres organisations.

La culture d'entreprise fait l'objet d'intenses débats car si pour certains elle est, au mieux, un « gadget » journalistique et, au pire, une tentative de manipulation généralisée des consciences elle est préconisée par d'autres comme un véritable outil de contrôle organisationnel.

4.3 La communication

La communication sous toutes ses formes, écrites, orales, formelles et informelles, doit permettre en permanence, pour la direction, de transmettre les informations nécessaires à la réalisation correcte des tâches, à la convergence des comportements, à la bonne compréhension entre acteurs, à la transparence des situations.

La communication doit être aussi bien verticale qu'horizontale, ascendante et descendante, pour constituer, quels que soient sa forme et son support, une structure virtuelle rassemblant tous les acteurs dans un ensemble interdépendant efficace.

(Les développements techniques et analytiques sont présentés au chapitre 7 « La communication ».)

5. Comment diriger : l'exercice du pouvoir de direction

Pour assurer les missions de la fonction de direction, des tâches concrètes sont exécutées d'une certaine manière : ce sont les modes d'exercice du pouvoir.

Les façons d'exercer le pouvoir sont innombrables et les facteurs qui les conditionnent encore plus. De Machiavel à Mintzberg, la façon dont le Prince ou le dirigeant exerce sa domination (*cf.* le vocable de Max Weber) a été l'objet d'études et de controverses.

(1) G. Hofstede et D. Bollinger, *Les différences culturelles dans le management*, Éditions d'Organisation, 1987.

(2) M. Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, InterEditions, 1991.

Au-delà des circonstances particulières, des individualités et de leurs facteurs proprement psychologiques, voire psychanalytiques (qui ont certes leurs poids), il convient d'essayer de définir les grands paramètres récurrents qui déterminent les façons d'exercer le pouvoir.

Ces paramètres semblent pouvoir être regroupés en trois séries de facteurs :

- les styles de direction ;
- le contrôle du pouvoir des dirigeants ;
- la structure de l'organisation (cf. § 4.1 et chapitre 4 « L'importance des structures organisationnelles »).

5.1 Les styles de direction

La question des styles de direction ④ est une préoccupation constante des analystes des organisations, car :

- sur un plan descriptif, il s'agit du vécu quotidien de la relation entre le détenteur de l'autorité et celui qui la subit, le « subordonné » ; elle permet de diagnostiquer un certain nombre de problèmes liés au climat social et à la structure de l'organisation ;
- sur un plan analytique, cette question fait le lien entre la légitimité du pouvoir et la motivation des hommes au travail.

R. Likert⁽¹⁾ en approfondissant les travaux sur les relations chef/subordonné conclut à la nécessité de développer la participation à la prise de décision. Il distingue alors quatre styles de commandement :

- le style **autoritaire** : pas de consultation du subordonné, communication à sens unique, utilisation de la crainte et de la sanction comme moyen d'incitation ;
- le style **paternaliste** : menaces et récompenses comme moyen d'incitation, faible décentralisation pour les décisions mineures, chacun cherche à se faire apprécier par la hiérarchie au lieu de développer un esprit d'équipe ;
- le style **consultatif** : faux-semblant de participation car les subordonnés, bien que consultés, n'ont pas d'influence véritable, le travail en équipe est encouragé, la communication fonctionne à double sens ;
- le style **participatif** : les individus sont constitués en équipe qui contribue véritablement à la prise de décision, la coopération est forte, un esprit d'équipe est développé, l'information circule librement.

Likert préconise le style participatif car il est plus efficace en raison de la meilleure satisfaction des besoins des individus.

L'objection classique qui peut être faite à cette conclusion est que si la satisfaction des individus s'accroît indiscutablement dans le cas d'un style participatif rien ne prouve que cela améliore la productivité du travail ou la qualité de la décision. En effet, les résultats observés le sont toujours dans le cadre d'expérience et la généralisation s'avère toujours hasardeuse. Il peut notamment être objecté que, prolongé dans le temps, un style participatif conduit à multiplier les réunions, les discussions sources de conflits et de perte de temps et qu'à la longue un phénomène de lassitude peut voir le jour.

(1) R. Likert, *New Patterns of Management*, McGrawHill, 1961 ; *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthiers-Villars, 1974.

(D'autres typologies des styles de direction présentées dans la section 3 « Outils et méthodes » complètent cette analyse.)

5.2 Le contrôle du pouvoir des dirigeants

De façon presque caricaturale, le problème de la délégation du pouvoir peut conduire à la question suivante : si le dirigeant est considéré au sommet de l'organisation, qu'y a-t-il au-dessus du dirigeant pour le « gouverner » ?

Le dirigeant est « gouverné » par les lois, les clients, le marché financier :

- le **cadre institutionnel** des lois et règlements s'impose à tous ; il révélera cependant des différences de pays à pays selon la législation propre à chaque zone géographique (statut des sociétés, règles de la faillite, etc.) ;
- les **clients**, c'est-à-dire le marché aval de l'entreprise, conditionnent toute l'activité de l'entreprise. Le dirigeant les prend en compte dans sa démarche stratégique ; ce n'est pas un paramètre fondamental de son mode d'exercice du pouvoir, c'est le paramètre clé de l'activité de l'entreprise et non celle du dirigeant ;
- en revanche, le **marché financier**, soit sous la forme du contrôle des actionnaires, soit sous la forme des contraintes de taux d'endettement, va radicalement modifier le comportement du dirigeant dans son activité de gestionnaire et d'entrepreneur (*par exemple : le niveau de prise de risque va être lié au contrôle exercé sur le dirigeant*).

a) Propriétaires et dirigeants : des motivations différentes mais conciliables

Les théories contemporaines, telles que la théorie managériale, mais aussi la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété (*cf. chapitre 2 « L'environnement du management »*), insistent sur la séparation entre les propriétaires et les dirigeants salariés comme facteur explicatif du comportement des dirigeants sous la contrainte du marché financier.

Le point de départ de l'analyse est la dévolution, sous des formes juridiques diverses, du pouvoir de gestion au dirigeant par les propriétaires du capital de l'entreprise.

La structure du capital (plus ou moins grande dilution) et les statuts de l'entreprise vont alors déterminer les conditions et la pratique du pouvoir compte tenu de la divergence d'intérêts entre propriétaires et dirigeants :

- les **propriétaires** ont des **droits** dont ils cherchent à tirer un revenu (dividendes) et à accroître la valeur (plus-value). Les propriétaires sont donc enclins à privilégier des choix peu risqués visant l'accroissement des résultats de l'entreprise à court terme ;
- les **dirigeants** ont un **statut lié à leurs compétences**. Il a été fait appel à eux car ils détiennent un savoir-faire et/ou des informations que les propriétaires n'ont pas. Les dirigeants chercheront à maximiser les éléments liés à leur statut (salaire, avantages annexes, etc.), les éléments de reconnaissance par leurs pairs (progression de parts de marché, étendue du contrôle, etc.) et les éléments garantissant leur poste : croissance de l'organisation plutôt que croissance des résultats.

Dès lors, compte tenu de cette divergence d'intérêts et de la séparation du **pouvoir de décision** (les dirigeants, mandataires) et du **pouvoir de contrôle** (les propriétaires, mandants), la façon d'exercer le pouvoir de gestion, notamment en termes de prise de risque, dépendra :

- de la plus ou moins forte **dilution du capital** (du propriétaire dirigeant – *comme peut l'être encore la famille Michelin ou Bill Gates dans la société Microsoft* – jusqu'au

dirigeant de la grande entreprise sans actionnaire de référence – *comme peut l'être IBM*) ;

- et corrélativement du **degré de contrôle** exercé par les propriétaires.

L'existence de la délégation de pouvoir des propriétaires aux dirigeants conduit à dissocier l'exercice du pouvoir de décision de l'exercice du pouvoir de contrôle.

b) Le contrôle des dirigeants

- Le contrôle des dirigeants s'exerce à un double niveau :
 - celui des organes de contrôle correspondant aux statuts de l'entreprise ;
 - celui du marché financier.

Si le pouvoir des dirigeants a pu paraître sans limite dans les années 60-70, la fin du siècle marque, d'une certaine manière, le retour du pouvoir des actionnaires tant en termes de contrôle direct – en révoquant le dirigeant – qu'en termes d'arbitrage sur le marché financier.

EXEMPLES

Le remplacement du dirigeant est devenu une pratique très courante.

- En 1992, IBM n'ayant pas dégagé de résultat positif, le *chairman of the board* a été limogé.
- Après une décennie de succès de 1976 à 1986, Apple a changé plusieurs fois de président au cours des dix années suivantes.
- En 1997, l'actionnaire de référence du Club Méditerranée, la famille Agnelli, s'est séparé de la famille Trigano qui dirigeait le Club Med après avoir participé à sa fondation sans en être propriétaire. Face aux difficultés de l'entreprise, les choix de gestion de Serge Trigano (président-directeur général, fils de l'un des fondateurs Gilbert Trigano) correspondaient certes à la culture du Club mais n'introduisaient pas de changements assez radicaux pour répondre aux exigences de rentabilité du propriétaire. Il fut remplacé par M. Bourguignon qui avait réussi le redressement de Disneyland Paris.

- Le **contrôle indirect par le marché financier** se fait de plusieurs manières. Le développement des pratiques de *stocks options* pour rémunérer les dirigeants participe de ce type de contrôle. En effet, pour s'assurer que le dirigeant pratique une politique favorable à l'actionnaire (accroissement de la valeur des droits patrimoniaux), sa rémunération incorpore l'octroi d'actions acquises selon des modalités préférentielles, qu'il pourra revendre au bout d'un temps déterminé sur le marché boursier au cours alors en vigueur. Ce type de rémunération permet dans certains cas à des dirigeants de faire fortune. Le sort du dirigeant se trouve lié à celui des actionnaires : il a directement intérêt à faire croître la valeur du titre. La théorie de l'agence s'attache à démontrer que ce type de rémunération est l'un des moyens de contrôle les moins coûteux pour les actionnaires.
- L'**arbitrage sur le marché financier** est cependant le moyen le plus courant. En vendant leurs titres sur le marché, les actionnaires font pression sur les dirigeants, d'une part en leur envoyant un signal d'insatisfaction, d'autre part en les rendant vulnérables à un ramassage boursier ou à une offre publique d'achat (OPA) en raison de la baisse des cours engendrée par les ventes des actionnaires insatisfaits ; or, dans l'éventualité d'une OPA, les dirigeants perdraient leur poste.

Les dirigeants doivent donc s'assurer de la fidélité de leurs actionnaires pour conserver leur poste. Ils doivent donc exercer leur pouvoir de gestion en intégrant une contrainte de rentabilité minimum pour satisfaire aux exigences du marché financier.

- Si le pouvoir managérial a pu paraître privé de légitimité dans les années 60 (*cf. les analyses de J.K. Galbraith*), les analyses contemporaines soulignent au contraire tout l'intérêt d'un exercice séparé du pouvoir de décision (délégué par les propriétaires) et du pouvoir de contrôle (conservé par les propriétaires).

La délégation du pouvoir procure à l'entreprise de nombreux avantages. Elle permet :

- l'exercice du **pouvoir de décision** quand les propriétaires sont très nombreux, ce qui est une nécessité pour disposer de masses importantes de capitaux ;
- une **meilleure répartition du risque** du propriétaire en séparant les fonctions de propriété (prise de risque en capital) et les fonctions de direction (innovation). En effet, le propriétaire peut laisser le dirigeant innover car le système de délégation lui permet d'investir dans d'autres entreprises.

c) L'émergence du gouvernement d'entreprise

Dépassant le cadre du contrôle par le marché financier, l'analyse contemporaine (par exemple de P.-Y. Gomez⁽¹⁾ ou de G. Charreaux⁽²⁾) en termes de « gouvernement d'entreprise » cherche à répondre à la question de l'évaluation de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise selon les différents intérêts en présence, y compris l'intérêt général (intégration de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise). Il s'agit de contrôler si les dirigeants choisissent des objectifs et des moyens qui permettent de satisfaire l'intérêt de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Avec le développement de la finance de marché et de l'ouverture du capital des entreprises, la nécessité de réfléchir et de formaliser sur les processus de décision au sein des conseils d'administration est apparue dans la décennie 90.

Le terme de gouvernement ou gouvernance, traduction de *corporate governance*, renvoie aux modes de gestion et de direction des entreprises, au regard de tous les acteurs internes et externes, plus ou moins directement liés aux activités de l'entreprise.

G. Charreaux définit le **gouvernement d'entreprise** comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire ».⁽³⁾

Ce qu'il y a de nouveau dans le concept de gouvernement d'entreprise, c'est l'imbrication (non totalement maîtrisée d'ailleurs) des mécanismes de contrôle par le marché et des mécanismes organisationnels internes à l'entreprise. La dialectique du marché (justification des choix par la pression des clients ou des actionnaires) peut d'ailleurs remettre en cause la légitimité du pouvoir de la hiérarchie.

Cette notion de gouvernance traduit les évolutions des modes de gestion liées à l'intégration d'acteurs aux intérêts différents, voire divergents et contradictoires, au sein d'une entreprise et à l'influence de plus en plus forte prise par les investisseurs financiers pour orienter les décisions stratégiques des grandes entreprises en leur faveur. Les scandales financiers d'Enron, de Vivendi, de Parmalat, de Worldcom, ont incité à édicter des règles et des contrôles sur les modes de gouvernance.

(1) P.-Y. Gomez, *Le gouvernement de l'entreprise*, InterÉditions, 1996.

(2) G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1996.

(3) Traduction jugée sémantiquement imparfaite de « *corporate governance* ».

Ainsi, la loi Sarbanes Oxley aux États-Unis, la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) en 2001 et la loi Sécurité Financière (LSF) en France en 2003, encadrent les pratiques par des normes et des standards pour favoriser les principes de transparence de l'information, de sincérité, et pour maintenir les intérêts de toutes les parties prenantes (actionnaires, dirigeants, salariés, clients, banques...). Aujourd'hui, la loi Sapin (2016) reconnaît un pouvoir plus grand des actionnaires sur le niveau de rémunération des dirigeants d'entreprise.

Pouvoir

- Capacité à forcer l'obéissance aux ordres.
- Capacité d'un acteur à faire agir un autre acteur.

Autorité

- Capacité à faire observer volontairement les ordres.
- Confiance que l'on fait à quelqu'un, qu'il soit dans une position hiérarchique ou non, et dont on suit l'ordre ou le conseil.

Diriger

Fonction d'administration d'une organisation qui regroupe cinq tâches : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Style de direction

- Types de relations instaurées entre le détenteur de l'autorité et celui qui la subit, au sein d'une organisation.
- Mode de participation, de délégation de pouvoir et de décision.

Gouvernement d'entreprise

Ensemble des mécanismes organisationnels et de marché pour contrôler l'exercice du pouvoir, tant en termes de performances économiques que de responsabilité sociale.

Leadership (au sens de Kurt Lewin)

Kurt Lewin⁽¹⁾ (1890-1947), psychologue allemand, va introduire dans l'analyse des organisations un phénomène qu'il qualifie de « **dynamique de groupe** ». Sur ce point, ses travaux prolongent ceux d'E. Mayo et les enrichit. Il va s'intéresser au comportement de l'homme au travail, et avec R. Lippitt et R. White, il va définir trois types de leadership :

- le **leadership autoritaire** : direction du groupe par des ordres ;
- le **leadership par laisser-faire** : direction du groupe sans implication émotionnelle ;
- le **leadership démocratique** : direction du groupe avec prise en compte de ses remarques et de ses suggestions.

Le leadership démocratique est préconisé par K. Lewin comme étant le plus efficace.

Direction (au sens de R. Likert)

L'américain Rensis Likert⁽²⁾ analyse les différences des résultats obtenus par les directeurs des diverses compagnies d'assurance membres d'une association professionnelle. Il constate que les directeurs peu performants ont des caractéristiques communes :

- leur attention est centrée sur la tâche à accomplir et pas sur les hommes ;

(1) K. Lewin, *Psychologie dynamique*, PUF, 1964.

(2) R. Likert, *News Pattern of Management*, Mac Grawhill, 1961.

- l'organisation classique du travail leur paraît suffisante pour obtenir les résultats requis des subordonnés ;
- le contrôle leur paraît être l'essence même de leur travail.

À l'inverse, les directeurs performants cherchent à motiver leurs subordonnés en comprenant leurs valeurs personnelles.

R. Likert affine alors ses analyses et propose le **principe de relations intégrées** comme principe majeur d'organisation. Les valeurs personnelles de chacun doivent être intégrées pour que les individus travaillent plus efficacement. Pour ce faire, une organisation reposant sur le travail de groupe est la plus efficace.

Il propose un modèle de gestion des organisations fondé sur les interactions entre responsables et subordonnés. Il caractérise alors quatre styles de direction : le système exploiteur autoritaire, le système autoritaire bienveillant, le système participatif de groupe et le système par groupes de travail.

Direction (au sens de McGregor)

D. McGregor⁽¹⁾ (1906-1964) étudie également les formes de direction des entreprises en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants :

- l'homme n'aime pas le travail et refuse les responsabilités ; il doit être contrôlé et dirigé : le style de direction est autoritaire, c'est la **théorie X** (vision de l'approche taylorienne) ;
- l'homme peut être motivé par le travail ; il accepte, voire recherche, les responsabilités et la direction n'a pas besoin d'être autoritaire, c'est la **théorie Y**, jugée préférable par McGregor.

La théorie X est le fondement des méthodes de direction coercitives où le contrôle doit porter sur les hommes eux-mêmes pour s'assurer que le travail est fait.

La théorie Y est le fondement de méthodes de direction, comme la direction par objectifs, où le contrôle porte sur les résultats de l'action pour laquelle le subordonné a une large marge de manœuvre.

Si McGregor montre clairement l'antagonisme des présupposés à la base des comportements des directions, il néglige cependant l'influence des cultures (nationales ou techniques) qui sont des paramètres importants de l'attitude face au travail et au pouvoir.

Culture d'entreprise

G. Rocher⁽²⁾ définit la culture comme « un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent objectivement et symboliquement à constituer les personnes en une collectivité particulière et distinctive ».

Coordination

Mécanismes utilisés dans une organisation pour que les activités, processus et tâches soient réalisés de manière cohérente par des acteurs en relation de coopération.

(1) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Wiley, 1960.

(2) G. Rocher, *Introduction à la sociologie générale*, Presses Universitaires de France.

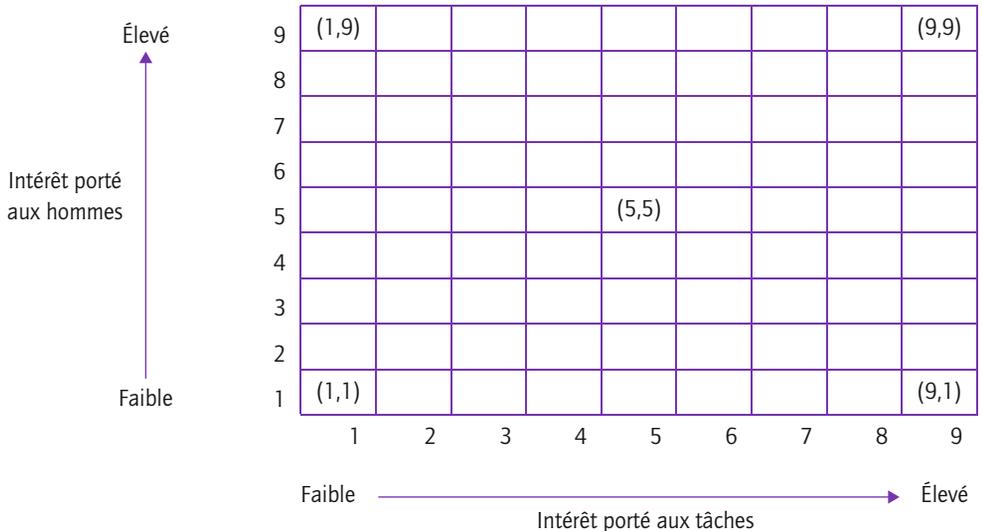
La grille managériale de Blake et Mouton

R. Blake et J.-S. Mouton⁽¹⁾ ont prolongé les travaux de Mc Gregor et ont présenté une grille permettant de caractériser le comportement des managers en tenant compte de deux critères :

- l'intérêt porté aux hommes (évalué de 1 à 9) ;
- l'intérêt porté aux tâches de production (évalué de 1 à 9).

Chacun des critères est évalué de 1 à 9 selon l'intensité de l'intérêt porté par le manager.

GRILLE MANAGÉRIALE DE BLACK ET MOUTON



(9,1) *Le management taylorien fondé sur l'autorité et l'obéissance* : le manager ne s'intéresse qu'aux seuls éléments quantitatifs relevant de la gestion des tâches de production et porte peu d'attention aux attentes des individus.

(1,9) *Le management « country-club »* : toute l'attention du manager est centrée sur la satisfaction des besoins des individus ; l'ambiance est conviviale ; le rythme de travail est confortable mais les tâches de production sont relativement négligées.

(1,1) *Le management appauvri* : le minimum est fait tant pour diriger les tâches matérielles que pour satisfaire les attentes des employés ; l'organisation survit.

(9,9) *Le management du travail en équipe* : les individus se sentent engagés, ils sont responsabilisés (relations de confiance et de respect) et l'intérêt au travail permet un très bon suivi des tâches de production.

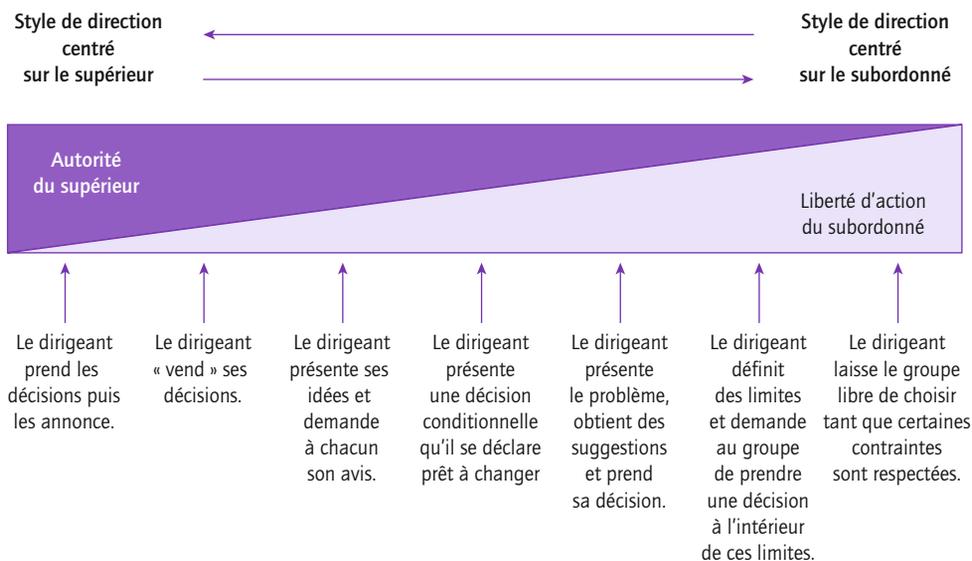
(5,5) *Le management institutionnel* : l'entreprise obtient des résultats corrects en établissant un équilibre entre les nécessités opérationnelles de la production et la satisfaction des aspirations des employés.

(1) R. Blake, J.-S. Mouton, *The Managerial Grid. Key Orientations for Achieving Production Through People*, Houston, 1964 ; puis *Les deux dimensions du management*, Éditions d'Organisation, 1975 ; puis *La troisième dimension du management*, Éditions d'Organisation, 1987.

La grille présente l'avantage d'une visualisation mais n'apporte pas d'élément analytique nouveau. Par son impact visuel, elle offre cependant un outil de diagnostic utilisable pour aider à la mise en évidence du positionnement relatif de différents styles de direction.

Le continuum des styles de direction

B. Tannenbaum et W.H. Schmidt⁽¹⁾ ont proposé en 1958 une typologie des styles de direction allant d'une position despotique du leader jusqu'au laisser-faire total, classiquement repris dans le schéma suivant :



Ultérieurement, Tannenbaum et Schmidt ont considéré qu'il fallait intégrer :

- l'interdépendance avec l'environnement : le style de direction est influencé par la nature de l'environnement (hostile, stable, etc.) ;
- le fait que le dirigeant se voit contesté et qu'il doit négocier avec différents partenaires (émergence du « gouvernement d'entreprise », cf. section 5.2).

En pratique, le style de direction n'est pas réellement choisi par le leader, il résulte d'une **interrelation** entre :

- le **leader** : son statut, ses compétences, sa personnalité (et notamment la tolérance à l'incertitude) ;
- les **subordonnés** : leurs aptitudes, leurs motivations, leur implication, leur adhésion aux objectifs de l'entreprise, leur personnalité (et notamment leur tolérance à l'ambiguïté) ;
- le **contexte** : l'entreprise, les habitudes, l'urgence et la nature de la décision, l'attitude de l'environnement.

(1) B. Tannenbaum, W.H Schmidt, « How to Choose a Leadership Pattern », *Harvard Business Review*, mars-avril 1958.

APPLICATION 1	Steve jobs, un patron maternaliste
APPLICATION 2	Bolloré, seul maître à bord
APPLICATION 3	Les comportements des leaders
APPLICATION 4	Une femme à la tête de General Motors
APPLICATION 5	Michel et Augustin
APPLICATION 6	LVMH
APPLICATION 7	Entreprise libérée

APPLICATION 1

Steve Jobs, un patron maternaliste

L'annonce, le 24 août, du départ du PDG d'Apple, Steve Jobs, a produit une spectaculaire émotion, au point que les traders ont fait chuter son cours de Bourse de 7 %, avant de se reprendre. La question rationnelle qui prétendait justifier l'intense théâtralisation de cette annonce était de savoir si l'entreprise allait survivre au départ de son fondateur.

On peut s'étonner qu'une telle question se pose pour une entreprise aussi florissante qu'Apple, qui emploie plus de 45 000 salariés et réalise 45 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Dire cela, ce n'est pas nier le génie créatif de Steve Jobs ou ses qualités entrepreneuriales, mais prendre acte que, par définition, une entreprise crée des routines organisationnelles, des capacités d'innovation et de prise de décisions qui démultiplient la force physique et intellectuelle de l'entrepreneur initial. Apple en est un exemple remarquable, avec ses milliers d'ingénieurs et ses innovations permanentes et révolutionnaires. Si génie entrepreneurial il y a, celui de Steve Jobs est d'avoir créé une organisation efficace pour développer et étendre ses propres idées de produits et en inventer de nouveaux. Un entrepreneur réussit dès lors qu'il a transmis à son organisation son énergie créatrice, de sorte que celle-ci la réalise et la dépasse. C'est à cette aune qu'il faut mesurer le réel succès de Jobs. Pourtant, l'émotion qui a accompagné son départ n'était pas si irrationnelle, car elle exprimait un autre aspect de la réussite d'Apple, que l'on pourrait qualifier d'« entreprise maternaliste ». Jadis, le paternalisme proposait de gouverner les entreprises de manière à assurer une sécurité sociale et personnelle des salariés considérés comme fragiles. L'autorité du dirigeant, de type paternel, exigeait l'obéissance à l'ordre économique et aux règles communes, compensée par l'assistance et la protection dont bénéficiaient les employés fidèles.

Avec l'évolution de la famille, le paternalisme s'est mué en maternalisme. La sympathie envers l'entreprise se construit toujours en réponse à son attention aux fragilités, ce que l'américain appelle le *care*, théorisé en 1982 par Carol Gilligan et traduit en français en 2008 (*Une voix différente. Pour une éthique du care*, Flammarion). Pour l'entreprise maternaliste, le *care* se traduit par une sollicitude particulière pour le client. L'attention ne consiste donc pas seulement à inventer des produits et services répondant à ses besoins, mais à créer pour lui une communauté bienveillante grâce à des services agréables et protecteurs.

Telle est l'ambition de Facebook, de Google et d'Apple. Ses produits ont rendu confortable et fluide l'utilisation de l'ordinateur, du téléphone ou du livre. Plus encore, Apple a créé ses magasins spécifiques (les Apple Stores), ses journaux dédiés, ses associations d'utilisateurs (les « Mac Users »), son réseau de

musique (iTunes), ses grands-messes (les « Mac Events »), des clubs de rencontres et de loisirs pour ses clients... L'identité communautaire va jusqu'à proposer à ceux-ci de développer et de vendre à Apple les applications qu'ils utilisent.

Si Max Weber (1864-1920) voyait dans les sectes protestantes les ferments actifs de l'émergence du capitalisme industriel (*L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1904-1905), la dynamique du capitalisme post-industriel pourrait être le fait des communautés engendrées par les entreprises maternalistes. Le dirigeant d'une telle entreprise est l'icône maternelle de l'ensemble. Il n'est donc pas si étrange que son départ engendre, dans le monde de ses clients enfants, un saisissement affectif apparemment disproportionné.

P.-Y. Gomez (professeur à l'EM Lyon, directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises, président de la Société française de management),
Le Monde, 13 septembre 2011.

QUESTIONS

1. Expliquer le passage du paternalisme au maternalisme. Pourquoi dit-on que Steve Jobs est un patron « maternaliste » ?
2. Analyser ses atouts et ses limites.

APPLICATION 2

Bolloré, seul maître à bord

Chronique de la prise de pouvoir de Vincent Bolloré chez Vivendi

C'est l'histoire d'une prise de pouvoir annoncée. Premier actionnaire de Vivendi depuis l'automne 2012, avec un peu plus de 5 % du capital, Vincent Bolloré devrait finalement prendre à l'été 2014 la tête du géant tricolore, qui sera recentré sur les contenus et les médias (Canal +, Universal Music, Global Village Telecom) et délesté de ses activités de télécommunications (SFR, Maroc Telecom). [...]

Concrètement, l'opérateur SFR devrait être introduit en bourse à l'issue de la prochaine assemblée générale de Vivendi, prévue fin juin 2014. « Au vu des analyses réalisées, ce projet prendrait la forme d'une distribution d'actions de SFR aux actionnaires de Vivendi au jour de l'opération », indique le groupe, ajoutant que « ce projet [des scissions] prendrait la forme d'une distribution d'actions de SFR aux actionnaires de Vivendi au jour de l'opération ». [...]

Ce serait, selon les partisans de cette scission, un moyen de mettre fin à la fameuse « décote de holding » qui veut que le cours de Bourse d'un conglomérat comme Vivendi soit toujours inférieur de 20 % à 30 % à la valeur réelle de ses actifs.

[...] Si elle n'est pas une réelle surprise, l'intronisation de M. Bolloré comme successeur de M. Fourtou, qui devrait quitter Vivendi une fois la scission de ses activités réalisée, s'apparente néanmoins à une victoire pour le « tycoon » breton. « Bolloré a réussi un vrai tour de force, estime un banquier d'affaires, qui ne fait pourtant pas partie de ses admirateurs. En quelques mois et avec seulement 5 % du capital, il a pris le contrôle d'un groupe de 29 milliards d'euros de chiffre d'affaires ! »

C'était pourtant loin d'être gagné. Mi-septembre, M. Fourtou et M. Bolloré, qui se présentent souvent comme des « amis de trente ans », s'étaient violemment écharpés sur la future direction du groupe. [...]

[Vincent Bolloré] avait réclamé dans un communiqué que Vivendi « soit à présent géré en toute transparence, pour bien rester français et ne pas risquer d'être démantelé », un ton inhabituellement violent dans l'univers feutré du CAC 40.

De même, l'homme d'affaires a dû investir une bonne part de sa fortune personnelle pour parvenir à ses fins. Si le Breton a obtenu 1,7 % du capital en échange de ses chaînes de télévision Direct 8 et Direct Star, reprises par Canal +, il a également dû dépenser plus de 1,1 milliard d'euros dans l'achat d'actions Vivendi. « Personne d'autre que lui parmi les administrateurs n'a investi autant », assure un proche de M. Bolloré.

Il lui a fallu également amadouer le conseil de surveillance, au départ récalcitrant à ses méthodes. « Lors de sa première réunion, en décembre 2012, Bolloré s'est fait rabrouer par Fourtou tellement il prenait la parole à tort et à travers », se souvient un témoin.

Pour montrer sa détermination, « l'héritier » a abandonné la plupart de ses autres mandats : il a confié la présidence de sa holding familiale à son fils Cyrille et celle du publicitaire Havas à un autre de ses quatre enfants, Yannick. Il a également renoncé à la vice-présidence de l'assureur italien Generali, où il avait pourtant mis des années à se faire accepter. [...]

Reste à savoir si l'homme d'affaires saura gérer Vivendi. M. Bolloré n'a pas la réputation de laisser la bride sur le cou à ses collaborateurs, ce qui pourrait refroidir les barons du groupe, dont l'autonomie a fait le succès du géant tricolore. [...]

Source : C. Pietralunga et A. Piquart,

« Chronique de la prise de pouvoir de Vincent Bolloré chez Vivendi », *Le Monde*, 28 novembre 2013.

QUESTIONS

1. Que cherche à faire Vincent Bolloré ? Par quels moyens ?
2. Comment analyser ce comportement ?

APPLICATION 3

Les comportements des leaders

La création et l'histoire de quelques grands groupes font apparaître des binômes efficaces de personnes : B. Hewlett et D. Packard (HP), G. Moore et R. Noyce (Intel), B. Gates et P. Allen (Microsoft), S. Jobs et S. Wozniak (Apple). Au début de l'aventure entrepreneuriale, leur complémentarité et leur capacité à travailler ensemble ont permis de bâtir un socle solide. Ils ont su ensemble prendre des risques avec discernement ; certains plus créatifs et aventureux, les autres qui canalisent et surveillent la réalité du marché. Ainsi, pour Apple, S. Jobs s'est bien entouré, comprenant que l'extraordinaire intelligence de S. Wozniak en informatique, sa créativité, étaient des forces alliées à sa propre volonté d'entreprendre (mais plus conservateur techniquement). De même, B. Gates a apporté discipline et rigueur financière aux qualités innovatrices atypiques de l'autre fondateur.

J. Collins repère plusieurs traits ou comportements caractéristiques des dirigeants leaders qui semblent réussir :

- les leaders ont des objectifs clairs auxquels ils croient et qu'ils conservent sur une période suffisamment longue. Ils cherchent à ce que l'équipe et tous les collaborateurs adhèrent à cette cause, s'engagent pour leurs objectifs. Ils mettent en place des règles fortes applicables à tous les collaborateurs. Par exemple, H. Kelleher, fondateur de la compagnie aérienne Southwest airlines, a su convaincre ses salariés de le suivre pour créer une croissance différente de celle de ses concurrents, avec une méthode et une détermination permanente ; il a gardé la même ligne de conduite dans un environnement difficile : alors que la concurrence ouvrait de nouvelles destinations, il a voulu contrôler d'abord la rentabilité des lignes existantes, avoir une trésorerie suffisante, ce qui lui a permis de consolider une situation et de réussir ;
- de plus, les leaders semblent être capables d'une créativité dynamique ; c'est-à-dire de développer un produit déjà existant ou d'améliorer une idée pour bien l'adapter aux clients et la diffuser à grande

- échelle pour être rentable ; S.Walton n'a pas inventé la chaîne de distribution mais l'a développée à grande échelle ; Ford n'a pas donné naissance à l'automobile mais a mis en place une production standardisée procurant des économies d'échelle ;
- enfin, les leaders sont capables de se préparer au pire pour mieux l'éviter ; il peut toujours arriver des chaos ou des événements non contrôlables, des erreurs seront commises, donc il faut avoir du financement et des ressources propres pour tout supporter.

Source : d'après J. Collins, Interview, *Management*, Hors Série n°33, 2013.

QUESTION

Quels seraient les comportements des leaders qui permettraient la réussite de leur entreprise ? Que peut-on en penser ?

APPLICATION 4

Une femme à la tête de General Motors

General Motors nomme à sa tête une femme du sérail

Décidément, depuis sa faillite en 2009, General Motors (GM) n'est plus tout à fait la même entreprise. En nommant, mardi 10 décembre, Mary Barra à sa tête, GM devient le premier constructeur automobile dirigé par une femme. Tout un symbole, qui illustre la mue d'un groupe, qui a connu quatre PDG en cinq ans et qui intervient au lendemain de la vente par l'État américain du solde de sa participation au capital, acquise lors de la crise.

Dan Akerson, l'actuel patron de GM, avait préparé le terrain lors d'un discours prononcé à Detroit en septembre : « Les trois constructeurs de Detroit sont tous dirigés par des hommes non spécialistes de l'automobile. Un jour, il y aura un constructeur qui sera géré par une "car gal" [une femme spécialiste de voiture]. C'est inévitable. »

Madame Barra a été préférée à trois hommes, également pressentis pour prendre la tête de GM : le *vice-chairman* du groupe, Stephen Girsky, le directeur financier, Daniel Ammann, et Mark Reuss, le patron de l'Amérique du Nord.

L'ascension de Madame Barra ces dernières années laissait présager qu'elle ne tarderait pas à atteindre le sommet de l'entreprise. À 51 ans, elle fait déjà figure de vétéran au sein de GM où elle a passé la totalité de sa carrière. Elle n'a pas 20 ans lorsqu'elle fait un stage d'alternance chez Pontiac, l'une des marques du constructeur aujourd'hui disparue, alors qu'elle poursuit des études d'ingénierie électrique au General Motors Institute à l'université de Kettering (Michigan).

Le fait d'être une femme aussi jeune dans un univers quasi exclusivement masculin au début des années 1980 lui a forgé le caractère : « C'était un environnement rude, qui vous rend plus forte », soulignait-elle en mars lors d'une interview. Après avoir dirigé l'usine d'Hamtramck, près de Detroit, elle passe un MBA à Stanford, lequel lui permet de devenir, en 1988, assistante exécutive du PDG de l'époque, Jack Smith. Mais c'est surtout durant les heures sombres de GM, après la faillite du constructeur, que sa carrière prend son envol. En 2009, elle est nommée directrice des ressources humaines, alors que le constructeur ferme des dizaines d'usines et licencie plusieurs dizaines de milliers de salariés.

En 2011, M. Akerson, à peine six mois après son arrivée à la tête de GM, la nomme au poste très stratégique de directrice du développement des véhicules. « Je sentais que j'avais besoin de bousculer le système », déclare alors le PDG, décrivant Mme Barra comme « un facteur de changement ». Un ancien cadre dirigeant de GM la décrit comme « très rationnelle, peu encline à l'émotion, surtout très pragmatique et tournée sur la prise de décision ».

Des décisions, elle n'hésite pas à en prendre depuis qu'elle a pris la direction de la division produit et, plus récemment, la responsabilité des achats. En 2010, GM avait 30 plates-formes de véhicules, c'est-à-dire des bases sur lesquelles peuvent s'adapter différentes carrosseries. Cela permet de partager les composants pour faire des économies. En 2014, le constructeur n'en aura plus que 25, et l'objectif est d'être à 17 en 2018.

Madame Barra a déjà apporté sa touche de féminité. Jusqu'à un passé récent, beaucoup de véhicules étaient conçus pour accueillir les plus gros moteurs possibles. Or, ces choix de motorisation n'intéressaient qu'un client sur cinq. Elle a donc décidé de rationaliser la taille du bloc-moteur, ce qui a permis d'alléger les véhicules et de leur donner une allure moins massive.

Madame Barra n'a pas attendu d'être responsable du produit pour donner son avis sur la gamme. DRH, elle avait pesé sur le design d'une voiture cruciale pour GM, la Chevrolet Cruze. Contre l'avis de certains membres du comité directeur, elle avait poussé pour positionner la voiture plus haut de gamme qu'elle ne l'était initialement. Le véhicule est devenu le plus vendu de sa catégorie. Depuis, deux modèles développés sous sa responsabilité, la Chevrolet Impala et la Cadillac CTS, sont aussi considérés comme des succès. [...]

Source : S. Lauer, « General Motors nomme à sa tête une femme du sérail », *Le Monde*, 12 décembre 2013.

QUESTIONS

1. Quels facteurs ont poussé l'entreprise à nommer une femme à la direction ?
2. En quoi les décisions de l'entreprise sont-elles différentes ?

APPLICATION 5

Michel et Augustin

Il fallait être fous pour vouloir percer dans l'agroalimentaire, aux linéaires saturés, où règnent des multinationales au marketing éprouvé. [...] Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira, diplômés de l'École supérieure de commerce de Paris, ces bosseurs ont en commun leur perfectionnisme et de l'énergie à revendre. Ils ont créé voilà 10 ans la marque Michel et Augustin, en s'inspirant du modèle américain et décalé de Ben & Jerry's.

[...] Les deux amis, qui se connaissent depuis le collège, mettent la main à la pâte, découpant leurs biscuits à l'emporte-pièce. Ils se rendent à Sablé-sur-Sarthe (ça ne s'invente pas !) trois jours par semaine, puis rentrent à Paris où ils tentent de convaincre des commerçants. Pendant un an. Seule une amitié pouvait résister à ce traitement. Elle résista. Et instille une ambiance particulière à leur boîte, qui compte aujourd'hui 65 salariés. À la fois lumineux et foutraque, leur QG de Boulogne-Billancourt (92), baptisé la Bananeraie, s'ouvre sur un *open space*. Trois employés s'avancent, sourire aux lèvres, pour s'assurer que l'on s'occupe de vous. La société, dont la famille Pinault détient 70 % du capital depuis l'été 2013, s'est diversifiée dans le yaourt à boire et les smoothies. Sa charte parsème les murs. Le 11^e « schmilblick » stipule ainsi le vœu d'une entreprise considérant « un ensemble de valeurs : la joie de vivre, le partage de la richesse, l'épanouissement ». S'épanouir dans le travail ? Michel évoque avec humour son stage dans une grande banque, où l'on s'investissait en attendant que sonne la retraite. « J'ai entrevu l'immense dépression qui me guettait. » Et il a aspiré à un modèle différent. Avec Augustin, il a créé un univers décalé, souriant, qui ne se prend pas au sérieux. Sur leur répondeur, le message prévient qu'ils sont partis « chasser le mammoth ». Ils sont passés maîtres dans l'art du *storytelling* : raconter une histoire pour faire rêver le consommateur. « On ne réfléchit pas trois ans à nos packagings, assure Augustin. Je fonctionne à l'intuitif. Ça marche parce que ça nous ressemble. On est toujours mauvais quand on copie. »

La recette du succès ? La passion. On est meilleur lorsqu'on prend du plaisir à ce que l'on fait. » Le risque, Augustin aime ça. « C'est une notion souvent très psychologique. On s'autobloque. Alors que même d'un échec on peut tirer un enseignement. » Son éducation l'a poussé à la créativité : ses parents ont invité leurs cinq enfants à être acteurs de leur vie et ont choisi pour eux une école à la pédagogie active, celle du père Faure, qui, comme celle de Montessori, favorise l'autonomie. « On a tous des qualités, reprend-il. L'enjeu consiste à les identifier, puis à trouver le bon terrain où les faire fructifier. Il faut butiner pour y arriver. » [...]

Il faut la foi pour se lancer dans une telle entreprise. Et ils l'ont. [...]

Source : S. Combe, « Michel et Augustin, Les deux font la pâte », *La Vie*, 2 janvier 2014.

QUESTIONS

1. Comment est née cette organisation ? En quoi est-elle atypique par rapport à une entreprise « classique » ?
2. Comment Michel et Augustin envisagent-ils le travail et les collaborateurs dans cette organisation ?

APPLICATION 6

LVMH

LVMH recrute un poids lourd d'Apple du numérique. Le numéro un mondial du luxe a annoncé mardi l'arrivée de Ian Rogers, quarante-trois ans, au poste de directeur digital du groupe. Il était jusque-là en charge d'activités liées à la musique au sein du géant mondial : Ian Rogers a notamment « contribué au lancement récent d'Apple Music, notamment de Beats 1, son service de radio Internet », indique la direction. Comme L'Oréal, Pernod Ricard ou Burberry qui a été un pionnier, LVMH (propriétaire des « Échos ») ne veut pas prendre de retard dans ce secteur, où le luxe avance depuis des années sur la pointe des pieds. Aujourd'hui, 40 % des entreprises du Cac 40 sont dotées d'un « *chief digital officer* ». La mission du nouveau responsable consistera à « renforcer l'écosystème digital du groupe », a expliqué Bernard Arnault. Il devra aussi « explorer les nouvelles opportunités qui s'offrent au groupe dans le domaine du numérique. Ian nous apporte son expérience approfondie en matière de projets digitaux innovants ainsi que son sens de l'innovation pour renforcer le leadership de LVMH dans le monde du luxe en ligne », a indiqué le PDG.

Alors que le marché du luxe a fortement ralenti depuis trois ans, avec une hausse qui devrait être limitée à 5 % en 2014, selon le cabinet Bain, Internet est un nouveau levier de croissance pour les entreprises. À la fois pour se rapprocher de leur clientèle, mieux la connaître et mieux connaître ses attentes, mais aussi pour vendre. La majorité des maisons du luxe ont jusque-là privilégié leurs magasins en dur, dans lesquels elles ont réalisé de lourds investissements et qui offrent, selon elles, « une véritable expérience » à leurs consommateurs. Reste que les ventes en ligne, y compris de produits haut de gamme, ne cessent de progresser. Bain estime qu'elles ont augmenté de 30 % en 2014, après une hausse annuelle moyenne de 28 % entre 2011 et 2013. Dans certains pays, comme la Chine, le web est un canal incontournable. Le luxe devra sans doute trouver son propre modèle dans ce domaine.

Source : D. Ch., « LVMH débauche un dirigeant d'Apple pour accélérer dans le numérique », Focus, *Les Échos*, 2 septembre 2015.

QUESTION

Pourquoi le groupe LVMH crée-t-il un poste de directeur Digital qu'il confie à un dirigeant d'Apple ?

APPLICATION 7

Entreprise libérée

C'est l'histoire d'un beau rebond. En 2009, le chiffre d'affaires de Chrono Flex s'effondre. Frappée par la crise, la PME spécialisée dans le dépannage de flexibles hydrauliques sur engins de chantier subit deux plans de licenciements. « Une expérience traumatisante que je ne souhaitais pas revivre. C'est pourquoi je me suis intéressé à d'autres formes d'organisation », raconte Alexandre Gérard. Il révolutionne alors le management de Chrono Flex. Les salariés sont réorganisés en petites équipes géographiques, chacune cooptant son capitaine. Exit les contrôles et les symboles de pouvoir, place à la prise d'initiatives. Quatorze mois après ce changement de cap et dans une conjoncture toujours aussi morose, le chiffre d'affaires a augmenté de 15 %. Le taux d'absentéisme a chuté. « Et 2013 a été notre meilleure année depuis la création de l'entreprise ! ». Le modèle choisi par le patron de Chrono Flex porte un nom : l'entreprise libérée. Théorisé il y a plus de cinquante ans aux États-Unis, ce concept débarque en France dans les années 1980 mais ne concerne que des cas isolés jusqu'au déclin des années 2000.

Aux États-Unis, l'e-marchand de chaussures Zappos a supprimé tous ses postes de managers pour mettre en place des équipes auto-organisées. En France, des entreprises comme Poul, Lippi et Chrono Flex optent aussi pour la déhiérarchisation. Le système tayloriste toucherait-il à sa fin ? La crise semble, en tout cas, avoir joué en faveur d'une responsabilisation des collaborateurs et d'une déstructuration de la bureaucratie hiérarchique. Jean-François Zobrist, ancien directeur de la fonderie Favi et porte-parole de l'entreprise libérée, se dit ainsi de plus en plus sollicité. Des PME, mais aussi des grands groupes, à l'image d'Auchan, qui a annoncé une révolution de son modèle d'organisation au profit d'un management en pyramide inversée. « En période de crise, ce sont ceux qui sont le plus près du terrain qui comprennent le mieux les besoins des clients et qui peuvent y répondre », explique Jean-André Laffitte, DRH d'Auchan France. Déhiérarchiser, c'est responsabiliser tous les collaborateurs, mais aussi supprimer des échelons. Chez Auchan, ce sont 800 postes d'encadrement qui vont disparaître. « C'est une résultante de l'organisation. Il faut comprendre qu'une entreprise est mortelle. En agissant sur 800 postes, sans aucun licenciement, je sécurise l'emploi de 50 000 personnes », justifie M. Laffitte. Il n'y aura pas de licenciements, mais des départs ou des mutations volontaires.

Cette modernisation du management n'est pas pour autant prétexte pour un dégraissage. « Dans une entreprise libérée, personne n'est laissé au bout du chemin. Le manager ne doit pas partir, il doit évoluer », estime I. Getz, coauteur de *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (2012). Le biscuitier Poul, en 2007, a ainsi supprimé des échelons hiérarchiques, dont le poste de DRH. « Nous avons supprimé des postes, pas des emplois. Si les cadres ne font plus de *reporting* au bureau, le leadership reste indispensable pour amener une vision, donner du sens », souligne Carlos Verkaeren, président du groupe Poul.

Toutefois, cette évolution du rôle des encadrants est une opération délicate : la fonction historique du manager disparaît, il ne fait plus le relais entre la direction et la base mais vérifie le respect des objectifs. « C'est difficile à vivre pour les cadres, il y a des hauts et des bas, des moments où ça chahute », raconte Laurent Marbacher, innovateur social qui a accompagné Poul dans sa transformation. Renoncer à son pouvoir n'est pas une tâche évidente. C. Verkaeren se souvient de cette équipe qui choisit de ne pas poursuivre un partenariat avec une entreprise : « Une décision que je n'aurais pas prise. Il faut savoir lâcher prise, et c'est dur, ça donne le vertige. » C'est pourquoi le président du groupe Poul croit peu à un véritable développement de l'entreprise libérée. « La crise a réveillé un certain nombre de consciences, beaucoup de patrons se posent des questions, mais iront-ils jusqu'à changer leur organisation ? Renoncer à son pouvoir, c'est très compliqué. »

En comparant l'engouement autour des entreprises libérées à la mode éphémère du *lean* management, Frédéric Lippi ne dit pas autre chose. Le directeur de la PME de clôtures métalliques a réorganisé son groupe en mini-usines, remplacé la hiérarchie par des plates-formes collaboratives, supprimé les salles de réunion. « Changer de culture est une démarche longue, or beaucoup d'entreprises attendent des

résultats en trois mois. L'entreprise libérée, c'est intellectuellement séduisant, mais il faut s'accrocher, surtout quand l'économie se contracte et que le réflexe est de serrer les rênes. »

M. Nasi, « L'«entreprise libérée» fait des émules en France », *Le Monde*, 28 juin 2014.

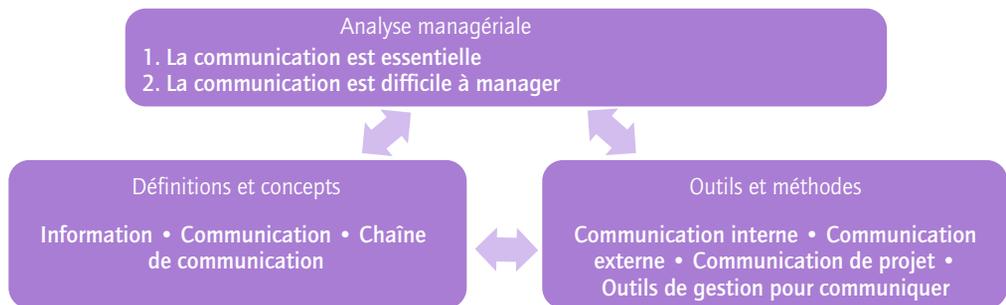
QUESTION

À partir du texte ci-dessus, de connaissances et de références théoriques, analyser l'évolution des fonctions de manager au sein des entreprises « libérées ».

7

CHAPITRE

La communication



La communication fait partie de la vie de tous les acteurs économiques, politiques, sociaux, individuellement et collectivement, et occupe une place importante dans leurs décisions et leurs actions. Il s'agit alors de comprendre en quoi consiste la communication et comment la manager pour que les organisations soient performantes.

ANALYSE MANAGÉRIALE

1. La communication est essentielle

1.1 Qu'est-ce que la communication ?

a) Les différentes dimensions de la communication

Pour bien définir la **communication** @, il est nécessaire de combiner plusieurs approches :

- **technique** : la communication est la chaîne de transmission d'informations d'un émetteur à un récepteur, sur des canaux divers ; il s'agit alors de repérer le processus physique des étapes qui permet la communication ;
- **utilitaire** : la communication sert à transmettre des données nécessaires pour faire fonctionner l'organisation, pour convaincre des clients, pour garantir des financiers, pour susciter l'intérêt, pour modifier des attitudes et des comportements ;

- **relationnelle** : la communication doit permettre à deux personnes ou entités d'accorder une signification identique aux mêmes signes, quelles que soient les idées propres de chacun et sans renier le libre arbitre de chacun ; c'est une vision similaire à un moment donné dans un contexte précis ;
- **organisationnelle** : la communication construit un réseau de liens entre des individus et/ou des entités. Le système de communication d'une organisation offre une représentation système de cette organisation en montrant les interactions entre les unités, les objectifs et les mécanismes de régulation qui s'instaurent entre eux.

b) Information et communication

L'information $\text{\textcircled{d}}$ circule dans l'organisation, de différentes manières, entre plusieurs services, sur divers supports construisant ainsi des chaînes de communication.

La communication est le processus par lequel l'information passe d'un émetteur à un récepteur.

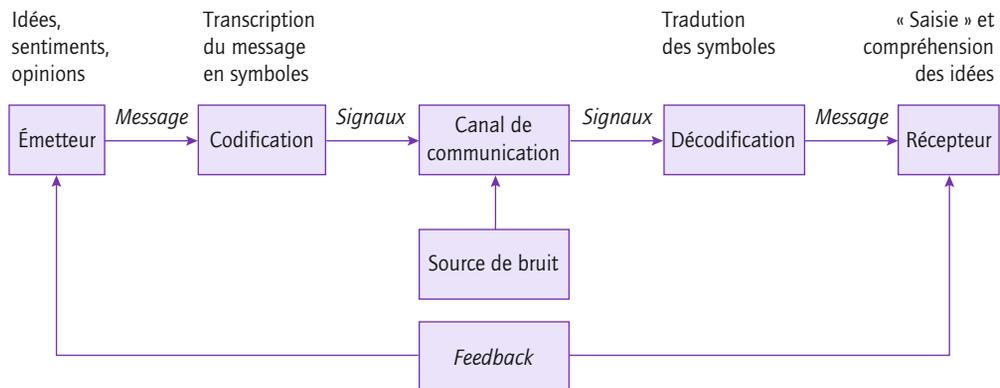
Il apparaît alors que l'information est une représentation plus ou moins biaisée de la réalité en fonction des acteurs, des techniques, des méthodes propres à l'organisation. J.L. Peaucelle⁽¹⁾ montre que les membres d'une organisation communiquent pour agir, pour prévoir et pour savoir.

L'information est le contenu de la communication.

L'importance de cette circulation de l'information a conduit à s'intéresser au processus de communication en lui-même. Ainsi, plusieurs auteurs ont essayé de représenter cette « chaîne de communication $\text{\textcircled{d}}$ » pour en analyser les caractéristiques et les dysfonctionnements.

Shannon et Weaver⁽²⁾ ont proposé un schéma descriptif du processus de communication. Ce schéma, assez simple mais explicite, est à la base de tous les modèles de représentation du **circuit d'information**.

LE MODÈLE GÉNÉRAL D'UN SYSTÈME DE COMMUNICATION



Toute communication peut être caractérisée par :

- **son type** : interpersonnel, de groupe, de masse... ;
- **ses composantes** : les acteurs, le message, le canal, les stratégies utilisées, le contexte et le sens de la communication.

(1) J.-L. Peaucelle, *Les systèmes d'information*, PUF, 1981.

(2) C.E. Shannon, W. Weaver, *A Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, 1967.

■ **Les acteurs**

- À l'origine de toute communication, il y a l'émetteur qui produit un certain nombre de mots ou de signes constituant le message à transmettre.
- En contrepartie de l'émetteur se trouve le destinataire qui reçoit le message, même de façon inconsciente.

■ **Le message**

C'est le contenu des informations transmises, l'élément du processus de communication, il exprime l'attitude du locuteur à l'égard du contenu émis.

■ **Le canal**

C'est la voie de transmission du message (*pour un écrit : la poste, pour un message verbal : le téléphone par exemple*).

■ **Le contexte**

Dans toute communication, il y a une définition commune de la situation par les acteurs. Si cette dernière n'existe pas ou est imprécise, il est nécessaire, dès les premiers échanges, de la préciser, sinon il y aura un malentendu.

La communication est un acte d'information : dans toute communication, il y a nécessairement transmission d'information. Elle est cependant plus qu'un simple échange d'informations entre un émetteur et un récepteur. C'est un processus de partage de sens par l'interprétation réciproque de signes. La communication est donc un processus interactif de construction du sens.

Le schéma mécaniste de la communication où « l'émetteur » envoie un signal au « récepteur » donne une image figée de la situation de communication : en effet l'émetteur apparaît comme le sujet actif et le « récepteur » comme le sujet passif. En fait, il s'agit d'un échange « social » entre acteurs dans une situation donnée et il est préférable de parler de communication « inter-humaine ».

1.2 Objectifs et enjeux de la communication

Quels sont les objectifs et les enjeux de la communication tant pour les acteurs que pour l'organisation ?

a) Objectifs pour les acteurs

« On communique pour informer, s'informer, connaître, se connaître éventuellement, expliquer, s'expliquer, comprendre, se comprendre. » (Edgar Morin.)

Tous les acteurs, à tous les niveaux hiérarchiques cherchent à communiquer, de manière ascendante ou descendante, pour donner leurs idées, être écoutés, être reconnus, pour se faire obéir ou au moins se faire accepter :

- **les acteurs de la direction** souhaitent que la communication permette qu'ils soient compris et que les consignes soient respectées ;
- **les acteurs de l'encadrement** souhaitent que la communication permette la coordination horizontale des services ;
- **le personnel** espère que la communication permette de faire parvenir leurs idées et leurs réactions à l'encadrement et à la direction ;

- la direction des ressources humaines utilise la communication pour améliorer le dialogue social.

b) Objectifs pour l'organisation

La communication est nécessaire pour assurer la coordination des activités d'une organisation et la coopération de ses membres.

Pour la détermination des objectifs, pour les décisions stratégiques comme tactiques, pour l'organisation des services et du travail des acteurs, pour gérer et contrôler les différents processus d'activité, il faut en permanence faire circuler des informations dans des canaux et des supports de communication.

Mais la communication est aussi essentielle pour que les acteurs travaillent ensemble. Il faut mettre en place des processus de communication formelle pour faire adhérer les membres aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, pour canaliser les comportements, pour organiser le travail collectif, pour motiver et impliquer les acteurs.

Les supports et les moyens sont nombreux et l'on constate que, au-delà de la définition formelle des circuits de communication, les travaux des sociologues ont montré que des réseaux informels de communication sont créés par les acteurs pour construire des zones d'incertitude et donc de pouvoir.

« BLA BLA CAR : UNE COMMUNICATION INTERNE QUI DONNE ENVIE... »

Il faut le savoir, la start-up BlaBlaCar (que l'on ne présente plus) sait comment s'y prendre pour motiver ses équipes... Elle a même remporté le prix spécial de l'entreprise « Fun et performante » de Great Place to Work, c'est dire.

Les valeurs de BlaBlaCar



Une intégration qui met dans l'ambiance

Actuellement en plein boom de croissance, BlaBlaCar accueille régulièrement de nouveaux arrivants et a mis en place un processus d'intégration particulièrement accueillant :

- lors de son arrivée, le nouveau collaborateur découvre son ordinateur déjà paramétré sur son bureau, avec ses accès à sa boîte email, au *backoffice* et au blog interne ;
- il reçoit d'emblée un email avec les informations utiles à lire pour sa première journée et rencontre Justine Renaudet en charge de la communication internet, qui passe en revue ces infos avec lui ;
- il fait ensuite sa photo pour être ajouté au trombinoscope en ligne, rencontre son parrain avec qui il fait le tour de l'entreprise et déjeune ;
- son supérieur hiérarchique poste un article sur l'intranet pour le présenter : son poste, son parcours, ses hobbies... ;
- il suit enfin un programme de « *on-boarding* » où chaque service présente ses projets pour former les nouveaux.

S'il s'agit d'un recrutement dans un bureau à l'étranger, l'heureux nouveau collaborateur est invité à Paris pendant une semaine pour suivre l'*on-boarding*.

Une animation interne qui va loin...

Comme le dit Romain Fau dans son interview : « il est très facile d'aller voir les gens chez BlaBlaCar ». En effet, des dizaines d'initiatives RH sont proposées pour faire intégrer les équipes. En voici quelques-unes :

- les BlaBla Talks : tous les mercredis un chef de service présente en anglais ce qu'a fait son équipe les 6 dernières semaines et ce qu'elle va faire les 6 prochaines. Tous les deux mois environ ce sont les fondateurs qui profitent d'un BlaBla Talk pour faire des annonces : levée de fonds, chiffres marquants, stratégie d'internationalisation... ;
- le BlaBla Share : c'est le blog interne qui permet à toutes les équipes, y compris aux fondateurs, de partager des actualités. Tous les salariés ont un accès pour publier et commenter des articles ;
- le BlaBla Swap : depuis l'ouverture de bureaux en Europe, chaque salarié a la possibilité d'aller travailler pendant une semaine à l'étranger : Milan, Madrid, Londres, Hambourg ou Varsovie au choix !
- le covoiturage gratuit (*of course* !) : l'équipe peut se faire rembourser ses voyages en échange d'un *feedback* sur son expérience pour améliorer le site ;
- le rituel du petit-déjeuner : tous les vendredis matin, l'équipe prend un petit-déjeuner commun et convivial financé par BlaBlaCar ;
- les cours d'anglais : un professeur d'anglais vient tous les jeudis pour des cours facultatifs ouverts à tous et financé par BlaBlaCar...

« BlaBlaCar : une communication interne qui donne envie... »,
www.smallizbeautiful.fr.

c) La multiplicité des enjeux de la communication

Alex Mucchielli⁽¹⁾ distingue 5 types d'enjeux qui agissent fortement sur les processus de communication :

(1) A. Mucchielli, *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Armand Colin, 1998.

■ *Les enjeux informatifs*

La communication est un acte d'information : dans toute communication, il y a nécessairement transmission d'information. Mais elle est plus qu'un simple échange d'informations. Communiquer, c'est partager un sens.

■ *Les enjeux de positionnement d'identité*

La communication est un acte de positionnement personnel : si on s'en tient au modèle où un sujet émet et l'autre reçoit, on peut à un moment donné être émetteur et à un autre récepteur ; on donne ainsi une idée d'égalité des deux intervenants sans tenir compte des relations de pouvoir : chaque acteur, dans une situation de communication, interprète un rôle qu'il cherche à faire reconnaître.

Communiquer, c'est donc, en partie, se positionner par rapport à autrui, en proposant des éléments de son identité.

■ *Les enjeux d'influence*

La communication est un acte de mobilisation d'autrui : dans l'acte de communication, il y a une tentative « d'influence » de l'autre. L'influence est une ressource humaine, liée à la nature de certaines personnes qui ont un pouvoir de conviction tel qu'elles le font passer à travers leurs communications.

Communiquer, c'est s'efforcer de mobiliser autrui par divers processus d'influence.

■ *Les enjeux relationnels*

La communication est un acte de concrétisation de la relation humaine : la communication, c'est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent. Elle inclut les attitudes, les gestes, les mimiques, le ton de la voix, les mots et tous les moyens, depuis les écrits, le téléphone, jusqu'au réseau internet. Dans ce dernier cas, l'internaute se comporte comme un voyageur, il navigue sur le web où il rencontre une multitude de partenaires ; il recherche à travers tous ces contacts une ou plusieurs influences qui lui plaisent.

Communiquer, c'est, en partie, établir et spécifier la relation avec notre semblable.

■ *Les enjeux normatifs*

La communication est un acte d'élaboration de normes relationnelles : on ne peut pas communiquer sans être dans un système de règles. Mais s'il y a référence à des règles de l'échange (les rituels de salutation ou de séparation) il y a aussi construction et élaboration en commun de règles ; c'est ce que l'on constate dans les situations limites que sont les groupes de thérapie.

Communiquer c'est, en partie, contribuer à la mise au point de règles de l'échange collectif.

2. La communication est difficile à manager

2.1 Les facteurs d'influence sur la communication

La qualité et l'efficacité de la communication dépendent de nombreux facteurs plus ou moins subjectifs, sociologiques, individuels et collectifs. Il est possible d'en citer quelques-uns :

- **la structure** : la nature de la structure d'une organisation peut conditionner l'efficacité de la communication ; ainsi des analyses ont montré que les structures plus aplaties permettent mieux la communication et l'implication des acteurs mais peuvent être

sources d'erreurs ; à l'inverse, des structures centralisées démotivent les acteurs car la communication est plus descendante qu'ascendante ;

- **la culture** : la culture des individus (l'éducation, l'environnement familial et social) mais aussi la culture organisationnelle (le métier, le milieu professionnel, l'appartenance à une organisation, le statut professionnel), la culture spécifique de l'entreprise le cas échéant et la culture du pays conditionnent l'importance accordée à la communication et son utilisation comme variable d'action pour le travail ;
- **les technologies de l'information et de la communication (TIC)** : les systèmes d'information mis en place dans la structure, selon leur accessibilité, leur transversalité peuvent être des facteurs bloquants ou des facilitateurs de la communication.

On peut également repérer, sans être exhaustif, plusieurs **facteurs de contingence** :

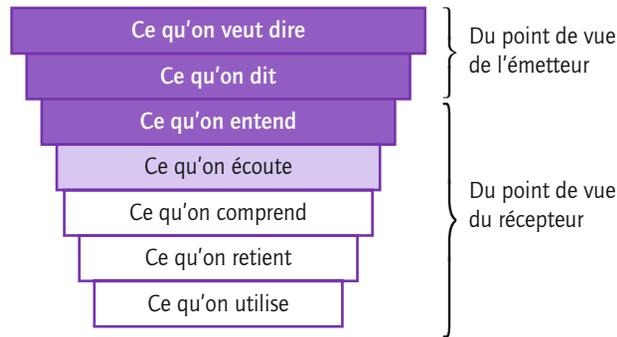
- toute communication se fait dans une **situation de relations sociales** : il faut tenir compte du niveau hiérarchique entre les partenaires, du degré de proximité social des personnes, du climat social plus ou moins favorable au dialogue et donc à la communication ;
- le **contexte** donne le sens des échanges et influence la compréhension et la qualité de la communication ; aussi bien le contexte **spatial** (différences selon la zone de communication) que **temporel** : une même information transmise à un moment donné peut prendre un sens différent à un autre moment ;
- chaque situation contient un **ensemble de problématiques** plus ou moins partagées et les acteurs se sentent plus ou moins impliqués dans ces problématiques et ont plus ou moins « envie » de les résoudre. On ne peut donc pas parler d'un unique contexte mais de plusieurs contextes sécants et interdépendants.

2.2 Les obstacles à la communication

Les obstacles sont nombreux et peuvent être repérés selon plusieurs critères :

- **technique** : les bruits, les interférences à chaque étape du processus ;
- **sémantique** : les codes, les symboles utilisés peuvent être plus ou moins bien compris ;
- **organisationnels et psychologiques** : émetteur et récepteur sont influencés par la position hiérarchique, l'histoire de l'organisation qui vient interférer avec le codage et le décodage de l'information et crée des effets pervers comme :
 - la **rétenion d'information** : certaines informations ne sont pas communiquées par crainte de sanction ou pour garder du pouvoir,
 - l'**effet de halo** : le récepteur reçoit, en raison d'a priori, une information non émise (*exemple : lors de la reprise d'une entreprise en difficulté, les salariés perçoivent l'information « tous les emplois seront maintenus » alors que l'information diffusée ne concernait que la stratégie commerciale du repreneur*),
 - l'**effet de rejet** : une information émise n'est pas perçue par le récepteur, qui ne veut pas ou ne peut pas « entendre » l'information (*exemple : les informations justifiant les licenciements par les difficultés de la situation de l'entreprise ne sont pas perçues par le personnel concerné*).

Il y a toujours des décalages entre les intentions et les résultats d'une communication car il y a une **déperdition systématique** dans les messages transmis (entre 50 à 80 % de perte).



Source : F.A. Bailly et alii, Comportements humains et management, Pearson éducation, 2003, p. 100.

- Les **procédures** mises en place pour communiquer, avec les niveaux hiérarchiques, les codes, les supports, la lourdeur des structures, le degré de formalisme excessif peuvent aussi constituer des obstacles à une communication efficace.
- Les **acteurs**, avec leurs croyances, leurs perceptions, leurs attentes peuvent bien sûr constituer des freins voire des blocages à une communication efficace.

2.3 La complexité de la communication

a) Pour un acteur

Les objectifs et les moyens de la communication sont différents pour chaque acteur et évolutifs selon les situations. Il est donc difficile de bien interpréter ce que disent les individus, d'intégrer le contenu dans une décision, une action, au sein d'une organisation.

Chaque acteur tient plusieurs rôles dans toute communication inter-humaine : il parle, écoute, prévoit les réactions de son interlocuteur : il y a une simultanéité des échanges. L'acteur « parlant » (locuteur) reçoit en même temps qu'il s'exprime la communication paraverbale de l'interlocuteur qui reçoit le message.

Il existe un échange continu entre l'expressivité d'un sujet et celle de l'autre : les deux sujets émettent en même temps, mais « l'auditeur » n'émet pas toujours du contenu mais des signaux qui qualifient son écoute.

La façon de parler, de se tenir... donne à autrui des indications sur l'implication du sujet vis-à-vis de son discours ; il peut d'ailleurs anticiper la réaction de son partenaire et il est en mesure constamment de s'adapter. Dans un échange, la communication non verbale prime sur la communication verbale.

b) Pour une organisation

Pour toutes les entreprises et les organisations, la communication est une nécessité contraignante et un outil de « manipulation ».

■ Une nécessité contraignante

L'organisation doit communiquer ses objectifs et ses résultats à toutes ses parties prenantes (par exemple la communication financière, boursière). Elle doit communiquer avec le fisc, la sécurité sociale, le greffe du tribunal de commerce, pour respecter des règles légales et des normes.

En même temps, elle doit piloter ses activités en communiquant en permanence avec tous les collaborateurs, pour recentrer les actions, diffuser de nouvelles décisions ; cela

engendre de multiples informations à transmettre, avec des périodicités différentes, parfois convergentes, parfois divergentes.

■ **Un outil de manipulation**

L'organisation utilise toutes les formes de communication, tant à l'intérieur que vis-à-vis de son environnement, pour construire une image, une identité, pour orienter les choix de ses clients, pour garantir la qualité de ses produits, pour légitimer sa rentabilité, sa solvabilité, etc. Elle canalise sa communication, en choisissant les informations et les indicateurs qui lui permettent de soutenir et de justifier ses choix et ses actions.

Le management de la communication est donc complexe, orienté, partial, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une organisation, puisqu'il faut combiner des injonctions paradoxales, dans tous les domaines et envers tous les acteurs.

En conclusion : La communication est un processus interactif complexe. Cependant, une bonne gestion de la communication participe à la coordination des activités et à la coopération des acteurs.

Les outils de communication sont nombreux mais les outils ne suffisent pas pour avoir une bonne communication, c'est le management des acteurs qui influencent la qualité de la communication.

(Les moyens et supports de la communication sont présentés dans la section 3 ci-après.)

Information

Selon Mc Kay, l'information est ce qui change une représentation.

Information vient de *in formare*, mettre en forme ; il y a donc déjà une différence de traitement, de présentation, entre la donnée brute et une information (*exemple : une facture d'achat de matières premières est une donnée brute et la comptabilisation dans le compte 60 « Achats » de la comptabilité financière est une information*).

Communication

- **Technique** : la communication est la chaîne de transmission d'informations d'un émetteur à un récepteur, sur des canaux divers ; il s'agit alors de repérer le processus physique des étapes qui permet la communication.
- **Utilitaire** : la communication sert à transmettre des données nécessaires pour faire fonctionner l'organisation, pour convaincre des clients, pour garantir des financiers, pour susciter l'intérêt, pour modifier des attitudes et des comportements.

Chaîne de communication

De manière dynamique, il s'agit de représenter, pour une organisation spécifique, quels sont les émetteurs et les récepteurs d'information ainsi que les supports et canaux qui leur permettent de communiquer ces informations entre eux.

Cela permet d'analyser la qualité de la communication, les biais, les dérives, pour en améliorer le fonctionnement.

Il existe de nombreux outils de communication mais les facteurs d'influence et les obstacles rendent toute communication complexe.

Communication interne

Les besoins de communiquer au sein des organisations sont nombreux et permanents pour assurer la coordination des activités et la coopération des acteurs.

Les supports internes sont multiples, d'autant plus développés avec les technologies électroniques. On peut citer :

- les réunions : organisées, systématisées périodiquement pour transmettre des informations récurrentes ou faire le point mais aussi plus informelles ou ponctuelles en fonction d'un problème ou d'une situation. Des réunions transversales entre métiers, entre services, sont aussi l'occasion d'accélérer la communication pour transmettre des connaissances, pour créer des synergies ; par exemple, la constitution d'équipe projet, de cercles de qualité, de démarche progrès. Les réunions peuvent aussi se faire à distance, entre plusieurs lieux différents, avec les plateformes, les liaisons orales et visuelles en temps réel.
- le journal d'entreprise écrit ou numérique, news letters, blog : ils permettent de transmettre des informations utiles, nécessaires mais surtout de créer une ambiance, un climat, de distiller des idées et de donner une certaine image de l'entreprise ;
- courrier mail, forum, réseaux sociaux libres ou organisés en interne dans une organisation : toutes les formes de communication électronique permettent d'élargir le cercle des récepteurs, de réduire le temps et les distances, d'instaurer des dialogues encore plus libres et informels.

Quel que soit le support, la communication interne cherche toujours à atteindre deux objectifs :

- un, concret, rationnel : faire passer des informations opérationnelles ;
- un autre, plus abstrait, immatériel et sociologique : faire passer un style, un état d'esprit, une culture, un système de valeurs.

Communication externe

Toute entreprise doit, en permanence émettre des informations pour susciter des actions et des réactions de ses différents partenaires extérieurs ; les moyens sont nombreux et les effets aléatoires :

■ **La communication externe commerciale : la publicité pour les clients**

L'entreprise diffuse des messages de différente nature sur plusieurs supports pour pousser des consommateurs potentiels vers ses produits sans assurance de résultat.

■ **La communication externe institutionnelle : le sponsoring ou le mécénat pour la société civile**

L'entreprise soutient des manifestations sportives, culturelles pour gérer son image et son identité auprès de la société tout entière, en espérant des retombées indirectes à plus ou moins long terme.

L'entreprise peut aussi mettre en place une communication envers la presse et les différents médias pour construire également son image ou transmettre des idées qui lui sont chères.

À l'inverse, il apparaît de plus en plus que le rôle des médias est essentiel pour la vie des entreprises : les revues et les radios économiques spécialisées, les sites Internet diffusent en temps réel des informations plus ou moins fiables et/ou confidentielles sur les activités des entreprises, ce qui peut orienter les comportements et les décisions des parties prenantes. Ce peut être un atout pour la transparence de l'information ou un biais pour sa manipulation.

■ *La communication externe financière pour les actionnaires et les banques*

Dans le cadre réglementaire pour les sociétés avec des actionnaires et pour les entreprises qui souhaitent emprunter auprès des banques, il est nécessaire d'assurer une communication financière sur les résultats, les marges et les ratios pour conforter la confiance des créanciers et les engager à poursuivre leur soutien, sans garantie de pérennité.

Communication de projet

Aujourd'hui la communication étant un outil de pilotage essentiel pour la performance interne et externe de l'entreprise, il semble nécessaire de lui ajouter d'autres buts : accompagner des projets particuliers dans des contextes spécifiques, comme par exemple la communication pour conduire un changement et pour gérer des crises.

- **communication de conduite de changement** : le changement semble être aujourd'hui une nécessité pour toutes les entreprises face aux turbulences externes de toute nature ; il s'agit alors de faire accepter par les acteurs de l'organisation des modifications de leurs objectifs, de leurs activités, de leurs procédures de travail : une communication claire pour donner un sens au changement est nécessaire ainsi qu'une transparence des informations pour canaliser le changement également.
- **communication de crise** : il s'agit de transmettre des informations pour résoudre une situation conflictuelle, soit en reconnaissant le problème, soit en l'évitant, en le niant, en le transformant. (exemple Buffalo Grill) ;

Outils de gestion pour communiquer

Les systèmes d'information comptables sont des outils de gestion pour communiquer tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une entreprise :

- la **comptabilité générale** permet d'évaluer la situation globale de l'activité de l'entreprise sur une année et donc de communiquer aux salariés sur les objectifs futurs à atteindre, sur les actions à mener, sur les contraintes et les possibilités financières de l'entreprise. Elle permet aussi de transmettre une image aux partenaires extérieurs en communiquant sur les résultats et la structure des actifs ;
- de même, les **budgets** sont des outils de communication interne pour positionner les fonctions et responsabiliser les acteurs. Les **tableaux de bord** comme outils d'aide à la décision, pour tous les domaines, financier, productif, commercial, stratégique ou organisationnel sont aussi des outils de dialogue et de communication au sein des entreprises.

Canaux de communication numérique

Presse en ligne	Webzine Journeaux citoyens Radios en ligne
Communautés	Forums Pages perso Wikis Réseaux sociaux Groupes de discussion
Agrégateurs de contenu	Téléphones mobiles Vidéos en ligne Blogs Fils RSS

APPLICATIONS

- APPLICATION 1 La communication non verbale
- APPLICATION 2 La génération Y
- APPLICATION 3 Les conférences matinales chez Sanofi
- APPLICATION 4 La communication avec le numérique

APPLICATION 1

La communication non verbale

Extraits de « La communication non verbale », cterrier.com, 28.novembre 2007.

QUESTIONS

1. Comment se fait la communication non verbale ?
2. Que pensez-vous des dessins présentés ?

APPLICATION 2

La génération Y

Faut-il vendre autrement pour séduire la génération Y ?

La « génération Y » débarque sur le marché... des consommateurs. Ils sont nés entre 1979 et 1999 avec une télécommande dans la main, connectés toute la journée sur les réseaux sociaux, ils sont indépendants et veulent tout de suite. Ces jeunes actifs donnent des cheveux blancs aux managers qui les recrutent et aux marques qui veulent les séduire et les fidéliser comme clients.

En France, environ 13 millions d'individus appartiennent à cette génération, soit près de 21 % de la population, selon l'Insee. Ils sont les nouveaux *baby-boomers*, à qui ils ressemblent en termes de consommation et de recherche de plaisir, et ne peuvent être laissés de côté. Les marques doivent comprendre ces nouveaux comportements si elles ne veulent pas perdre une part importante de consommateurs.

[...]

La génération Y vit depuis toujours avec Internet, le téléphone greffé à l'oreille et une connexion permanente sur les réseaux sociaux. La télévision et la radio leur semblent désormais *has been*. Les marques ne peuvent pas l'ignorer. « Utiliser ses nouveaux moyens de communication est vital pour une entreprise », précise Martin Crepy [directeur Simon-Kucher & Partners].

Cette nouvelle génération est également très participative. Elle accepte facilement l'information et aime y contribuer, créer le buzz. « Pour intéresser les jeunes, il faut leur demander leur avis et le prendre en compte. Ils doivent avoir l'impression d'être les ambassadeurs de la marque. » Danette s'est illustrée en permettant aux internautes de voter pour leur parfum préféré et en commercialisant ensuite de nouveaux yaourts.

En permanence sollicitée, la génération Y finit par être noyée sous les messages publicitaires. Les entreprises ne devront donc pas hésiter à marteler leurs messages sur tous les supports et les rendre ludiques. Promouvoir une marque en mettant en avant une célébrité est également révolu. Les jeunes veulent se retrouver dans le produit. « Il y a un vrai phénomène d'identification. Si la marque diffuse les valeurs qui sont les leurs, ils seront forcément attirés et y resteront fidèles. Sinon, ils zapperont », remarque Martin Crepy. McDonalds avec son « Venez comme vous êtes » ou les cosmétiques Une avec « Je suis une » en sont la preuve.

[...]

« La génération Y est dans l'immédiateté. Elle n'accepte pas d'attendre. L'achat du produit doit donc être peu contraignant et sa livraison rapide », résume Martin Crepy. Le service client devra être facilement accessible, se faire par téléphone ou par webcam, permettre de rappeler le consommateur si l'appel est trop long.

Ces différents axes du mix-marketing devront être pris en compte par les marques pour ne pas passer à côté de la génération Y. Pour Martin Crepy, l'utilisation des supports dématérialisés comme Internet sera avantageuse mais il faudra en plus prendre les moyens pour gérer ces nouveaux réseaux en employant des *community managers* par exemple.

[...]

J. Lopez, *L'Entreprise*, n° 296, janvier 2011.

Ils détestent	Ils adorent
Les produits pour « jeunes »	Donner leur avis
Les JT	L'interaction
Les SAV	Les offres innovantes
Les programmes de fidélité	Un bon rapport qualité-prix
Les pubs TV et radios	L'originalité d'une marque
Les packages	Les produits personnalisés

QUESTIONS

1. Quelles sont les caractéristiques de la génération Y ?
2. Comment communiquer pour séduire la génération Y ?

APPLICATION 3

Les conférences matinales chez Sanofi

Très régulièrement, Chris Viehbacher organise au siège parisien du groupe des conférences avec un interlocuteur de poids et un parterre très international.

Une quinzaine d'ambassadeurs (Colombie, Croatie, Singapour, etc.), une dizaine de ministres conseillers (Algérie, Chine, Ukraine...) et une centaine de cadres de Sanofi se pressent au 54 rue La Boétie à Paris, dans le confortable auditorium du siège mondial du groupe pharmaceutique. Un gratin à la hauteur de la qualité de l'intervenant du jour : Angel Gurria, le secrétaire général de l'OCDE, invité vedette de Chris Viehbacher.

En ce 7 mars, le PDG de Sanofi et son conseiller Daniel Vial, un vétéran du lobbying pharmaceutique, accueillent les grands acteurs d'un monde en pleine évolution. Après l'exercice de prospective de Jacques Attali, en décembre dernier, et la géopolitique vue par Jean-David Levitte, conseiller diplomatique de Nicolas Sarkozy, et David Price, sherpa de George Bush, le patron de l'OCDE vient plancher sur les politiques de santé publique.

Un cérémonial bien rodé

Debout derrière un simple pupitre, Daniel Vial présente l'orateur, dont la venue a été facilitée par Jean-David Levitte, « un ami commun ». Inutile d'introduire davantage des personnalités qui se fréquentent régulièrement. Puis Chris Viehbacher annonce la problématique du jour. Sanglé dans son costume bleu marine, Légion d'honneur à la boutonnière, le PDG germano-canadien fait l'effort, apprécié, de parler français. Puis, il cède le micro à son hôte. Le format est d'une heure. Bateleur d'estrade, Angel Gurria dresse en trente minutes chrono, statistiques et humour à l'appui, un bilan contrasté du dérapage des dépenses de santé. Dans un cérémonial bien rodé, Chris Viehbacher pose la première question. Avec ses moulinets de bras, Angel Gurria répond avec aisance, mais monopolise la parole pendant un quart d'heure, réduisant la séance des questions réponses...

Problèmes de santé des pays émergents, accroissement des inégalités sanitaires, aucune mention n'est faite de Sanofi. Le propos reste général, même si la revue *Pharmaceutiques* avec un article sur le groupe est disponible à l'accueil... Une manière élégante d'exercer son *soft power*. À 10 h 15, Daniel Vial lève la séance sous des applaudissements nourris. Chacun repart à ses affaires. Le conseiller en profite pour voir l'ambassadeur de Colombie. Prochain rendez-vous fin avril : la contrefaçon avec le directeur d'Interpol, Richard Noble.

Source : F. Bauchard, « Le business show d'influence du patron de Sanofi », *Enjeux Les Échos*, n° 299, 1^{er} avril 2013.

QUESTIONS

1. À qui s'adresse ce mode de communication ? Comment pourrait-on le dénommer ?
2. Quels sont les effets attendus de ce type de communication ?

APPLICATION 4

La communication avec le numérique

[...]

À l'heure du numérique, du développement durable et de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE), ce n'est plus seulement la Direction de la Communication qui doit intégrer au niveau décisionnel les différents éléments et plans qui constituent la communication d'entreprise, à savoir l'image, la réputation, la notoriété, l'engagement éthique, la transparence, mais aussi et surtout le chef d'entreprise.

[...] Dans *Le langage des dirigeants : une métamorphose*⁽¹⁾, Jeanne Bordeau écrit : « Mesdames, Messieurs, les dirigeants, vous vivez à une heure où tout ce que vous pourrez dire sera retenu contre vous. La traçabilité règne. Les ordinateurs possèdent une mémoire. Vos collaborateurs sont désormais en mesure de commenter vos propos sur le web. Fini le temps où le directeur de la communication signalait un bon à tirer pour autoriser tout message à circuler ».

Avant d'appeler à une métamorphose : « Désormais, le numérique est le poumon de l'entreprise. La com' n'est plus l'affaire d'un seul homme ni d'un service. C'est à chaque instant, au fil des réseaux, que le langage des dirigeants est bousculé. Converser, échanger, témoigner, sont les nouvelles exigences des collaborateurs et des clients. Face à la recomposition du management, quelle posture adopter ? »

[...]

Dans le préambule, on peut lire : « Pour les responsables de communication, les principaux enjeux sont avant tout d'assurer la confiance des publics de l'entreprise, en particulier de l'interne, et de maîtriser les nouveaux modes de communication numériques. Les deux sont liés et considérés comme des défis difficiles à relever pour respectivement 58 et 60 % des répondants. La multiplication des outils, des techniques, des publics et des parties prenantes, la nécessité de dialoguer avec chacun d'eux, l'accélération de l'information... constituent autant d'opportunités pour prendre encore plus de pouvoir... que de risques de perdre la maîtrise de la situation ».

[...]

L'Atelier BNP Paribas a publié en septembre 2011 une étude intitulée « L'avenir de la fonction communication dans l'entreprise » portant sur un échantillon de 401 dirigeants d'entreprises françaises de 200 salariés et plus, selon la répartition suivante : 101 directeurs ou responsables financiers, 101 directeurs ou responsables du personnel et RH, 98 directeurs ou responsables marketing, 101 directeurs ou responsables de la communication. À la question « Au sein de votre entreprise, qui maîtrise la communication externe ? », seuls 28 % d'entre eux ont cité le PDG ou le DG.

[...]

Le fait semble donc établi, la plupart des chefs d'entreprises brillent par leur absence dans la communication d'entreprise ; et cette situation est plus préoccupante s'agissant de la communication numérique, d'autant que la parole de leurs salariés, de leurs clients, mais aussi celle des consommateurs, des associations ou des ONG, s'est libérée.

« Mesdames, Messieurs les Dirigeants, l'espace numérique est devenu le mode d'irradiation et d'expression de votre entreprise ». (Jeanne Bordeau)

C. Clavo, « Les chefs d'entreprise face au défi de la communication numérique », *Les Échos*, lesechos.fr, 12 avril 2013.

QUESTION

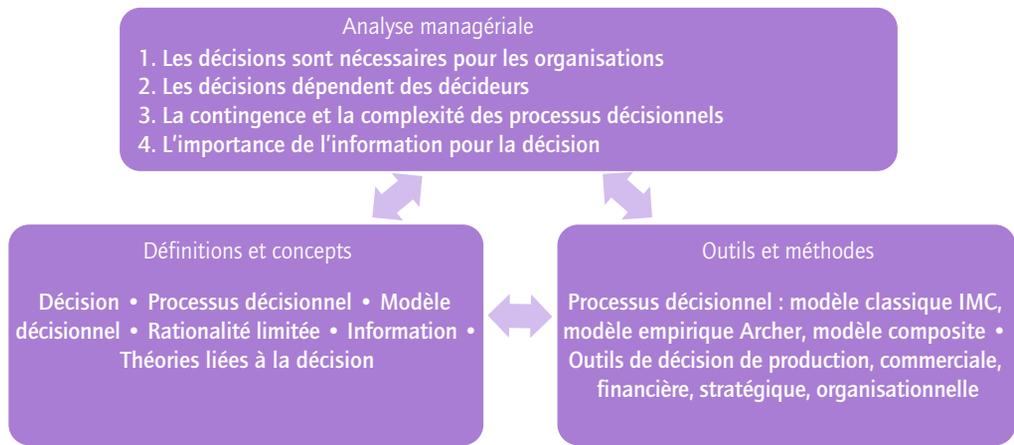
Que retenir de cette analyse ? Quelles difficultés apparaissent ?

(1) J. Bordeau, *Le langage des dirigeants : une métamorphose*, Boostzone Éditions, 2013.

8

CHAPITRE

Les décisions et les informations



ANALYSE MANAGÉRIALE

La définition du management en tant que « science des choix » mais aussi art de diriger montre l'importance de la décision au sein des organisations.

Au-delà des différentes dimensions et approches de la décision, il est nécessaire d'analyser les processus décisionnels et la dynamique qu'il faut intégrer dans le pilotage de toute organisation.

1. Les décisions sont nécessaires pour les organisations

1.1 Toute organisation fonctionne par des décisions

La décision ④ est essentielle pour le maintien en vie et le développement de toute organisation car la décision est un préalable à toute action.

Toute organisation a besoin de réagir aux événements non attendus qui surviennent tant à l'intérieur de l'organisation que dans son environnement. L'organisation doit donc à

tout moment faire des choix, élaborer des directions d'actions, des conduites qu'elle doit suivre.

Une organisation prend donc de très nombreuses décisions plus ou moins importantes tout au long de son existence.

EXEMPLE

Faut-il exporter ? Quelle attitude adopter face à une grève ? Quel niveau de prix fixer ? Comment recruter un nouveau directeur commercial ? Etc.

Si l'exigence de prise de décision est universelle, en revanche les manières, les méthodes, les procédures pour prendre des décisions peuvent être très différentes, plus ou moins canalisées, plus ou moins voulues et maîtrisées non seulement entre les organisations mais également entre les services et les individus d'une même organisation.

EXEMPLE

Une clinique chirurgicale n'adoptera pas les mêmes procédures de prise de décision d'investissement qu'un constructeur automobile ; dans une entreprise, les critères de choix utilisés par le responsable du service comptable sont en général fort différents des critères de choix pris par le chef du service

1.2 De multiples décisions de nature diverse se confrontent en permanence au sein des organisations

De multiples décisions, d'ampleur et de nature très variées coexistent en permanence au sein de toute organisation, quelle que soit sa taille, son activité, avec des degrés de convergence et de divergence plus ou moins grands. Il est possible de les répertorier selon leur durée, leur degré de préparation et leur contexte.

a) Les types de décisions selon la durée

L'horizon temporel concerné par la décision est un facteur distinctif classique des décisions. Sur l'axe des temps, il est possible de classer :

- les **décisions stratégiques** concernant toute l'entreprise sur une longue période (*exemple : la décision d'investir dans une nouvelle usine*) ;
- les **décisions tactiques ou administratives** qui produisent leurs effets dans le moyen terme pour une fonction de l'entreprise (*exemple : la décision de mettre en place une démarche qualité dans un atelier*) ;
- les **décisions courantes ou opérationnelles** de court terme à portée locale, quotidienne, sur un poste de travail ou pour une opération déterminée (*exemple : la décision de réapprovisionner le garage en pneumatiques de tel type dans le cadre de la gestion d'un stock de pièces détachées*).

Cette classification des décisions est le premier classement élaboré par I. Ansoff⁽¹⁾ en 1965.

b) Typologie des décisions selon le degré de répétition

H. Simon⁽²⁾ distingue ainsi les décisions programmées ou non ; les décisions programmées sont des décisions décomposables en éléments analysables selon un processus algorithmique ; ce sont généralement des **décisions structurées** (il existe une méthode de résolution) et **répétitives** (le même processus de décision se répète dans le temps).

(1) I. Ansoff, *Stratégie de développement de l'entreprise (Corporate Strategy, 1965)*, Éditions d'Organisation, 1989.

(2) H.A. Simon, *La science des systèmes*, Éditions Épi, 1983.

EXEMPLE

La décision de réapprovisionner, à chaque fin de semaine, le stock de matières premières en fonction du plan de charge de production des différents ateliers de l'usine pour la semaine suivante est une décision programmée répétitive car il y a utilisation prévue à intervalle régulier d'une procédure algorithmique pour déterminer les quantités.

À l'inverse, la décision d'établir de nouvelles méthodes de travail temporaire après un incendie accidentel non prévu est une décision non programmée. Une telle décision peut cependant être programmée, sans être répétitive si l'entreprise établit à l'avance une procédure de décision dans l'éventualité d'un tel accident.

Le critère retenu est donc celui du caractère prévu de la procédure de décision.

c) La typologie des décisions selon le contexte du choix

Porter⁽¹⁾ distingue les décisions délibérées et les décisions émergentes, en ce sens, il oppose :

- les décisions plutôt choisies par l'entreprise en fonction de ses objectifs, de ses activités ;
- aux décisions plutôt imposées par des contraintes, des concurrents qui canalisent, contraignent alors les actions de l'entreprise.

Le critère retenu est donc le degré de liberté de choix du décideur.

Au sein de toute organisation, de nombreuses décisions différentes sont prises en permanence. Ces décisions conditionnent les activités de l'organisation et constituent des objectifs pour certains services ou fonctions et des contraintes pour d'autres.

EXEMPLE

Le fait pour un service financier de choisir comme objectif un certain taux de rentabilité va constituer une contrainte pour le service marketing dans ses propres décisions de choix de lancement des produits.

L'ensemble des décisions d'une organisation est donc en **interaction** entre les services de cette organisation (en interne) et avec les décisions prises par les partenaires, les concurrents, les institutions dans l'environnement.

Il faut donc rechercher une certaine cohérence interne et externe des décisions prises.

2. Les décisions dépendent des décideurs**2.1 Le rôle du décideur dans le processus décisionnel**

La résolution des problèmes dépend de l'analyse des processus décisionnels ^(d). Or la compréhension des modes de décision et des comportements des décideurs a beaucoup évolué.

L. Sfez⁽²⁾ propose une classification de l'évolution de la formalisation du décideur en trois étapes :

- l'**homme certain** est un acteur de l'organisation classique qui prend des décisions de manière rationnelle, selon un processus linéaire dans un univers certain ; il peut optimiser tous les facteurs et ses objectifs individuels convergent avec ceux de l'organisation ;

(1) M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, 1986.

(2) L. Sfez, *La décision*, PUF, 1988, coll. « Que sais-je ? », n° 2181.

- l'**homme probable** est un acteur à rationalité limitée qui cherche une solution seulement satisfaisante dans un univers plus incertain mais probabilisable ; les organisations sont le lieu de multiples conflits ;
- l'**homme aléatoire** est un acteur dans les organisations actuelles où l'indétermination, l'incertitude et la complexité sont encore plus grandes ; les décisions sont des compromis.

La décision n'est mise en œuvre que si les acteurs la comprennent, l'acceptent et l'appliquent ; la décision intègre en outre des dimensions psychologiques.

Après les années 50-60 où l'analyse des processus décisionnels reste marquée par l'approche en termes d'optimisation rationnelle, un *one best way* appliqué par tous les décideurs, de nombreuses recherches nuancent cette analyse en essayant d'intégrer les dimensions humaines au travers de la prise en compte de l'intuition, de l'inconscient, de l'irrationnel.

Ainsi le processus décisionnel Ⓓ est analysé différemment selon la conception du décideur. Les théories béhavioristes et comportementales présenteront les décideurs avec des **processus cognitifs** et des **systèmes de valeurs différenciés** et montreront que les décisions sont influencées, voire biaisées, par de multiples facteurs immatériels et psychologiques.

2.2 Le nombre de décideur : unique ou multiple

Les étapes du processus décisionnel et les choix vont aussi différer au sein d'une organisation selon le nombre de décideurs.

- la **décision d'un seul** intègre complètement toutes ses valeurs, ses biais, sa psychologie, sans possibilité de contrepoids ou de critique de tiers ;
- la **décision d'un groupe** résultera, en plus de critères objectifs, du degré de consensus, des rapports de force et de négociation entre les individus, de l'adhésion plus ou moins forte des membres du groupe.

Face au même problème, la décision d'un individu ou d'un groupe ne sera pas la même.

2.3 Le cadre de formalisation de la décision intégrant le décideur

À la suite des travaux de **Simon**, **Cyert** et **March**, un certain nombre d'hypothèses et de principes sont unanimement retenus comme éléments explicatifs de la décision.

a) La diversité des objectifs des participants à l'organisation

L'organisation est un lieu de multiples décisions qui se croisent, s'influencent et se contraignent car elles sont élaborées par des acteurs qui n'ont pas tous les mêmes objectifs et les mêmes intérêts. La diversité des objectifs oblige les acteurs à négocier des compromis. La décision prise est donc souvent le résultat d'un compromis.

b) La rationalité limitée Ⓓ des acteurs

Les participants à l'action de l'organisation ont une approche rationnelle limitée par leur système de valeurs et leur champ de connaissances (capacités cognitives limitées : ils ne peuvent pas tout savoir d'un problème, ni même tout comprendre). L'organisation doit gérer cette rationalité limitée pour que les décisions soient conformes aux objectifs fixés, il faut donc réduire les écarts entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels pour assurer une certaine cohérence dans les décisions prises.

c) L'information incomplète

La rationalité des décisions est d'autant plus limitée que les informations dont disposent les décideurs sur l'organisation et sur l'environnement sont incomplètes. De plus, elles sont en partie erronées car les modèles de représentation utilisés, les simplifications opérées, les méthodes de calculs retenues, sont plus ou moins bien adaptés au problème à résoudre. Par ailleurs, tous les critères de choix ne peuvent pas être intégrés si bien que la décision est influencée par la prédominance de quelques critères.

EXEMPLE

Les décisions d'investissement dans de nouvelles machines pour de nouveaux produits sont le plus souvent caractérisées par un manque d'information sur la fiabilité des matériels, le volume de la demande, etc. ; dans ce contexte, la minimisation du risque, jugé au travers du critère du délai de récupération, prédomine fréquemment sur les autres paramètres de choix.

d) Le critère de satisfaction minimale

La recherche de l'obtention d'un niveau minimal de satisfaction des critères de choix justifie bien mieux la décision qu'un improbable calcul d'optimisation. En conséquence, la décision retenue dans une organisation n'est pas **la décision optimale** prenant en compte tous les facteurs de manière certaine mais **une solution acceptable** compte tenu des informations disponibles et comprises par les participants. La décision étant acceptée par les membres de l'organisation, elle est donc « satisfaisante » pour l'organisation d'après H. Simon.

3. La contingence et la complexité des processus décisionnels

Les processus décisionnels ne peuvent pas être appréhendés, dans le cadre actuel de la représentation des organisations et des acteurs, sans intégrer la multitude des aléas et des influences contradictoires objectives et subjectives, les comportements irrationnels des acteurs, les interdépendances entre les paramètres externes et internes des organisations.

Ainsi, tout processus décisionnel doit être analysé sous l'angle de la contingence et de la complexité.

3.1 La contingence

Pour le domaine du management, la **contingence** est définie comme l'ensemble des facteurs, des faits et des événements non certains, mais qui peuvent interférer sur une situation. C'est la possibilité qu'une variable apparaisse ou non dans un phénomène, ce qui rend caduque la notion de solution optimale prévisible.

De la même manière que la contingence structurelle désigne les influences de tous les paramètres du contexte sur la structure, la contingence décisionnelle analyse les influences internes et externes qui ne permettent pas de fixer un « *one best way* » dans les décisions.

Aucune décision n'est bonne ou mauvaise en soi, aucune décision n'est idéale et universelle, elles dépendent toutes de variables évolutives et contradictoires.

Les étapes des processus décisionnels sont influencées par de nombreux facteurs internes et externes à l'organisation, plus ou moins qualitatifs et subjectifs, difficiles à prévoir, à maîtriser, à évaluer.

Quels que soient les modèles et les processus formalisés de décision, on constate des biais et des dérives dans les pratiques de prise de décision tant individuelle que collective, de court terme comme de long terme.

Dans la multiplicité de ces influences, on peut repérer :

- la **structure** et les niveaux hiérarchiques ;
- le **pouvoir** exercé au sein de l'organisation et la personnalité des dirigeants ;
- les systèmes d'**information et de communication** utilisés ;
- les pressions de l'**environnement** économique et social ;
- l'impact des **technologies** choisies ou imposées.

Ainsi, il n'y a pas de processus ou de **modèle de décision** ④ standard, universel. Chaque entreprise adapte ses processus décisionnels en fonction des contextes, des acteurs et des informations disponibles, sans caractère normatif ou récurrent possible.

3.2 La complexité

La **complexité** correspond à une situation dans laquelle il est difficile de prévoir et d'évaluer les interdépendances de toutes les variables constituant une réalité. Il est possible de lister les variables d'une situation, de les analyser isolément mais pas de comprendre leurs nombreuses et inévitables interactions.

EXEMPLE

La demande du produit « yaourt » de l'entreprise D dépend de plusieurs variables : son prix, son nom et sa marque, son emballage, la saison, les tendances diététiques du moment, les publicités sur la nature et les déchets.

L'entreprise ne sait pas évaluer et pondérer le poids de chacune de ces variables pour prévoir cette demande.

La complexité est liée à de nombreux facteurs dans le domaine du management des entreprises et des organisations :

- degré de fiabilité et de complétude des informations collectées, traitées ;
- qualité de l'analyse et de l'interprétation des informations par les acteurs ;
- intégration de facteurs quantitatifs et qualitatifs difficiles à pondérer ;
- biais des acteurs dans leurs objectifs, leurs comportements ;
- poids du futur imprévisible ;
- poids de l'incertitude et de la versatilité des variables.

Ainsi, les processus décisionnels sont contingents et complexes, donc difficiles à canaliser, à maîtriser, à évaluer, à gérer, à piloter.

4. L'importance de l'information pour la décision

Les décisions nécessitent de nombreuses informations et méthodes pour mieux connaître le contexte, réduire l'incertitude, orienter les choix. Selon les domaines de décision et de l'horizon temporel, de nombreux outils de gestion, d'aides à la décision sont possibles.

4.1 Information et qualité de l'information

De nombreux auteurs définissent l'information \textcircled{d} comme tout élément susceptible de diminuer l'incertitude.

EXEMPLE

Indiquer un prix est une information pour celui qui ne connaît pas le prix de ce produit ; la connaissance du prix supprime l'incertitude (on sait à présent quel est le prix) et contribue à forger la représentation de la valeur marchande du produit ; l'indication du prix est éventuellement un bruit (information inutile, parasite) pour celui qui connaît ce prix.

Une information est une donnée traitée qui peut être utile. La donnée se définit comme un simple signe qui nécessite un traitement pour devenir une information.

EXEMPLE

Pour calculer le résultat (information recherchée), les soldes des comptes de gestion sont des données à traiter pour obtenir l'information.

Deux dimensions importantes sont donc distinguées dans la définition de l'information :

- une **dimension technique**, c'est le signe qui est émis, transmis et éventuellement stocké ;
- une **dimension sémantique**, c'est le sens, le savoir, la connaissance que l'information véhicule.

EXEMPLE

Le cours de l'action IBM a gagné 10 % lors de la séance :

- dimension technique : 10 %, valeur numérique exprimée en pourcentage ;
- dimension sémantique : le sens positif de l'évolution du cours de cette action pour son détenteur.

Trois paramètres déterminent la qualité d'une information :

- **sa forme** : elle doit être objective, fiable, précise, traçable ;
- **son âge** : plus l'information est âgée moins elle est pertinente ;
- **sa fréquence** : une faible durée entre deux informations garantit une certaine pertinence.

4.2 Les besoins d'information pour l'organisation

Le besoin d'information d'une organisation a trois sources principales :

- les **obligations légales** : il faut produire certaines informations sous une certaine forme, à une certaine date, etc., pour le fisc, pour les actionnaires, pour les organismes sociaux ;

EXEMPLE

Un artisan plombier peut ne pas être intéressé par les informations figurant dans son bilan mais il doit cependant les fournir au fisc.

- le **besoin de coordination** des membres de l'organisation ; en effet, plus le travail est divisé plus les participants ont besoin d'échanger des informations pour réaliser ce travail ;

EXEMPLE

L'heure de début d'une réunion et son lieu sont des informations importantes à diffuser car elles permettent aux intéressés de se rencontrer pour coordonner leurs actions.

- la **préparation des décisions** : l'information est la matière première essentielle de la décision. J. Forrester⁽¹⁾ en 1961 écrivait que le management est le processus de conversion de l'information en action. Sans information, il n'est pas possible de prendre des décisions.

EXEMPLE

Pour décider de la quantité à commander pour réapprovisionner un stock, il faut avoir, au minimum, comme information le niveau actuel du stock et le montant de la quantité d'alerte. La connaissance de l'évolution des quantités demandées par les clients et des aléas de livraison du fournisseur permettra d'améliorer la décision.

4.3 Information et aide à la décision

La définition de l'information montre que celle-ci, en améliorant la connaissance, permet de **réduire l'incertitude et la complexité** de toute action et donc peut faciliter les choix, en montrant les intérêts et les limites des solutions alternatives.

La problématique de la qualité permet d'introduire les paramètres à mettre en rapport avec son coût.

a) L'information n'est pas une connaissance parfaite

Il convient alors de bien comprendre que l'hypothèse d'une **connaissance parfaite est illusoire** à la fois pour des raisons techniques et pour des raisons économiques. En effet, dans la majorité des cas, il ne sera guère possible d'accumuler, de traiter et de maîtriser toutes les informations pour connaître exhaustivement un problème : la connaissance ne sera jamais complète et parfaite.

Par ailleurs, la recherche d'une information complète, même si elle est techniquement possible, est le plus souvent trop onéreuse, notamment en termes de délai. Aussi, une information partielle donnée à temps est souvent préférable à une information plus complète donnée tardivement.

A.M. McDonough⁽²⁾ a formalisé ce problème en montrant que :

- dans un premier temps, les informations manquent à l'origine pour définir complètement le problème à résoudre ;
- dans un deuxième temps, les informations pour résoudre le problème ainsi formulé ont un coût qui croît rapidement plus vite que leur utilité de sorte qu'il faut s'en tenir à quelques informations de grande valeur (peu onéreuses mais très utiles) plutôt que de rechercher à avoir une information complète.

En gestion, l'obsession du chiffre juste est souvent néfaste, d'où l'expression : « Il vaut mieux être vaguement juste que précisément faux. » Cela signifie clairement que la combinaison forme/âge/fréquence doit être pertinente par rapport aux besoins de l'utilisateur et que l'information totale n'est pas en soi l'information pertinente.

EXEMPLE

Pour gérer la trésorerie d'un grand groupe, le trésorier se contentera d'une indication des disponibilités du jour, au million d'euros près, donnée à 8 h 00 avant l'ouverture des marchés pour pouvoir les placer, alors que l'indication exacte, au centime près, donnée par le comptable à 15 h 00 ne permet plus de placer ces fonds ; cette information est certes précise mais elle est « fausse » car trop âgée pour la décision à prendre.

(1) J. Forrester, *Industrial Dynamics*, MIT Press, 1961.

(2) A.M. McDonough, *Information Economics and Management Systems*, McGraw-Hill, 1963.

b) L'information n'est qu'une aide partielle

En outre, les meilleures informations ne se substitueront jamais à la décision : c'est pourquoi le terme **d'aide à la décision** est utilisé. Cela signifie que deux décideurs avec les mêmes informations peuvent ne pas effectuer le même choix. L'information est un préalable souhaitable à la prise de décision mais l'information n'est pas la décision.

Au-delà des processus techniques de traitement des données, les informations élaborées sont transformées en information « utiles » pour le décideur par des procédures ou traitements appelés **outils d'aide à la décision**.

Pourtant, l'importance stratégique des informations, de leur traitement pour prendre des décisions, conduit les organisations à mettre en place une **gestion de l'information** (les procédures qui permettront de collecter et de traiter en permanence les informations utiles pour les acteurs/décideurs).

Dans certains cas, une « fonction information » apparaît dans la structure au même titre que la fonction personnel ou la fonction commerciale. Il peut s'agir d'un service spécialisé dans la gestion, l'amélioration, le contrôle des informations utilisées.

L'information est à présent considérée comme le premier facteur de production de l'entreprise.

4.4 Informations, processus et modèles décisionnels

Pour bien gérer les décisions au sein d'une organisation, des analyses ont été menées, au plan des pratiques et au plan des formalisations, afin d'appréhender les mécanismes de la décision et l'impact des informations.

Le terme de **processus** apparaît alors : il s'agit de repérer toutes les étapes pour aboutir à la décision.

Des formalisations en trois, sept étapes ou plus, ont été construites.

H. **Simon** a proposé une première formalisation avec le modèle IMC en 1956 :

- 1^{re} étape – *Intelligence* : délimitation de la situation, des caractéristiques dans lesquelles il faut prendre une décision
- 2^e étape – *Modelisation* : élaboration de toutes les décisions possibles et réalisables par l'organisation.
- 3^e étape – *Choice* : choix de la décision à mettre en œuvre, parmi celles possibles.

(Ce modèle ainsi que d'autres sont présentés dans la section 3 « Outils et méthodes de management ».)

4.5 Les décisions et le numérique

Le numérique bouleverse la collecte des données et le traitement des informations aussi bien que les prises de décision.

a) Le numérique et l'information

Les techniques et les outils numériques mis à la disposition des décideurs constituent à la fois des avantages et des menaces.

Quelle que soit leur taille (TPE, PME, ETI ou grand groupe), les entreprises bénéficient du même accès aux informations, des mêmes avantages. L'importance de l'immatériel et la facilité avec laquelle elles peuvent accéder à l'information estompent les pesanteurs

matérielles. Les systèmes numériques lèvent les barrières à l'entrée sur un grand nombre de marchés. Le numérique (*digital* en anglais) élimine les contraintes des distances et du temps.

En contrepartie, la veille et la vigilance des acteurs deviennent primordiales.

Les conséquences sont nombreuses :

- l'avantage comparatif ou la compétitivité d'une entreprise viendra de sa capacité à capter en un temps court les informations pertinentes sur son environnement ;
- la taille de l'entreprise n'est plus un gage de sa pérennité, ce sera plutôt son agilité c'est-à-dire sa souplesse et sa rapidité d'adaptation ; son processus de décision doit être court ;
- les entreprises les mieux informées peuvent primer sur celles les mieux dotées en capital financier ou matériel.

Le numérique peut donc à la fois réduire la complexité du traitement des informations, des prises de décision, optimiser et accélérer les processus, mais aussi être source de complexité supplémentaire par l'extension du périmètre temps-espace à maîtriser, par la multiplicité des variables à intégrer, par les risques et les coûts engendrés.

De même, le numérique peut être un facteur de contingence d'une organisation, lui apportant contraintes ou opportunités, levier de différenciation ou source de mimétisme.

b) Évolution du traitement des informations avec le *big data*

Les informations sont constituées, traitées et utilisées pour les prises de décisions à partir de toutes les **données** recueillies par l'organisation en interne et en externe.

Aujourd'hui, avec les technologies du numérique, la masse de données accessibles avec les dépôts de données (*datawarehouse*), les nuages de données (*cloud*), est considérable. Le terme de ***big data*** (ou « grandes données ») signifie que la taille ou la nature de ces données ne permettent pas leur collecte, leur stockage et leur traitement par les outils de gestion classiques.

Les grandes données doivent être structurées, analysées et exploitées. C'est le travail des **scientifiques des données**.

Dès lors, des différences notables apparaissent entre l'analyste classique qui fonde les décisions sur des analyses statistiques et mathématiques à partir d'un *pool* de données stables (données principalement internes) et le scientifique des données qui aide à la prise de décision par des analyses de données (données principalement externes) en flux continu et en constante augmentation.

Lorsque, à partir d'hypothèses (choix de critères, de processus, de variables...), un analyste classique établit un modèle décisionnel, le scientifique des données recherche un **apprentissage automatique**, c'est-à-dire une solution logicielle qui permette de trouver le meilleur modèle adapté à un jeu de données.

Jusqu'à aujourd'hui, il convenait d'automatiser de façon stable les processus de décision du marketing, des ventes de biens et de services. La détection d'anomalies dans les processus par les analystes classiques conduisait le manager à prendre des décisions correctrices. Toutefois, la plupart des systèmes d'information se focalisent encore sur les données de comptabilité interne et donc sur les coûts et moins sur les opportunités, les changements, les risques.

À partir des grandes données, le management s'orientera vers plus de découvertes et d'expérimentations plutôt que vers l'élaboration de processus stable d'analyse et de décisions.

Alors que les analystes traditionnels des informations apportent par leurs rapports des aides à la décision principalement interne à l'organisation, les scientifiques des données se concentrent sur les produits et les services proposés aux clients. Le développement des start-up trouve ici sa justification.

EXEMPLES

- Général Electric fait appel aux scientifiques des données pour optimiser les contrats de maintenance de leurs produits industriels et la fréquence des interventions.
- Google emploie des scientifiques des données pour améliorer des algorithmes de recherche et d'affichage de pub.
- Amazon cherche à déterminer les produits connexes qui pourraient intéresser ses clients.

Néanmoins, il convient de ne pas opposer les analystes classiques aux scientifiques des données. Leurs contributions respectives demeurent complémentaires et leur collaboration fait bénéficier l'entreprise d'effets de synergie.

La découverte et l'analyse réclament des scientifiques des données ainsi que des analystes classiques qui doivent bénéficier d'un accès permanent aux données internes et externes. C'est ainsi que les entreprises intègrent petits et grands volumes de données, des sources internes et externes, de formats structurés et non structurés dans des modèles prédictifs et prescriptifs.

c) *Big data* et aide au processus de prise de décision

■ *Prise de décision plus rapide et plus pertinente*

L'approche *big data* offre aux managers la possibilité de prendre des décisions plus rapidement et d'en améliorer la qualité grâce au traitement d'un volume plus important de données.

EXEMPLES

- La société Macy's, chaîne de magasins de vente au détail, peut optimiser ses prix de vente sur 73 millions d'articles en 1 heure, au lieu de 17 heures avec l'analyse traditionnelle (changement des prix selon les modifications du marché, de la météorologie...).
- Dans une société de gestion de biens financiers, les analystes traditionnels travaillaient sur une obligation selon 25 variables et réalisaient une centaine de simulations statistiques différentes. Avec les grandes données, 100 variables sont retenues et un million de simulations sont possibles.

Il devient donc possible de lancer un plus grand nombre de modèles, d'affiner ces modèles pour une meilleure solution, de répondre plus rapidement aux événements imprévus, de définir en temps réels des offres, par exemple aux clients.

■ *Des méthodes agiles*

Le développement de nouveaux produits ou de services ne peut plus être la résultante d'une approche très formalisée après une étude longue. Des méthodes agiles c'est-à-dire souples et dynamiques, doivent être privilégiées. La lente mise en place d'un processus de décisions ou de méthodes en cascade devra être remplacée par des expérimentations, des tests, des validations itératives.

EXEMPLE

Pour améliorer l'efficacité commerciale d'un site internet, des pages tests seront créées et permettront d'analyser le parcours de l'internaute ; les modifications nécessaires suivront très rapidement.

L'analyse et la prise de décision des managers doivent relever d'une démarche plus continue, plus indicative et donc moins affirmée.

■ Source de nouvelles complexités

Avec le *big data*, les données étant en flux à la fois continu, rapide et en constante augmentation, les managers peuvent alors recevoir également des rapports d'analyse en flux continu sans pouvoir véritablement prendre de décisions. Il en est ainsi, par exemple, de l'analyse des opinions en constante évolution sur les réseaux sociaux. Cette difficulté nécessite de mettre en place des processus capables d'apprécier si des décisions et des actions particulières s'imposent. Par exemple, il peut être retenu qu'une décision sera prise lorsque des valeurs s'éloignent de limites préalablement définies. Les entreprises doivent donc réfléchir à de nouvelles façons de prendre des décisions.

Globalement, l'approche *big data* autorise une prise de décision plus rapide (le débat sur la qualité et la pertinence d'une prise de décision rapide reste posé) ainsi qu'une plus grande quantité d'informations traitées. Ces potentialités technologiques peuvent être une réponse à la contingence mais peuvent aussi être source de nouvelles complexités.

Décision

Decidere en latin veut dire trancher.

EXEMPLE

Les concurrents grignotent des parts de marché : quelle(s) décision(s) prendre pour regagner nos positions face à leurs actions ?

Une décision est un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné, parmi plusieurs possibilités, pour impulser des actions d'ampleur et de durée variables.

- Selon J. Mélése⁽¹⁾, « la décision est le comportement de l'homme qui opère des choix dans une situation d'information partielle ».
- Selon J. Nizard⁽²⁾, « la décision est une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème ; ce choix suppose un traitement d'informations selon des critères de choix et une volonté de réalisation ».
- H. Mintzberg⁽³⁾ analyse la décision comme un processus qui consiste à être, en permanence, placé devant des choix.

Quelle que soit la définition retenue (celles énoncées ci-dessus ou d'autres), on peut repérer trois points essentiels pour caractériser une décision :

- la **perception d'un problème** et la nécessité de le résoudre ;
- l'**utilisation d'informations** pertinentes pour mieux comprendre le problème, ses dimensions et les alternatives possibles ;
- des critères de sélection pour aboutir à un **choix**.

EXEMPLE

L'entreprise a des difficultés de trésorerie (perception du problème), il faut collecter des informations sur les crédits aux clients, les crédits des fournisseurs, les conditions bancaires (informations pertinentes) et retenir des critères de rentabilité, de sécurité, de solvabilité pour juger les solutions envisageables.

Processus décisionnel

Ensemble des étapes nécessaires pour aboutir à un choix, pour une personne ou pour un collectif. La décision émerge après des réflexions, des comparaisons, des collectes d'informations sur la situation à analyser.

Modèle décisionnel

Formalisations établies par différents auteurs pour représenter les différentes étapes du processus de décision. Des formalisations ont été élaborées pour essayer de représenter

(1) J. Mélése, *La gestion par les systèmes*, Hommes et Techniques, 1979.

(2) J. Nizard, *50 mots clefs pour le management*, Privat, 1986.

(3) H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1984.

toutes les variables qui apparaissent dans un processus décisionnel et d'aider à la prise de décision, au-delà de la linéarité rationnelle des premières modélisations (*cf. types de modèles dans la section 3 « Outils et méthodes de management »*).

Rationalité limitée

Comportement des individus face à des décisions, intégrant leurs valeurs, objectifs propres et capacité à appréhender toutes les dimensions d'un problème.

Information

Informare veut dire « mettre en forme » en latin. L'information est effectivement définie par McKay⁽¹⁾ comme ce qui change une représentation (d'une connaissance).

Théories liées à la décision

■ *La théorie du décideur rationnel*

Conçue dans l'optique de la micro-économie classique, cette théorie élaborée dans les années 20 présente les objectifs de la firme et ceux de l'entrepreneur décideur unique comme identiques ; c'est la **maximisation du profit et la minimisation des coûts dans un environnement certain**, avec des informations parfaites et des acteurs rationnels agissant objectivement.

Ainsi, les décisions sont prises en fonction de l'optimisation quantitative des profits et des coûts en dehors de tout autre facteur ; de plus, la théorie considère que les décisions sont acceptées par les individus membres de l'organisation.

Dans un univers certain et connu, le décideur rationnel recherche la solution optimale.

■ *La théorie du décideur à rationalité limitée (ou processus psychologique)*

À partir de 1955, H. Simon⁽²⁾ considère que toute décision est situationnelle, prise par une personnalité ou un groupe soumis à une logique souvent mal identifiable.

Il rejette l'hypothèse de la rationalité parfaite du décideur. La rationalité des responsables est contrainte et limitée à la fois par l'environnement et les dimensions psychologiques de tout individu. De plus, le décideur ne peut connaître toute l'information pour réduire l'incertitude de l'environnement et il recherche un résultat « satisfaisant » plutôt qu'un résultat optimal.

La décision est prise :

- dans un contexte de **rationalité limitée** par le temps disponible, l'information utilisable et les capacités du décideur ;
- avec une **démarche de satisfaction** au lieu d'un processus d'optimisation.

Dans un univers incertain, le décideur recherche une solution satisfaisante compte tenu de son état d'information et de compréhension de la situation.

■ *La théorie du décideur politique (ou le processus politique)*

Contemporains de H. Simon, R.M. Cyert et J. March⁽³⁾ partent d'une réflexion sur les buts des organisations pour décrire un processus de décision.

(1) D.M. Mc Kay, *Information, Mechanism and Meaning*, MIT Press, 1969, cité par J.-L. Le Moigne, *Les systèmes d'information dans les organisations*, PUF, 1973.

(2) H. Simon, *Administrative Behavior*, Macmillan, 1957.

(3) R.M. Cyert, J. March, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970.

Ils montrent que seuls les individus ont des buts tandis que les objectifs de l'organisation résultent des négociations et des compromis entre des « coalitions » qui, toutes, veulent recevoir des contreparties en échange de leur participation à l'organisation.

La décision résulte alors d'un ensemble de comportements caractérisés par les quatre principes suivants.

- **La quasi-résolution des conflits.** Dans une organisation, de nombreux conflits restent latents. Le consensus se fait à partir de buts généraux. Pour rester acceptables par une majorité de participants, ces buts sont rarement exprimés en termes quantitatifs. En conséquence, une certaine démarche d'optimisation est recherchée indirectement par deux procédés :
 - la **rationalité locale** : chaque unité résout ses problèmes pour elle-même, à son niveau, si les objectifs globaux sont suffisamment larges et souples (*exemple : le service comptable lors du choix d'un logiciel va prendre en compte sa logique de travail (par exemple le classement des écritures par date d'enregistrement et par numéro de pièces comptables) et va ignorer les besoins du service trésorerie qui, dans sa rationalité de travail, a besoin d'un classement des écritures par date d'échéance*) ;
 - la **recherche séquentielle de solution** : les différents aspects d'un problème sont réglés les uns après les autres, ce qui permet de régler progressivement, sans trop de tension, les cas où les objectifs des différents services sont contradictoires (*exemple : lors de l'informatisation d'une entreprise au lieu d'adopter une démarche globale pour unifier le système d'information, les applications sont développées au cas par cas pour éviter les conflits par exemple sur la gestion des stocks entre service commercial, comptabilité et magasin*).
- **L'élimination de l'incertitude.** Les choix se font à l'aide de procédures standards qui privilégient la répétition des règles existantes au détriment de la recherche de solutions mieux adaptées mais originales et donc plus incertaines.
- **La recherche d'une problématique au voisinage des symptômes.** La recherche de la solution à un problème est d'abord limitée à la zone voisine où le problème est apparu puis, si aucune solution n'est trouvée, la recherche est progressivement élargie aux zones « vulnérables » qui se plieront plus facilement à la solution nouvelle. Il n'y a donc pas de véritable recherche des liens de cause à effet.

EXEMPLE

Les problèmes de trésorerie d'une entreprise conduisent à de forts découverts générant un montant important de frais financiers (symptômes) ; la solution est recherchée dans les relations avec la banque ; le service trésorerie est mis en cause alors qu'une analyse plus fine des liens de cause à effet aurait révélé que le problème vient du service commercial qui sélectionne mal les clients et leur accorde de trop longs délais de règlement sans vérifier leur solvabilité.

- **Les mécanismes d'apprentissage.** Les acteurs de l'organisation modifient leur comportement avec le temps car ils intègrent les résultats effectifs des décisions antérieures. Les décisions successives face à un même problème peuvent donc être différentes car elles ne sont pas issues des mêmes processus de sélection.

La décision contemporaine est issue d'une procédure interprétable, multirationnelle, avec plusieurs finalités simultanées.

Modèle classique de processus décisionnel IMC

Plusieurs décompositions « classiques » du processus de prise de décision existent mais elles se résument toutes en une déclinaison plus ou moins fine des trois étapes formalisées par H. Simon⁽¹⁾ dès les années 50 et connues sous le nom de **modèle IMC** :

- I : **intelligence** du problème : délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération ;
- M : **modélisation** : identification et évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise en utilisant éventuellement des modèles de raisonnement ;
- C : **choix** : détermination des critères et de leur pondération pour hiérarchiser les situations et en choisir une.

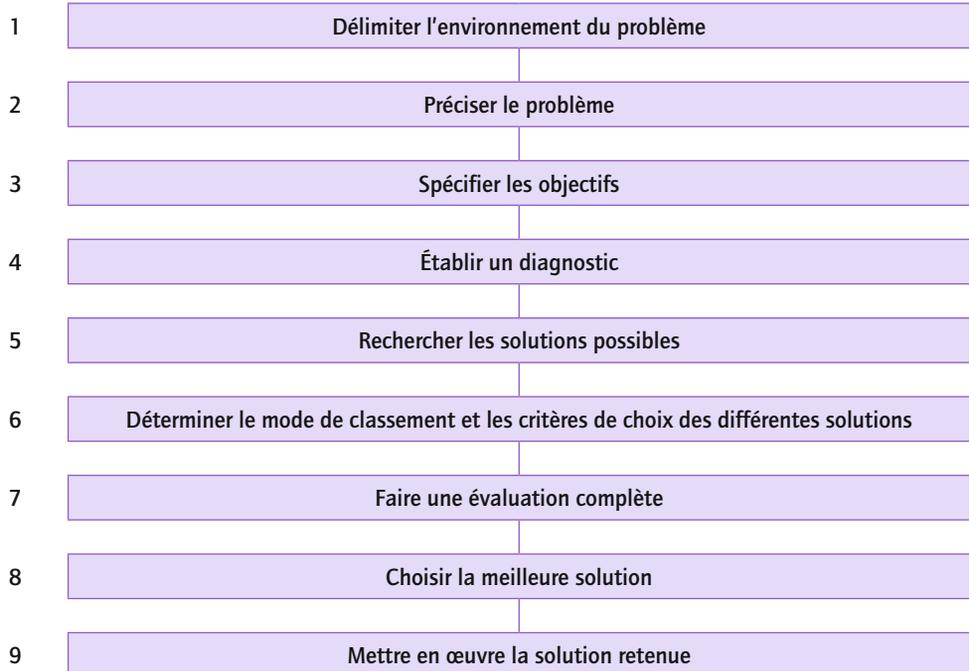
Modèle empirique de processus décisionnel Archer⁽²⁾

Les modèles empiriques se fondent sur l'observation de la pratique réelle des décideurs.

En 1980, E.A. Archer a essayé de formaliser une synthèse des processus décisionnels en étudiant le processus de décision de plus de deux mille dirigeants d'entreprises américaines.

Son modèle comprend neuf étapes :

ÉTAPES



(1) H. Simon, *The New Science of Management Decision*, Harper et Row, 1960.

(2) E. Archer, « How to make a business decision », *Management Review*, 1980.

Modèle composite de processus décisionnel : Cohen, March, Olsen⁽¹⁾

Les modèles composites tentent de mieux rendre compte de la complexité des processus en cause en combinant plusieurs logiques décisionnelles.

Cohen, March et Olsen ont élaboré en 1972 le **modèle de la poubelle**.

Ce modèle remet en cause les hypothèses de rationalité et d'organisation des processus.

Pour ces auteurs, de même que la composition d'une poubelle dépend de l'aléa des dépôts de détritiques effectués, de la vitesse de ramassage des ordures, les décisions sont le produit de rencontres tout aussi fortuites de problèmes, de solutions et de décideurs. Les problèmes, les solutions et les acteurs parcourent l'organisation et se rencontrent parfois.

L'organisation est ainsi analysée comme une anarchie organisée.

Le croisement des flux est cependant partiellement déterminé par les coutumes, la structure de l'organisation, les procédures existantes. Une décision s'explique autant par le **hasard** que par la **nécessité**.

Ce modèle, qui s'écarte de toute rationalité formalisée, préconise aux gestionnaires :

- de ménager leur énergie pour les décisions importantes ;
- de soutenir leurs idées jusqu'à leur acceptation, quelle que soit l'opposition ;
- de faire participer les opposants pour mieux les maîtriser.

Il est vrai que ce modèle intègre les dimensions psychologiques et politiques des acteurs. À la différence d'autres, il prend en compte :

- la persistance de problèmes non résolus ;
- l'existence de décisions qui ne résolvent pas les problèmes visés.

Il convient de ne pas confondre :

- les théories de la décision qui analysent la nature des décisions et le comportement des décideurs ;
- et les modèles de processus décisionnel qui décomposent les étapes de la prise de décision selon différentes conceptions des organisations et des décideurs.

Outils de décision de production

PERT, ordonnancement, analyse de la valeur, Ishikawa...

(Voir chapitre 13.)

Outils de décision commerciale

Étude de marché, statistiques...

(Voir chapitre 14.)

Outils de décision financière

Comptabilité financière, contrôle de gestion ratios, tableaux de flux...

(Voir chapitre 15.)

(1) Cohen, March, Olsen, « A garbage can model of organizational choice », Administration Science Quarterly, 1972.

Outils de décision stratégique

Matrices, arbre de décision...

(Voir chapitre 10.)

Outils de décision organisationnelle

Structure...

(Voir chapitres 4 et 12.)

APPLICATION 1	« Les décisions absurdes sont partout »
APPLICATION 2	Quelques méthodes pour prendre des décisions
APPLICATION 3	Décision ou incision imperceptible ?
APPLICATION 4	Steve Job
APPLICATION 5	Les difficiles mesures pour aider à la prise de décision

APPLICATION 1

« Les décisions absurdes sont partout »

Interview de C. Morel,
DRH de la division véhicules utilitaires de Renault

[...]

Comment arrive-t-on à une décision absurde ?

Schématiquement, on peut distinguer trois grands scénarios qui conduisent à des décisions absurdes : les erreurs de raisonnement, les mécanismes collectifs et la perte de sens.

Commençons par les erreurs de raisonnement. Sont-elles si fréquentes ?

Oui, car même dans un environnement scientifique, on observe des erreurs de raisonnement rudimentaires. C'est l'erreur de base : l'homme ne raisonne pas toujours de façon déductive et analytique. En outre, il faut souvent aller de plus en plus vite, alors que notre niveau de rationalité reste limité.

Sur quoi peut aboutir une erreur de raisonnement ?

Prenons un exemple typique, à savoir l'explosion de la navette Challenger en janvier 1986. L'enquête prouve que l'accident a été provoqué par des joints qui n'ont pas résisté au froid. La température sur Cap Canaveral était alors tombée à moins de 0 °C. Les joints de la fusée d'appoint ont laissé échapper du gaz et le réservoir principal a pris feu. Or les ingénieurs étaient persuadés qu'ils faisaient toujours doux en Floride. Ils ont tout interprété en fonction de cette idée. Lors d'un précédent lancement, les joints n'avaient pourtant pas supporté le froid. Mais les ingénieurs ont estimé que cela ne pourrait pas se produire en Floride, même en cas d'hiver froid.

Vous estimez que les décisions absurdes peuvent également être provoquées par des mécanismes collectifs. De quoi s'agit-il au juste ?

L'exemple type est celui de la panne de l'un des deux réacteurs sur un avion. Suite à une interprétation erronée et à un quiproquo entre le commandant et le copilote, les deux hommes ont finalement arrêté le réacteur qui fonctionnait parfaitement. Si le pilote avait été seul, il aurait sans nul doute mieux vérifié la situation avant de décider. Mais dans cette histoire, chacun a cru que l'autre confirmait son propre choix. Dans certaines situations, le groupe augmente donc la capacité de faire des erreurs. Or, pour la plupart

des activités, nous devons travailler en groupe. Un prisonnier français en Allemagne pendant la deuxième guerre mondiale a parfaitement résumé le problème. Cet homme avait réussi à s'échapper plusieurs fois. Après la guerre, il a raconté qu'il était plus facile de s'enfuir en étant surveillé par plusieurs surveillants que par un seul. L'attention d'une seule personne est bien plus forte.

L'erreur collective s'appuie donc sur une forme de déresponsabilisation...

Pas seulement. D'autres mécanismes interviennent dans l'erreur collective. Prenons un autre exemple. Une famille, à savoir le père, la mère, le fils et son épouse, sont dans un ranch au Texas. Il fait très chaud. Ils discutent, tranquillement assis sur la terrasse. Ils décident de faire une promenade dans une ville située à 150 kilomètres de là. Ils prennent leur voiture, qui n'est pas climatisée, et traversent une partie du désert. Ils déjeunent dans un fast food mauvais. En rentrant chez eux, ils se rendent compte qu'ils n'avaient aucune envie de faire cette promenade. Et pourtant, la décision avait été prise collectivement. En effet, chacun a imaginé que les autres en avaient envie et personne n'a osé briser la bonne harmonie du groupe.

Vous identifiez une troisième cause possible pour les décisions absurdes : la « perte de sens ». Comment définir ce problème ?

Il s'agit d'une mauvaise gestion des buts de l'action. Pour mieux le comprendre, prenons l'exemple du Pont de la rivière Kwai. Pendant la deuxième guerre mondiale, un colonel anglais est prisonnier des Japonais. Ces derniers lui demandent de construire un pont. Il y met beaucoup de zèle, en oubliant complètement que ce pont servira finalement à ses ennemis. Son but revient à faire un beau pont. De même, dans les organisations, il arrive que l'on perde de vue le but final, que l'on fasse quelque chose uniquement pour le plaisir, sans que cela ait un sens réel et stratégique.

Vous mettez en avant le manque de rationalité dans de nombreuses situations. Pensez-vous que l'intuition a cependant un rôle à jouer dans la prise de décision ?

On dit souvent qu'il faut agir plutôt que de réfléchir. Effectivement, on peut découvrir certains objectifs en agissant. Mais il ne faut pas pousser trop loin l'exercice qui peut avoir des effets pervers. Il faut laisser faire son intuition, mais ne pas perdre le sens. Sinon, la créativité risque de devenir un but en soi.

Quelle méthode utilisez-vous pour prendre des décisions ?

Je ne préconise aucune méthode précise car, la plupart du temps, les méthodes ne suffisent pas et n'empêchent pas le fait que les décisions absurdes sont partout. Il faut en plus une dose de réflexion sur ce qui se passe lorsque l'on prend une décision. Pour le pilotage d'un avion de ligne, il existe ainsi des méthodes, des check lists et des procédures très rigoureuses à respecter. Mais les compagnies aériennes ont constaté que ce n'était pas toujours suffisant. Elles ont organisé en plus pour les pilotes des formations en psychologie et sociologie du cockpit. Grâce à ces formations, les pilotes apprennent notamment à analyser une situation dans laquelle l'un des deux membres de l'équipage se trompe.

Au fond, décider est-ce un plaisir ou une épreuve ?

Difficile de trancher. Lorsque la prise de décision est vécue comme une épreuve, le risque est la non-décision, qui pose d'ailleurs problème dans les organisations. Mais il existe aussi l'excès de décision, lié au plaisir de décider. Faire des choix, cela donne l'impression d'agir, d'être fort.

Quel est le profil des managers qui savent décider ?

Ils savent écouter et dialoguer. Ils favorisent le fait de parler des erreurs plutôt que de les sanctionner. Ils s'appuient aussi sur des retours d'expériences.

Interview de C. Morel (Renault), Le Journal du Net, 9 février 2005
(www.journaldunet.com/management/dossiers/).

QUESTION

Présenter et analyser les trois causes de décisions absurdes relatées par C. Morel.

APPLICATION 2

Quelques méthodes pour prendre des décisions

Quatre principes de décisions, parmi beaucoup d'autres, sont présentés :

1. Opter pour le collectif

Principes

- En règle générale, la prise de décision collective consiste à discuter des choix possibles avec un groupe afin de déterminer une solution finale. Au travers de cette démarche, il peut s'agir également de chercher avec un groupe toutes les alternatives, pour qu'au final une seule personne prenne la décision. La méthode collective peut ainsi faire appel à du brainstorming générant des idées de manière libre, hiérarchisée ou non, autour d'une problématique centrale.

Avantages

- La méthode offre une meilleure appropriation du problème de la part des différents protagonistes.
- La démarche collective multiplie les solutions envisagées, mais aussi les raisonnements suivis. L'interprétation des faits est différente selon chaque individu, explique Alain Berthoz, neurophysiologiste. L'avantage est double. La connaissance est multiple, c'est ce que l'on nomme la cognition distribuée. Le niveau de connaissance est plus élevé de par l'apport de chacun. Une personne seule pourrait difficilement atteindre ce niveau. Et puis les méthodes d'analyse sont également différentes, ce qui permet d'avoir différentes visions des faits.

Inconvénients

- La méthode nécessite d'utiliser des procédures de travail et des règles collectives pour trouver une solution, sans forcément aboutir.
- Le besoin d'expression de chaque individu prend souvent beaucoup de temps. Il faut en outre que chaque personne soit disponible au même moment.
- La démarche collective peut aboutir sur une prise de décision consensuelle peu pertinente. « Dans une logique collective, peu de personnes disent ce qu'elles ont envie, note Laurent Falque, enseignant chercheur à l'Edhec. Dans une décision politique c'est davantage le jeu d'acteur qui prédomine. Certaines personnes vont plier pour aboutir à un consensus. D'ailleurs, dans le cas d'un échec final, certains individus peuvent se retrancher et dire "En réalité je pensais que..." ».
- Dans le même esprit, il arrive qu'une équipe prenne des décisions moins pertinentes que celles qu'aurait prises chacun de ses membres individuellement. Pour les auteurs de *Winning Decisions* (Editions Currency Doubleday, 2002) il faut donc s'assurer que les membres de l'équipe partagent tous une même vision du problème avant d'enclencher une telle démarche.

2. Se fier à son intuition

Principes

- D'après la théorie de la rationalité limitée de Herbert Simon, on ne sait jamais si une décision est bonne ou mauvaise. Les décideurs cherchent en fait à prendre une décision acceptable, notamment par rapport à leur propre intuition. « Nous ne savons pas forcément ce qui décide en nous, explique Bruno Jarrosson, consultant en stratégie. Nous avons une sorte de boîte noire et nos décisions nous renseignent sur cette boîte noire. Certains choix paraissent évidents et sont pourtant très particuliers. Mais à travers nos choix passés, nous pouvons déterminer les trois ou quatre valeurs qui conditionnent nos décisions intuitives. »
- Marc De Wilde, coach, propose la méthode IDEE pour s'appuyer sur son intuition. Son principe :
I : il s'agit de récolter l'information, d'interroger son entourage, de réfléchir, d'analyser...
D : place à la décantation. Il s'agit ici de faire quelque chose de très différent, du sport, aller au cinéma, dormir... Cette étape permet de laisser travailler l'inconscient, de pratiquer un « lâcher prise ».
E : comme éclair. Une idée surgit, il faut la noter.
E : désormais il faut évaluer, étayer, et travailler cette idée, la comparer avec les précédentes.
Cette démarche suscite parfois d'autres idées.





Avantages

- Une décision intuitive peut être rapide, à condition évidemment d'avoir l'intuition (et la bonne).
- L'intuition se construit sur l'expertise et valorise donc les expériences passées ou les retours d'expérience connus.
- L'intuition implique une connaissance poussée de son environnement et des paramètres en jeu. « C'est même le pré requis, l'inconscient permettant de traiter plus d'informations que la partie consciente », précise Marc De Wilde.
- Ce mécanisme de prise de décision est plutôt grisant. « L'intuition donne une impression de liberté et de facilité. »

Inconvénients

- Il faut savoir accepter le risque, chaque « éclair » n'étant pas toujours pertinent.
- Se baser sur l'intuition peut revenir à occulter des alternatives possibles. « Il ne faut pas confondre son intuition avec son désir d'arriver à un résultat donné, prévient Marc De Wilde. Il est important de se mettre dans un état d'esprit neutre, de prendre du recul par rapport à ses propres envies ou blessures. »
- Il est parfois difficile de présenter une décision comme étant le résultat de son intuition à son entourage ou à ses salariés. « Mais, en général, lorsqu'on sent une décision, les arguments viennent vite pour l'étayer. »

3. Faire comme tout le monde

Principes

- S'inspirer de l'air du temps, suivre les effets de mode, observer ses concurrents... L'environnement direct peut très bien être à l'origine de votre prise de décision avec une volonté précise : faire comme les autres. Plus qu'une méthode en soi, l'observation des concurrents et la comparaison – le benchmarking – constituent une étape importante dans la prise de décision.

Avantages

- En cas d'erreur sur la décision, l'échec est partagé avec ses concurrents, partenaires ou encore ses pairs. D'une part, la responsabilité sera diluée. D'autre part vous n'aurez rien perdu par rapport aux autres.
- Cette méthode est celle du moindre effort et peut donc paraître davantage confortable.
- En suivant cette méthode il est possible de s'appuyer sur des valeurs sûres, déjà expérimentées par ses aînés. Dans de nombreuses situations, il existe des parcours tout tracés, que l'on peut suivre sans même avoir à décider.

Inconvénients

- En cas de réussite, on ne pourra jamais se distinguer.
- La méthode est à proscrire pour une organisation ou une entreprise en position de challenger, la carte à jouer étant alors le fait de se démarquer.
- En effectuant les mêmes choix que ses voisins, on risque de renier ses valeurs personnelles.
- Attention, ce qui fonctionne positivement pour une organisation ou une entreprise donnée, ne fonctionne pas systématiquement dans un autre environnement.

4. Ne pas se décider

Principes

- Cette méthode s'appuie sur le postulat de la poubelle de James March : les salariés prennent des décisions qui créent des problèmes. Suivant ce principe, mieux vaut donc ne pas avoir à décider. Il s'agit alors de déléguer la prise de décision à une personne ou à un groupe, par exemple par un vote. Autre stratégie possible : le désengagement, la voie « Exit » de Albert O. Hirschman. Le jeu consiste alors à fuir toute responsabilité au sein de l'organisation. À noter que le « refus de la décision » n'est pas toujours un choix. « La prise de décision difficile implique trois grands mécanismes de l'émotion : la fuite, l'attaque ou l'immobilisation, constate Alain Berthoz, neurophysiologiste et enseignant au Collège de France. On peut donc se retrouver parfois paralysé face à une décision complexe et rapide à prendre. »





Avantages

- L'avantage principal de la méthode est d'être en cohérence avec la volonté de personne qui « choisit de ne pas décider ». La tactique permet alors d'éviter de prendre des risques, de limiter ses responsabilités.
- Sur des décisions négatives et lourdes de conséquences, la méthode peut permettre de protéger son image de marque.

Inconvénients

- La méthode est une fuite en avant. La décision n'a pas d'inverse, on ne peut pas y échapper, rappelle Bruno Jarrosson, consultant en stratégie. Ne pas décider, cela revient à décider.
- D'après les recherches du professeur Henri Laborit, chirurgien et philosophe, lorsque le sujet est incapable de choisir entre la fuite ou le combat, il se produit un phénomène d'inhibition qui peut conduire à des réactions comme le suicide.

« Les différentes méthodes de la prise de décision, leurs avantages, leurs inconvénients »,
Le Journal du Net, 9 février 2005
 (<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/>)

QUESTIONS

1. Définir les quatre méthodes. Donner un avis sur chacune.
2. Formaliser une méthode idéale de prise de décision.

APPLICATION 3

Décision ou incision imperceptible ?

La Nano, voiture indienne chez Tata Motors

[...]

Faisant route à travers les rues encombrées de Bangalore, Ratan Tata se trouva pris dans les embouteillages habituels. C'est alors que, balayant inconsciemment du regard la circulation, il remarqua par hasard un scooter transportant à lui seul une famille entière. « En Inde, ce n'est pas un spectacle insolite. Des deux-roues avec le père conduisant, l'aîné des enfants se tenant debout à l'avant et la femme à l'arrière portant un bébé, c'est vraiment la norme en Inde » (Chacko *et al.*). C'est ce jour-là cependant, que le plus petit germe d'idée vint à l'esprit de Ratan Tata, à un moment de balayage inconscient d'un spectacle qu'il devait avoir maintes fois vu auparavant, et qui devait lui être tout à fait familier, alors qu'il était pris dans une circulation intense. Il remarqua quelque chose qu'il avait vu auparavant à de nombreuses reprises. Germant inconsciemment dans son esprit, l'éventualité d'un petit véhicule de transport familial qui viendrait remplacer le « scooter-auto » se profilait. Lui était associé « un désir inconscient de faire quelque chose pour le peuple de l'Inde » (ib.), en particulier dans le domaine des transports puisque Ratan Tata était « un expert automobile par inclination et un président de société du fait des circonstances » (ib.). Les occupations ultérieures de griffonnage de Ratan tournèrent autour du développement d'un « scooter-auto » afin de rendre le transport des petites familles en Inde plus sûr. La coïncidence d'une habitude de griffonner qu'il cultivait pour tuer le temps, de l'observation par un concours de circonstances d'une famille sur un scooter, et de l'expression involontaire et irréfléchie d'une opinion eu égard au prix d'une si petite voiture, vint à déterminer et définir les paramètres du défi auquel la société Tata Motors serait confrontée. La Tata Nano, qui finit par émerger de cet environnement complexe de concours de circonstances, de conséquences involontaires et de coïncidences qui résultèrent finalement en sa matérialisation, fit ses brillants débuts au Salon international de l'automobile de Delhi en janvier 2008, soit plus de huit ans après l'éventualité de sa conception accidentelle. Rétrospectivement, on peut identifier plusieurs « décisions »

clés, en particulier celles qui mettent l'accent sur l'héroïque et le spectaculaire. Parmi ces décisions, celles essentielles sont les décisions conscientes de Ratan Tata de produire un « scooter-auto » compétitif sur le segment de marché des petites voitures et de répondre au prix de 1 lakh Rs [1 lakh = 100 000 ; Rs : roupies] qui avaient été explicitement exprimées. Mais elles ne se seraient pas matérialisées si Ratan Tata n'avait pas été pris dans des embouteillages, s'il n'avait pas, ce matin-là en particulier, remarqué ce qu'il avait vu tant de fois auparavant, un scooter transportant une famille entière. La propension de Ratan Tata à griffonner, son ennui lors des réunions, l'expérience de se retrouver coincé dans la circulation, et ses remarques improvisées sont des indices des coups de tête qui lui sont propres ; mais ses croyances, pensées, désirs et idées préconçues sont tout aussi silencieusement efficaces. Par exemple, le fait d'être davantage un « expert automobile » qu'un président de société typique, opérant dans le contexte de l'Inde avec son énorme population et l'ampleur de ses besoins, associé à un système de transport de qualité médiocre incapable de suivre le rythme de l'urbanisation, concourt à établir le contexte de l'émergence d'un projet à grande échelle tel que celui qui produisit la Nano.

Source : R. Chia et A. Nayak, in dossier « La fabrique de la décision »,
Revue française de gestion, n° 225, juin 2012.

QUESTIONS

1. Présenter les cheminements de la prise de décision qui ont conduit au choix final de construire la Nano.
2. Comment s'explique ce processus ? En quoi diffère-t-il des modèles théoriques classiques ?

APPLICATION 4

Steve Jobs

Steve Jobs et les limites du *personal branding*

Désormais, sur le Net, le *personal branding* (faire de sa personne une marque) permet à tout un chacun de promouvoir et de valoriser son image, et souvent celle de son entreprise ou de certains de ses collaborateurs. Pour un patron, c'est une belle opportunité de s'immerger dans les réseaux sociaux, d'encourager par l'exemple l'humanisation de son entreprise, ou même de profiter simplement de la puissance du web pour y développer son ego.

Ce phénomène ne date pas d'hier. Avant même la naissance d'Internet, Steve Jobs, le cofondateur d'Apple, a développé un *personal branding* qui a largement contribué au succès de son entreprise. Mieux que les autres, il a su cultiver les bruits, les rumeurs et le buzz, qui ont participé à faire passer la valorisation d'Apple de 5 milliards de dollars dans les années 2000 à plus de 360 milliards aujourd'hui. [...]

Mais, en construisant volontairement le mythe du génie de Steve Jobs, Apple aurait-il pris le risque d'un succès « communicationnel » pouvant se transformer en danger industriel ? Aujourd'hui, confronté à son départ, Apple ne doit-il pas démythifier sa communication, humaniser plus largement sa société en permettant à ses propres employés de s'approprier l'ère du buzz et de la conversation ?

Tout d'abord, la situation illustre un problème de pérennité de l'entreprise : tout le monde est mortel. Ensuite, les mythes sont par essence fragiles, ils atteignent un jour leur limite. Il y a aussi la création d'une aberration financière, une distorsion créée par l'image même de Steve Jobs – les succès d'Apple sont indéniablement liés à sa présence, mais son statut de mythe vivant semble exercer un pouvoir irrationnel sur le marché –, certains analystes parlent de champ de distorsion de la réalité.

[...] Apple est une belle entreprise qui a mis en place de belles équipes. Sur les rails du succès depuis déjà dix ans, elle s'est diversifiée dans sa gamme de produits et s'est structurée autour de collaborateurs compétents, au premier chef son nouveau PDG, Tim Cook. Apple a été dirigé avec un talent industriel

de premier plan, ce qui reste une force pour l'entreprise, et pour sa capacité à encadrer pendant longtemps encore ses jeunes experts du marketing, de la communication, du design et de l'*engineering*.

Mais, alors, minimiser le rôle des collaborateurs représente un autre type de danger, à ne pas sous-estimer, en particulier lorsque la création de valeur repose sur l'intelligence collective [...].

À la base, Apple, c'est deux choses qui ne peuvent être dissociées : d'un côté la martingale ergonomie-design-simplicité, et de l'autre l'apport de ruptures technologiques qui amènent à de nouveaux usages et, surtout, obligent la concurrence à se mettre au niveau. Le succès est le fruit de ce que ce patron visionnaire a apporté, de son exigence de la simplicité, de sa capacité à disséquer les usages et à positionner l'utilisateur au centre de l'écosystème technique.

Encore faudrait-il reconnaître la masse de travail et de compétences qui relaie ces géniales intuitions, toute cette intelligence collective qui participe à la réussite finale, reconnaître aussi le rôle des canaux marketing et commerciaux disponibles – sans sous-estimer le fait qu'Apple engendre des marges très importantes en sous-traitant la fabrication aux usines chinoises.

[...]

Apple pourrait tout simplement se mettre à l'école de ses propres élèves, toutes ces entreprises qui, sur la Toile et les réseaux, ont mis leurs collaborateurs aux commandes du développement, de la communication et au contact des utilisateurs. Humaniser l'entreprise, ce n'est pas nécessairement la starisation de tout le monde, mais plutôt entrer dans l'ère de la conversation... qui n'est pas celle du buzz.

L. Treussard (directeur général de L'Atelier BNP Paribas),
Stratégies, n° 1645, 15 septembre 2011

QUESTION

Repérer les avantages et les limites du dirigeant décideur « marque de l'entreprise ».

APPLICATION 5

Les difficiles mesures pour aider à la prise de décision

Pas de chance ! Début septembre, les promoteurs de l'indice DJSI (Dow Jones Sustainability Index) mettaient en avant les entreprises considérées comme les meilleures de leur secteur en matière de pratiques liées à l'environnement, aux questions sociales et à la gouvernance (ESG). Pour l'automobile, l'heureux élu était... Volkswagen. D'autres acteurs de l'investissement socialement responsable (ISR), cette stratégie qui consiste à sélectionner les investissements en fonction d'indicateurs ESG, ont eu le nez plus creux. Mirova, société de gestion de Natixis, mettait justement en doute la stratégie environnementale de VW avant que l'affaire n'éclate.

Voilà qui démontre que l'ISR n'est pas parfait. Cela ne veut pas dire qu'il soit inutile, mais pour l'investisseur particulier, choisir parmi les 328 fonds ISR du marché français n'est pas facile. « L'ISR n'est ni normé ni régulé : chaque acteur a sa définition et sa pratique », regrette Anne-Catherine Husson-Traoré, directrice générale de Novethic, un centre de recherches spécialisé dans l'ISR.

Qu'on ne s'y trompe d'ailleurs pas, l'essentiel des 223 milliards d'euros gérés en ISR en France est le fait d'investisseurs institutionnels. Une majorité de l'offre répond à une logique dite « *best in class* » (meilleur de la classe) : le gérant du fonds va privilégier, à l'intérieur de chaque secteur, les sociétés ayant les meilleures notes ESG, celles-ci pouvant être établies en interne ou issues d'une agence de notation spécialisée, comme Vigeo.

Cette approche est rassurante pour un institutionnel, car elle lui permet de respecter une répartition des risques similaire à celle des grands indices. Pour le particulier, elle est en revanche difficile à comprendre : de tels fonds intègrent par exemple des valeurs controversées comme les pétrolières et, si les cancrs de chaque secteur sont éliminés du portefeuille de valeurs, les élèves médiocres auront souvent une place.

L'engagement actionnarial. Cette démarche a cependant une logique, celle de l'engagement actionnarial. « Rester actionnaire de certaines sociétés aux pratiques ESG perfectibles permet d'instaurer un dialogue avec elles pour les inciter à s'améliorer », explique Aurélie Baudhuin, responsable de la recherche ISR de Meeschaert AM.

Cela a un sens quand des entreprises sont à la fois source d'un problème (comme la pollution dans le secteur de l'énergie) et apporteur potentiel de solutions. Si le dialogue est infructueux, les gérants pratiquant cette démarche ont aussi l'arme du droit de vote aux assemblées générales : ceux du fonds Fédérés ISR Euro indiquent ainsi avoir rejeté 34 % des résolutions qu'ils ont eu l'occasion de voter en 2014.

À cette vision positive de l'ISR s'opposent les fonds dits « d'exclusion », souvent issus de la gestion éthique. Avec ce type de fonds, vous êtes assuré qu'aucun centime de votre épargne ne sera investi dans certains secteurs économiques donnés : il peut s'agir de l'alcool, de l'armement, de la pornographie ou encore du pétrole, etc. Une version nettement plus militante de l'ISR que celle pratiquée par la plupart des fonds.

Pour tenter d'y voir plus clair, direction le site Internet de Novethic, qui a développé un moteur de recherche permettant d'appliquer de nombreux filtres. Vous pouvez ainsi choisir l'approche de l'ISR qui vous convient, faire une croix sur certaines activités, trouver des fonds qui investissent une partie de leurs encours dans des entreprises de l'économie sociale et solidaire... Vous y apprendrez, par exemple, que huit fonds ISR de La Banque postale sont les seuls à exclure le secteur aérien.

De même, pour juger de la qualité d'un fonds ISR, le fait qu'il soit labellisé Novethic (113 fonds le sont) est un bon début. « Depuis sa création en 2009, le label a évolué et vise à valider que le filtre ISR aboutit effectivement à éliminer un certain nombre de sociétés du portefeuille », explique Anne-Catherine Husson-Traoré. Mais ce n'est pas suffisant, car, depuis 2012, la société de gestion Amundi a tourné le dos à ce label, préférant une démarche de certification auprès de l'Afnor. Or, Amundi n'est autre que le principal émetteur de fonds ISR en France. Peut-être le futur label ISR public, officiellement présenté par Michel Sapin le 28 septembre, mettra-t-il tout le monde d'accord ?

Un label public

Le label public « investissement socialement responsable », officiellement lancé par Michel Sapin le 28 septembre, verra le jour en 2016. Le ministre de l'Économie et des Finances entend qu'il « favorise la lisibilité de l'ISR » auprès des épargnants et « donne du sens » à cette thématique. Les prétendants au label devront afficher des « résultats mesurables » : ils sont ainsi appelés à démontrer que leur gestion ISR élimine un certain nombre d'investissements potentiels de leur portefeuille sur des critères sociaux ou environnementaux.

Reste maintenant à savoir si ce label suffira pour séduire le grand public.

E. Schafroth, « La jungle de l'investissement socialement responsable »,
Le Monde Économie, 4 octobre 2015.

QUESTION

Quelle est la pertinence des indicateurs de mesure des ISR (investissement socialement responsable) pour aider à la prise de décision ?

3

PARTIE

Le management stratégique

CHAPITRE 9

La stratégie

CHAPITRE 10

Le diagnostic stratégique

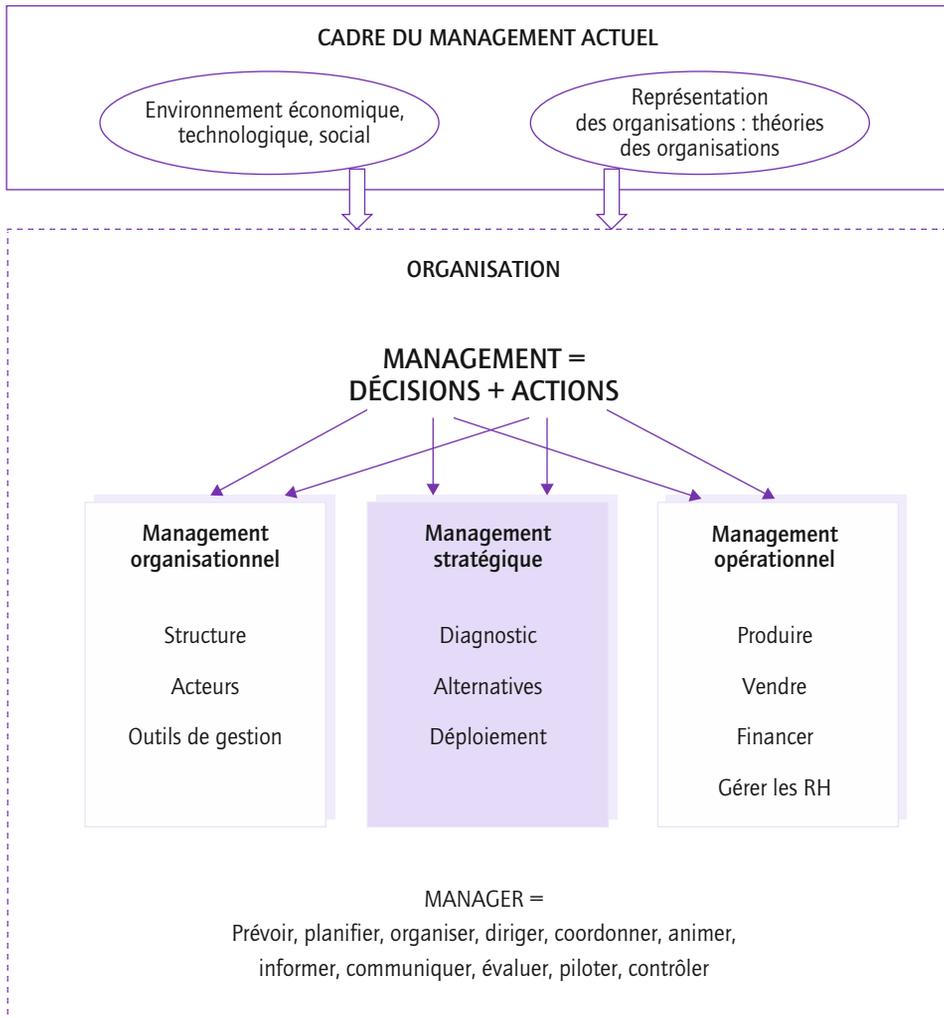
CHAPITRE 11

Les alternatives stratégiques

CHAPITRE 12

Le déploiement stratégique

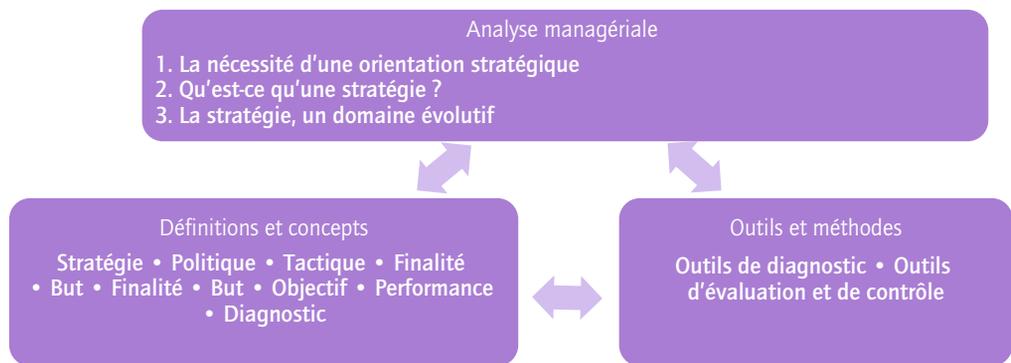
Le puzzle du management



9

CHAPITRE

La stratégie



ANALYSE MANAGÉRIALE

Toutes les organisations sont ouvertes sur leur environnement, certes à des degrés divers, mais aucune ne peut survivre, à terme, sans confronter ses objectifs et ses moyens aux opportunités et aux contraintes de tous ses partenaires externes.

Une organisation, et notamment une entreprise soumise à la concurrence internationale, ne peut fixer ses choix et mettre en œuvre ses décisions qu'en fonction des forces contradictoires qui s'exercent sur son environnement tant économique que technologique et social.

Toute organisation, quel que soit son secteur et quelle que soit sa taille, doit tenir compte des acteurs directs et indirects de son environnement.

Tous les problèmes de gestion d'une organisation doivent donc être appréhendés en connaissant ses forces et ses faiblesses mais aussi celles de son environnement.

Toute la problématique de la stratégie repose sur l'appréhension de l'environnement. Celui-ci étant en constante évolution, la pensée stratégique a beaucoup évolué de même que les tendances stratégiques.

1. La nécessité d'une orientation stratégique

1.1 L'environnement : champ d'action de la stratégie

Une entreprise, une organisation, ne décide pas seule mais en interdépendance avec les autres acteurs des marchés ; elle ne fait pas ce qu'elle veut, indépendamment des autres entreprises, des cadres juridiques, fiscaux. Elle doit donc en premier lieu et en permanence connaître toutes les dimensions de son environnement.

De manière générale plusieurs forces ou caractéristiques canalisent l'environnement actuel des entreprises et les influencent plus ou moins directement. Il est possible de citer :

- **au plan commercial** : l'ouverture progressive des marchés vers une mondialisation qui met en concurrence des entreprises et des pays de plus en plus différents dans leur manière d'être et de faire ;
- **au plan technologique** : les formidables potentialités de l'informatique pour l'information et la communication qui proposent des produits, des procédures modifiant fortement les modes de décision et d'action des entreprises ;
- **au plan sociologique** : l'évolution des modes de vie, de travail, de loisir, ainsi que l'intégration de cultures différentes obligent les entreprises à faire évoluer leurs produits, leurs services, à capter et à satisfaire de nouveaux besoins ;
- **au plan environnemental** : toutes les entreprises doivent prendre en compte les effets de leurs activités économiques sur l'environnement naturel, en termes de pollution de l'eau, de l'air, de la terre, en termes de déchet et de recyclage.

1.2 Pourquoi une stratégie ?

a) Pour réagir aux évolutions de l'environnement

L'entreprise doit réfléchir à l'orientation de ses actions, de ses activités, de ses objectifs et des moyens en fonction des forces et des contraintes de l'environnement économique, technologique, politique et social. Confrontée à un contexte turbulent et incertain, elle doit réagir en adaptant ses décisions.

Le stratège doit piloter l'organisation dans cette complexité et rechercher des orientations d'action en se fondant sur ses atouts et ses spécificités.

EXEMPLES

- Compte tenu des faibles perspectives de croissance du marché local, une conserverie de l'île d'Yeu oriente ses activités vers des produits exportables (sardines au citron) dans les pays d'Europe.
- Leader dans les systèmes d'exploitation pour ordinateur personnel (Windows) et dans les suites bureautiques (Office), Microsoft décide d'intégrer un navigateur (Internet Explorer) à son offre compte tenu du développement d'internet à partir du milieu des années 90.
- Compte tenu du vieillissement du parc des avions gros porteurs et de l'engorgement du ciel, Airbus décide de lancer la fabrication d'un nouvel avion très gros porteur (plus de 600 places), l'A3XX, qui deviendra officiellement fin 2000 l'A380.

b) Pour rechercher une compétitivité coût et hors coût

Dans une approche classique en termes de prix, la compétitivité correspond à la capacité de vendre durablement et avec profit ce que l'entreprise produit (Martinet⁽¹⁾).

Mais, aujourd'hui, les clients attendent aussi une qualité et des services attachés au produit ce qui pousse l'entreprise à rechercher une compétitivité hors coût ; les choix stratégiques doivent donc aussi intégrer les facteurs de qualité, d'innovation, de flexibilité, de services.

Ainsi, dans cette double dimension coût et hors coût, la compétitivité devient la capacité à répondre aux besoins des clients tout en réalisant un profit.

EXEMPLE

ADA crée une société de service de location de voitures d'occasion à des prix divisés par deux par rapport aux entreprises existantes sur le marché ; le service est identique, le prix moindre et le bénéfice pour l'entreprise positif.

c) Pour rechercher à se différencier des autres acteurs du marché

La stratégie doit permettre à l'entreprise de se positionner sur ses différents marchés par rapport à ses concurrents ; par ses orientations stratégiques, l'entreprise recherche des avantages concurrentiels c'est-à-dire des différences avec ses principaux concurrents qui vont lui permettre d'être préférée par les clients.

EXEMPLES

- Lustucru a un avantage concurrentiel sur Barilla pour son produit « spaghetti » car, pour la même qualité de semoule, le prix est plus bas.
- L'entreprise de maintenance Comatec a un avantage concurrentiel sur Propex car, pour le même prix, les services de nettoyage sont plus complets et plus rapides.

d) Pour se développer

Les orientations stratégiques doivent permettre d'assurer à l'entreprise sa survie, voire son extension, sa croissance dans de multiples directions, en produits, en marchés, à l'étranger.

EXEMPLE

Après avoir constitué un grand groupe dans le BTP, Bouygues se développe en étendant son champ d'activité à la communication, en achetant TF1 puis en constituant un réseau de téléphonie mobile.

La stratégie doit permettre d'assurer l'avenir de l'entreprise.

e) Pour accroître la performance

Par le choix de ses objectifs, de ses axes d'action et des moyens alloués, l'entreprise recherche également la **performance** \textcircled{d} . La définition de la performance a été présentée, dans le chapitre 1, comme le **couplage de l'efficacité** (degré d'atteinte des objectifs fixés par rapport à l'environnement) **et de l'efficience** (degré d'économicité dans l'emploi des ressources). Ce qui revient à dire que de multiples variables, tant internes qu'externes à l'organisation, doivent être combinées pour atteindre cette performance.

Toutefois, si les choix stratégiques peuvent conditionner l'obtention de la performance, ils ne sont pas à eux seuls le gage de la réussite ; ils ne sont certes pas suffisants car ils doivent

(1) A.-C. Martinet, *Stratégie*, Vuibert, 1983.

être associés et combinés aux choix organisationnels et de structure (cf. chapitre 3), mais ils sont absolument nécessaires.

Des choix stratégiques pertinents n'assurent pas à eux seuls la performance de l'entreprise.

2. Qu'est-ce qu'une stratégie ?

La stratégie est longtemps restée le domaine réservé des militaires. Les théoriciens de la guerre, Sun Tsu en Chine 500 avant J.-C., Machiavel au XVI^e siècle, Clausewitz en 1830, ont développé une pensée stratégique formalisée ; ainsi, pour **Clausewitz**, « la stratégie choisit le terrain, le moment, les moyens à engager ».

Des économistes tels que **Chamberlain**, **Robinson**, **Coase** puis des théoriciens des organisations tels **Fayol** ou **Simon** commencent à cerner l'activité stratégique.

Cependant, le terme et le champ d'analyse de la stratégie d'entreprise apparaissent véritablement au début des années 60. Les deux premiers ouvrages en la matière sont *Strategy and Structure* de **Alfred Chandler** en 1962 et *Corporate Strategy* de **Igor Ansoff** en 1965.

2.1 Approches théoriques de la stratégie

Pour **A. Chandler**⁽¹⁾, « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

Pour **J. Ansoff**⁽²⁾, « la stratégie consiste à piloter les modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui ».

Pour **K. Andrews**⁽³⁾, « la stratégie est constituée de l'ensemble des objectifs, des politiques essentielles et des plans pour réaliser ces objectifs, établis de telle façon qu'ils définissent le domaine de l'action de l'entreprise ou celui dans lequel elle devrait être, le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être ».

Les différentes définitions se complètent et toutes insistent sur quelques points forts :

- la stratégie est un **choix d'orientation** de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise.
- la stratégie fixe le **système d'objectifs** de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue.
- la stratégie délimite les **moyens alloués** pour atteindre les objectifs définis.

EXEMPLE

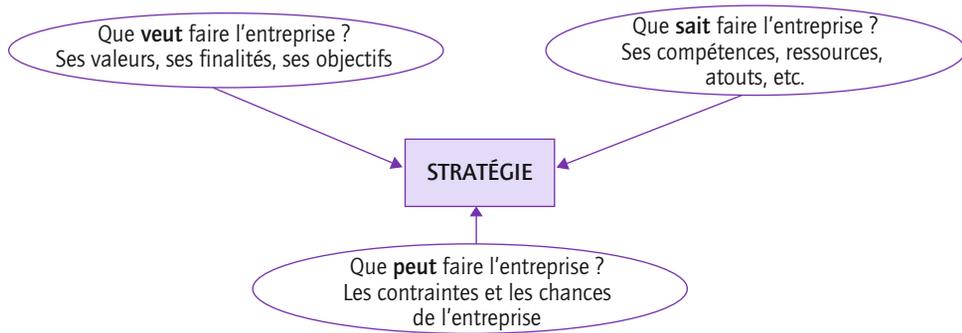
En 1982, la société IBM se fixe comme objectif d'entrer sur le marché de la micro-informatique et d'être leader dans les quatre ans par une orientation de diversification en investissant 10 millions de dollars.

La stratégie se définit en intégrant les opportunités et les contraintes de l'environnement avec les capacités et les ressources de l'organisation, c'est pourquoi, il est possible de délimiter la stratégie comme l'intersection des réponses aux trois questions suivantes :

(1) A. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.

(2) Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.

(3) K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, 1971.



La stratégie correspond donc à un positionnement économique de l'entreprise par rapport à tous ses partenaires, mais aussi à un positionnement social et politique par rapport à la société, ainsi qu'à un positionnement interne de structure.

Ainsi, selon A. Desreumaux⁽¹⁾ :

« La rationalité stratégique doit être à la fois technico-économique, organisationnelle et socio-politique pour traduire la triple réalité de l'entreprise, agent de production, organisation sociale et système politique. »

Ce qui peut permettre d'introduire la définition de S. Green⁽²⁾ en 1988 : « Former une stratégie c'est engendrer des significations sur la nature, l'objet, la direction de l'entreprise qui permettent aux acteurs de rendre leur monde organisationnel intelligible et d'expliquer aux autres que ce qu'ils font a un sens. »

2.2 Les notions proches et complémentaires de la stratégie

Il semble nécessaire de délimiter plusieurs termes pour les différencier et les positionner par rapport à la stratégie.

- **La politique** ^d. C'est la manière d'agir et de conduire une affaire ; elle correspond à la mise en œuvre des moyens indiqués par la stratégie (c'est ainsi qu'en fonction de la stratégie choisie, l'entreprise définit sa politique financière, commerciale de manière plus précise et plus ponctuelle).
- **La tactique** ^d. C'est l'art de diriger une action, et non pas l'ensemble d'un domaine ; la période et l'espace sont donc limités ; plusieurs tactiques sont possibles au sein d'une stratégie.

2.3 Le management stratégique

Il n'est pas possible de déconnecter les décisions stratégiques de l'organisation dans laquelle elles vont être mises en place. La stratégie interfère et s'intègre à plusieurs niveaux de l'organisation ; c'est pourquoi certains auteurs identifient trois niveaux de stratégie :

- la **stratégie d'entreprise** (*corporate strategy*) qui concerne le périmètre global de l'organisation ;

(1) A. Desreumaux, *Stratégie*, Dalloz, 1993.

(2) S. Green, *Strategy, Organizational Culture and Symbolism*, Lang Range Planning, 21.4.1988 ; cité par A. Desreumaux, *op. cit.*

- la **stratégie par domaine d'activité** (*business strategy*) ou DAS (domaine d'activité stratégique – SBU [strategic business unit]) pour un marché ou un segment particulier qui concerne une sous-partie de l'organisation ;
- les **stratégies opérationnelles** au niveau des fonctions concernent les moyens alloués : ressources financières, matérielles, humaines, processus, savoir-faire.

Pour représenter aujourd'hui le large champ de la stratégie, le terme de management stratégique est utilisé. Il s'agit d'englober les décisions à tous les niveaux de l'organisation mais aussi d'intégrer la phase préalable de conceptualisation de la situation avec les diagnostics, ainsi que la phase de mise en œuvre et de planification des ressources.

Ainsi, le management stratégique comprend les trois étapes de la dynamique stratégique :

- le **diagnostic stratégique** ④ (présenté au chapitre 10) ;
- les **alternatives stratégiques** (présentées au chapitre 11) ;
- le **déploiement stratégique** (présenté au chapitre 12).

Enfin, et surtout, en termes de démarche le management stratégique s'oppose à la planification stratégique en intégrant de manière plus contraignante le **temps**. En effet, compte de l'instabilité croissante de l'environnement, il n'est plus possible de fixer des objectifs de manière rigide pour 5 à 10 ans, il faut certes se donner des objectifs, mais il faut les adapter, les piloter pour les faire évoluer en fonction des aléas rencontrés. La stratégie se gère, se pilote bien plus qu'elle ne se planifie.

3. La stratégie : un domaine évolutif

Compte tenu du lien fort avec les environnements, la stratégie est un domaine très évolutif tant en termes de pensées stratégiques qu'en termes de pratiques stratégiques

3.1 Les évolutions de la pensée stratégique

Il est possible de repérer assez simplement quatre grandes étapes dans le développement de la pensée stratégique :

	1965-1975	1975-1985	1985-1995	Depuis 2000
Cadre de la réflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidité • Déterminisme • Optimisation • Éléments quantifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision globale • Intégration de la dimension sociale • Période de crise à gérer 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision globale et projet • Stratégie et organisation • Management du changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision systémique • Dimension financière • Dimension éthique
Outils utilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Prévisions à long terme • Plans - Budgets • Analyse d'écart 	<ul style="list-style-type: none"> • Courbe d'expérience • Matrices stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses de compétitivité • Qualité totale • Système d'information • Analyse des technologies 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord prospectif • RSE

a) L'approche de L. Fahey

Aujourd'hui, pour présenter le champ actuel de la stratégie, des facteurs à prendre en compte, de nombreux auteurs et analystes préfèrent le terme de **gestion stratégique** ou de **management stratégique**.

Selon L. Fahey⁽¹⁾ (1995), la gestion stratégique recouvre les trois tâches que doivent maîtriser les managers d'aujourd'hui :

- **gérer la stratégie sur le marché** ; la stratégie doit permettre à l'entreprise de se positionner favorablement sur le marché ;
- **gérer l'organisation**, améliorer en permanence les éléments de l'organisation pour créer les meilleures conditions pour la stratégie ;
- **gérer les interfaces** entre la stratégie de marché et l'organisation.

Dans l'environnement complexe et incertain actuel, c'est la maîtrise et le pilotage de cette articulation stratégie/organisation qui peut assurer la performance et la pérennité d'une entreprise, d'où le terme de gestion stratégique ou management stratégique.

b) L'approche de Y. Allaire

Y. Allaire⁽²⁾ (1993), dans une approche dynamique, propose le terme de **système stratégique** : l'entreprise, dans une vision systémique, est constituée par un réseau d'échanges et d'interrelations entre ses différentes parties constituantes ; cette organisation doit être conçue, gérée, maîtrisée pour exécuter efficacement les stratégies à mettre en œuvre. Les deux dimensions concomitantes de la gestion, la stratégie et l'organisation, se retrouvent donc bien dans cette approche.

c) L'approche de A.-C. Martinet

Pour A.-C. Martinet⁽³⁾, les analyses actuelles sur la stratégie se développent selon trois axes :

- « **un pragmatisme prescriptif** » : des cabinets consultants proposent, à grand renfort publicitaire, des solutions fondées sur des expériences facilement imitables par les entreprises mais sans toujours de résultats à long terme (*exemple : Peters et Waterman⁽⁴⁾ proposaient, dans leur ouvrage le Prix de l'Excellence, un certain nombre de « solutions » au travers de cas d'entreprises exemplaires ; dix ans après, deux-tiers des entreprises citées comme excellentes et copiées étaient en difficulté*) ;
- « **une explication scientifique** » : des chercheurs utilisent des techniques et des méthodes statistiques et mathématiques très sophistiquées pour modéliser, parfois de manière très théorique, et donc peu applicables concrètement par les entreprises ;
- « **une recherche ingénierique** » : position intermédiaire des deux précédentes, la recherche stratégique s'appuie sur des méthodes scientifiques et des techno-sciences nouvelles (informatique, intelligence artificielle) mais qui restent proches du terrain et donc opérationnelles pour les entreprises.

3.2 L'évolution des pratiques stratégiques

Même si toutes les entreprises ne choisissent pas la même stratégie, il semble possible de repérer quatre grandes périodes caractérisées par des tendances stratégiques fortes menées par des entreprises mondiales.

(1) L. Fahey et R. Randall (sous la direction de), *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique*, Maxima, 1997.

(2) Y. Allaire et M. E. Firsirotu, *L'entreprise stratégique*, Gaëtan Morin Éditeur, 1993.

(3) A.-C. Martinet, *op. cit.*

(4) T. Peters et R. Watermann, *Le prix de l'excellence (In Search of Excellence, 1982)*, Coll. « Idem », Dunod, 2012.

■ **Les années 1910 à 1930**

Les grandes entreprises choisissent majoritairement, mais pas exclusivement, **des stratégies de spécialisation**, c'est-à-dire qu'elles se développent sur un seul produit ou une seule activité. Elles maîtrisent bien leurs compétences pour produire en grande série, dégager des économies d'échelle en rationalisant les productions standards ; le marché est en phase de démarrage et de forte croissance ; la demande est souvent plus forte que l'offre (*exemple : Henry Ford et la production de la fameuse Ford T*).

■ **Les années 1930 à 1950**

Puis, pour mieux maîtriser l'ensemble des étapes de transformation, les coûts, les délais, tout en se développant, les grandes firmes optent pour **des stratégies d'intégration verticale**. Elles contrôlent toute la filière de production, même si certaines étapes se développent à l'étranger (*exemple : Michelin intègre toutes les étapes, de la plantation d'hévéas en Indochine jusqu'à la fabrication du pneumatique à clermont-ferrand*).

■ **Les années 1950 à 1980**

Les grandes entreprises ont privilégié alors pour se développer **des stratégies de diversification**, sur plusieurs produits et/ou plusieurs marchés afin de répartir les risques, de capter de nouvelles activités. Cette forme de croissance a conduit à une taille plus difficile à gérer et à une complexité des procédures de fonctionnement des organisations (*exemple : BSN qui, en intégrant Gervais-Danone, se trouve très diversifié dans le verre et l'agro-alimentaire*).

■ **Les années 1980 à 1990**

Les choix stratégiques correspondent à des **combinaisons des stratégies précédentes**. R.E. Miles et C.C. Snow⁽¹⁾ parlent en 1984 de stratégies de réseaux, associant un **recentrage sur le métier** et les compétences de base (spécialisation) et une **externalisation** des activités moins bien maîtrisées par des pratiques de coopération. Ainsi des entreprises indépendantes et autonomes sont quasi intégrées par des alliances plus ou moins larges et plus ou moins durables (*exemple : Air France se recentre sur le transport aérien en vendant ses activités hôtelières, touristiques, et même son activité « charter »*).

Pour synthétiser cette évolution, Desreumaux⁽²⁾ parle de « phénomène de balancier » ou de « flux et de reflux » ; chaque tendance stratégique conduisant à des choix organisationnels qui sont remis en cause à l'étape suivante. Là encore, il est important de noter que les orientations stratégiques ne peuvent être déconnectées des choix d'organisation et réciproquement.

■ **La fin des années 90**

Le terme de **globalisation** est employé pour définir les mouvements stratégiques de cette période. En effet, pour faire face à la mondialisation des marchés et à la montée des exigences des actionnaires en termes de création de valeur, les entreprises ont poursuivi le mouvement de recentrage sur leur cœur de métier générateur de valeur. **Les stratégies de recentrage, de concentration et d'externalisation** ont donné lieu à des fusions gigantesques par la taille des

(1) R.E. Miles, C.C. Snow, « Fit failure and the hall of fame », *California Management Review*, printemps 1984 ; cité dans les *Cahiers français*, n° 275, « Les stratégies d'entreprise », mars-avril 1996.

(2) A. Desreumaux, *op. cit.*

entreprises concernées et le montant des capitaux engagés (*exemple : en 1999 et 2000, Time Warner avec AOL, Total avec Finat et Elf, Vivendi avec Seagram-Universal, France Telecom avec Orange, Daimler Benz avec Chrysler, etc.*).

Cependant, une fusion sur deux ne répondant pas aux attentes de ses initiateurs, ce mouvement de forte concentration est partiellement remis en cause. Aussi, les entreprises continuent de développer des stratégies d'alliance (*exemple : Air France a initié l'alliance Skyteam avec AeroMexico, Delta et Korean Air*) et développent des places de marché grâce à internet (*exemple : Carrefour-Promodès, Sainsbury, Sears, Métro, ont développé GlobalnetExchange*). Ces cyberalliances permettent une concentration des achats et une concertation des actions sans la lourdeur et la rigidité d'une fusion.

■ **Les années 2000 : éthique et RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) vs financiarisation**

Les dérives sociales et morales des activités économiques ont toujours été dénoncées. Le capitalisme est souvent considéré comme immoral ou amoral, et des patrons du XIX^e siècle ont essayé d'introduire une dimension sociale avec le paternalisme entrepreneurial (J. B. Godin et son familistère à Guise, par exemple).

Aujourd'hui, les pressions de la société civile, tant dans le domaine de l'emploi, des salaires et des conditions de travail que dans celui de l'écologie, sont devenues à la fois plus fortes (usage des réseaux sociaux) et plus contingentes (pression du chômage), mais incitent cependant les entreprises à intégrer des variables sociales et sociétales dans leur stratégie.

Ainsi, l'éthique est appréhendée aujourd'hui, dans le monde économique des entreprises, comme les comportements attendus des décideurs et des gestionnaires en situation face à leurs responsabilités sociales et sociétales : honnêteté, transparence, démocratie, participation à la vie sociale locale, lutte contre les pollutions. Mais, dans le même temps, la financiarisation des activités a rendu les exigences des marchés financiers beaucoup plus contraignantes.

Aujourd'hui, les tendances stratégiques intègrent donc à des degrés divers des décisions portant sur ces champs : respect des salariés avec des conditions de travail correctes, information des clients et des actionnaires sur leurs produits et stratégies, prise en compte des effets polluants des activités, participation à la vie locale et sociale par le mécénat, sponsoring, culturel ou sportif, placement dans les fonds éthiques.

Ce sont des investissements socialement responsables pour les entreprises qui gèrent ainsi une nouvelle variable stratégique : l'éthique de la gestion et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les choix stratégiques s'en trouvent donc complexifiés en raison de cette contradiction dans le temps stratégique : « courttermisme » des marchés financiers d'une part et vision sociétale et écologique à beaucoup plus long terme.

Stratégie (selon A. Chandler)

Détermination des objectifs à long terme d'une entreprise et des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Politique

Manière d'agir et de conduire une affaire ; elle correspond à la mise en œuvre des moyens choisis par la stratégie.

Tactique

Art de diriger une action ; plusieurs tactiques sont possibles au sein d'une stratégie.

Finalité

La finalité est l'élément qui justifie l'existence d'une organisation, ce pour quoi l'organisation a été créée. La finalité d'une entité peut être sa simple pérennité, durant une période plus ou moins longue.

La finalité fait référence à la « mission » de l'organisation.

But

Le but renvoie à la manière générique de réaliser la mission. C'est très net dans la distinction entre les organisations à but non lucratif, qui vont réaliser leur mission sans rechercher le profit, et les organisations à but lucratif, qui vont réaliser leur mission en recherchant systématiquement le profit.

La frontière peut paraître plus floue aujourd'hui avec des entreprises qui cherchent à répondre à une utilité sociale générale tout en faisant des bénéfices.

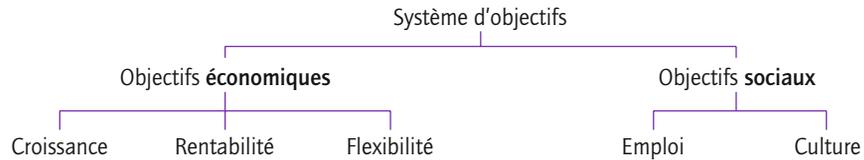
Objectif

Un objectif est un but généralement quantifié et évolutif. C'est le terme opérationnel pour manager une organisation. Détenir 20 % du marché dans les trois années est un objectif pour une entreprise à un moment donné, dans un contexte donné pour atteindre son objectif général à long terme.

Finalité	But	Objectifs
Permanente	Long terme	Moyen terme
Politique	Qualitatif	Quantitatif

Si la finalité implicite de toute entreprise semble être la survie (pour des motifs économiques ou sociaux) il existe de nombreux objectifs possibles.

L'évolution économique (contraintes de l'environnement) et managériale (approche socio-technique) montre qu'au seul objectif de maximisation du profit, avancé par la théorie économique classique, s'est substitué un système d'objectifs économiques et sociaux, ce qui signifie qu'il existe donc plusieurs objectifs hiérarchisés plus ou moins clairement, comme par exemple :



Performance

Atteinte des objectifs par une utilisation optimale des moyens.

Diagnostic

Bilan établi à un moment donné sur les forces et les faiblesses d'une entreprise, tant sur son marché que dans son organisation.

Outils de diagnostic pour la stratégie

(Présentés dans le chapitre 10.)

- Le cycle de vie du marché, de la technologie.
- La courbe d'expérience.
- Le modèle PIMS.
- Les matrices BCG ADLittle, McKinsey.
- PESTEL.
- SWOT.
- Les 5 forces de Porter.
- Le modèle de Ramanantsoa et Dussauge pour le diagnostic technologique.
- La chaîne de valeur organisationnelle.
- Les capacités organisationnelles.

Outils d'évaluation et de contrôle de la stratégie

(Présentés dans le chapitre 12.)

- VRIN
- Planification stratégique
- Contrôle budgétaire.

APPLICATION 1	Orient Express
APPLICATION 2	Accor
APPLICATION 3	Blackberry
APPLICATION 4	Dyson
APPLICATION 5	Microsoft

APPLICATION 1

Orient express

[...] Créé il y a cent trente ans, le mythique Orient Express tente de se projeter dans le xxi^e siècle. « Nous avons redécouvert dans notre portefeuille de marques cette identité mythique, symbole de l'art du voyage, du luxe et des rencontres, territoire imaginaire d'Agatha Christie et de James Bond », explique Patrick Ropert, directeur de la communication du groupe SNCF et porteur du projet. Mais cette marque est aujourd'hui éparpillée, voire parasitée par des appellations diverses qui ont proliféré depuis les années 1980. La compagnie ferroviaire a donc mis en œuvre une stratégie de reconquête du territoire de la marque. Première étape depuis 2001 : cadrer dans un accord de partenariat les relations avec le groupe Orient Express Hôtels qui exploitait, depuis 1983, le Venise-Simplon-Orient-Express, tronçon mythique de la ligne. Second volet : se réapproprier le patrimoine historique, comme toute marque de luxe qui s'assume, avec une exposition qui débutera à l'Institut du Monde Arabe, en avril 2014. Le chef étoilé, Yannick Alléno, et le maroquinier Moynat seront partenaires de cette aventure. Les « images-concepts » ultradesign de ce que pourrait être le train du xxi^e siècle, seront présentées à cette occasion. À cette même époque sera dévoilée la ligne de matelas Orient Express du fabricant Cauval...

[...] Si le voyage en train est la preuve nécessaire de l'existence de la marque, il n'est pas au cœur du « business-model » envisagé : le projet de relance doit être autofinancé et les revenus proviendront, bien plus sûrement, des licences de marques qui voudront s'associer à son lustre que des revenus passagers. Pourtant le « slow travel » a ses tenants : une étude de perception commandée par la SNCF a démontré l'attractivité de la marque en France, en Turquie, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Source : A. Sylla-Walbaum, « Tourisme : l'Orient Express veut s'offrir une nouvelle vie », *Les Échos*, 18 novembre 2013.

QUESTION

Repérer les éléments essentiels qui caractérisent la stratégie de l'Orient Express.

APPLICATION 2

Accor

Dans une interview, Sébastien Bazin, PDG du groupe Accor, explique ses choix stratégiques pour 2014.

[...]

C'est avant tout une nouvelle manière d'appréhender le groupe. Accor exerce depuis quarante ans deux métiers qui ont assuré son formidable développement. Le premier, celui d'opérateur hôtelier, de franchiseur et de développeur de marque. Le deuxième, celui de propriétaire et d'investisseur hôtelier. Il est indispensable aujourd'hui de les identifier beaucoup plus clairement, en les séparant sur un plan organisationnel car ils répondent à des exigences différentes. Sachons capitaliser sur nos différences. Soyons d'excellents opérateurs et d'excellents propriétaires. C'est ainsi que nous créerons de la valeur et que nous motiverons les collaborateurs.

[...] À l'avenir, Accor aura deux activités distinctes et des équipes dédiées : HôtelServices exercera le métier d'opérateur et franchiseur hôtelier, comme le font nos grands concurrents américains. Il sera en charge des contrats de management et de franchise et de la perception des redevances. Son activité représentera environ 20 % du chiffre d'affaires du groupe avec très peu de capitaux alloués. Cette entité générera une marge supérieure à 80 %. HôtelInvest, où seront logés tous les actifs immobiliers des hôtels, représentera, lui, 80 % du chiffre d'affaires et 90 % des capitaux engagés. La gestion de son parc sera déléguée à HôtelServices. HôtelInvest s'occupera de l'allocation des investissements, de l'entretien du parc hôtelier et, le cas échéant, de développer le bilan du groupe pour aller à la conquête de nouveaux territoires.

[...]

Comment vos administrateurs ont-ils accueilli votre nouvelle stratégie ? Ils la connaissaient avant de me nommer. Quand on m'a demandé de réfléchir au mois d'août à l'éventualité de ma nomination à la tête d'Accor, j'ai mis en place un plan qui détaillait mon diagnostic sur le groupe, ses défis, les moyens nécessaires à son développement et une direction pour les cinq prochaines années. C'est sur ce programme que j'ai été nommé à l'unanimité.

[...]

Avez-vous des objectifs chiffrés ? Dans le nouveau plan, nous fixons un cadre, il n'y a pas de calendrier ni d'objectifs chiffrés, seuls les objectifs 2013 sont confirmés. Mais, il est clair que ce plan a été conçu après avoir beaucoup travaillé sur la méthodologie et les résultats. Nous avons quantifié la croissance et la création de valeur sur les prochaines années. À partir du 1^{er} janvier 2014, les managers des deux branches HôtelServices et HôtelInvest seront jugés en fonction de critères propres à chaque secteur : revenus et rentabilité opérationnelle pour la première, allocation de cash et retour sur investissement pour la seconde. Allez-vous néanmoins procéder à de nouvelles cessions ? Bien sûr, car il faudra arbitrer la partie non performante de notre portefeuille. En passant en revue les 1 400 hôtels du pôle HôtelInvest, nous nous sommes aperçus que 49 % seulement affichaient une marge opérationnelle convenable, 66 % généraient du cash et 38 % avaient un emplacement en cœur de ville. En sortant de notre portefeuille les hôtels qui ne remplissent pas les bons critères, nous allons considérablement accroître la rentabilité. Nous allons aussi abandonner toutes les locations pour nous concentrer exclusivement sur la franchise, le management et la pleine propriété.

Accor s'est beaucoup désendetté depuis deux ans, allez-vous aussi privilégier un retour aux actionnaires ? Nous avons les moyens de nous développer dans nos deux métiers, mais aussi d'investir dans le digital, la distribution, et les programmes de fidélité. Allons-nous continuer à distribuer du rendement aux investisseurs ? Oui, car le groupe appartient à ses actionnaires qui prennent des risques pour permettre à Accor de se développer et donc d'exister. Ce risque doit être rémunéré par la hausse du titre et par un rendement courant, au moyen du dividende ordinaire.

Le haut de gamme représente 13 % de votre chiffre d'affaires, contre un tiers dans l'hôtellerie mondiale. Comment comptez-vous rattraper votre retard ? Dans notre programme de développement, 130 000 nouvelles chambres sont dans le pipeline, dont 25 % dans le luxe. Nous pouvons, seuls, atteindre facilement

une proportion de 17 %-18 %. Sur un plan organisationnel, toutes nos marques de luxe vont bénéficier de l'expérience réussie de Sofitel au sein d'un segment Luxe et haut de gamme où seront partagées les meilleures pratiques et les expertises. Autre nouveauté, l'Asie Pacifique étant en avance sur la personnalisation du service, sur le design et l'innovation, l'intégralité du développement marketing de ce segment va être localisé à Singapour. Dans ce segment, la priorité sera donc donnée à l'excellence du service, au positionnement et à la valeur de nos marques.

Sur internet, comment reconquérir le client qui a pris l'habitude de passer par des sites de réservation ? Nous devons accélérer notre programme de fidélité. Nous avons démarré plus tard que nos grands concurrents et nous devons très clairement accélérer pour combler notre retard. Les membres du programme de fidélité représentent 25 % de notre chiffre d'affaires, contre 50 % pour les Américains. Or, les porteurs de cartes passent directement par les sites des chaînes pour réserver leur chambre. Par ailleurs, nous avons un accès au client pendant la durée de son séjour et les équipes doivent privilégier pour un prix équivalent le client passé par nos propres systèmes plutôt que par un réseau extérieur. Enfin, il faut améliorer nos sites et veiller à notre réputation sur les réseaux sociaux. Au-delà des chiffres, ce sont les talents qui comptent. Nous allons recruter un nouveau membre au comité exécutif pour s'occuper de cet aspect.

[...]

Source : R. Belleville et M. Motte, « Sébastien Bazin :
« Accor change de stratégie pour améliorer sa rentabilité »,
PDG d'Accor, *L'Opinion*, 28 novembre 2013.

QUESTIONS

1. Quels sont les nouveaux choix stratégiques du groupe Accor ? Quelles en sont les raisons ?
2. Préciser les conséquences organisationnelles de ces choix.

APPLICATION 3

Blackberry

[...]

BlackBerry a été pendant une douzaine d'années l'une de ces *success stories* dont raffolent les magazines économiques. Fondée en 1984 par Mike Lazaridis et Doug Fregin, deux étudiants de l'université de Waterloo (Ontario), la société RIM (Research In Motion) a commencé par réaliser des systèmes de télécommunications numériques sur mesure pour les entreprises. En 1988, Lazaridis perfectionne le *pager*, un instrument pratique pour être appelé (on reçoit un message par radio), afin qu'il puisse passer des appels. Plébiscité par les cadres, malgré sa rusticité, cet ancêtre du *smartphone* devient, en 1999, le BlackBerry. Le succès est tel que RIM finit par croire que son smartphone est indépassable. Le réveil est difficile, en 2009, quand les ventes de l'iPhone, lancé par Steve Jobs deux ans plus tôt, rattrapent celles du BlackBerry. Le Californien est meilleur en design, en marketing, en service après-vente et même en technique. L'un des points forts de BlackBerry était son clavier (physique). Les progrès des commandes tactiles et des claviers virtuels lui font perdre cet avantage. RIM est également prise au dépourvu par la percée des tablettes : elle sort sa PlayBook en avril 2011, alors que l'iPad en est déjà à sa deuxième version et fait un tabac.

Apple, qui vient du monde des ordinateurs, impose ses concepts et son rythme. La firme californienne construit autour de ses appareils mobiles un formidable écosystème, notion qui n'a guère de sens dans le monde de la téléphonie d'où vient RIM. Fin 2011, l'Appstore propose 450 000 applications pour l'iPhone, talonné par l'Android Market, qui en offre 350 000. BlackBerry fait pâle figure avec ses 50 000 apps et son système trop compliqué qui décourage les développeurs.

Au second semestre de 2010, les analystes émettent de sérieux doutes sur l'avenir de la compagnie. Elle n'a aucun produit nouveau dans ses cartons. L'année fiscale (avril 2010-mars 2011) se termine

néanmoins sur d'excellents résultats financiers, mais les perspectives s'assombrissent très vite. Les ventes de BlackBerry chutent. RIM annonce qu'elle va vendre 500 000 PlayBook, mais plafonne à 200 000. En juillet, elle licencie 11 % de ses effectifs. Vers la fin de l'année, les serveurs de son système de messagerie connaissent plusieurs pannes, destructrices pour la crédibilité de BlackBerry. En janvier 2012, un quart du personnel est licencié et le PDG, Mike Lazaridis, démissionne.

En 2013, la firme canadienne, qui a abandonné le nom de RIM pour celui de BlackBerry, a épuisé ses dernières cartouches. Ce n'est pas son dernier smartphone, BlackBerry 10, qui fera repartir les ventes. Concurrents et fonds d'investissement tournent sans enthousiasme autour des restes : la marque, le portefeuille de brevets évalué à 1,5 milliard de dollars, la messagerie BBM, plébiscitée par les adolescents, et le système de cryptage, apprécié par les services informatiques des grandes sociétés. [...]

Source : M. Mousli, « TIC : comment BlackBerry a décroché », *Alternatives Économiques*, n° 330, décembre 2013.

QUESTION

Quelles sont les limites de la stratégie de l'entreprise RIM pour le produit BlackBerry ?

APPLICATION 4

Dyson

Dyson, l'Apple de l'électroménager

« On a déjà pensé à tout, le tout est d'y penser de nouveau » (Goethe).

Cette formule décrit à merveille le modèle d'innovation haut de gamme du Britannique Dyson. Cette grande PME de 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires et de 4 000 salariés – dont la moitié d'ingénieurs basés au Royaume-Uni et en Irlande – a fait le pari de réinventer ces biens d'équipement, dont les marchés développés semblaient saturés : aspirateurs, sèche-mains, ventilateurs, radiateurs d'appoint...

Pour réussir, Dyson a créé son marché au lieu de le suivre, cultivant un savant mélange d'innovation, de design et de production... dans les pays à bas coût.

À l'origine de ce succès, James Dyson, le « Steve Jobs de l'électroménager ». Son obsession ? Non pas minimiser les coûts, mais maximiser la créativité : l'entreprise est à l'origine de 3 000 brevets. Issu du Royal College of Art, Dyson a dans les années 1980 l'idée d'un aspirateur sans sac et propose aux grands noms de l'électroménager de produire son modèle : refus unanime. Qu'à cela ne tienne : il le développera lui-même, le début d'une longue série de succès.

Aujourd'hui, Dyson réinvestit 35 % de ses bénéfices dans la R&D. Son mot d'ordre : « Concevez quelque chose qui résolve un problème. »

Technologie, design, différenciation, qualité : ces concepts qui semblent sortis des manuels de marketing anglo-saxons, sont dignes du « *lateral thinking* » du maître mondial du marketing, Michael Porter, qui a poussé les entreprises à renouveler leur chaîne de valeur.

En Europe, les succès comme Dyson restent l'exception. En France, il manque, au-delà des imprécations, un environnement culturel et fiscal propice à l'innovation, à la prise de risques. Pour que bourgeonnent de nouveaux Dyson, la « relève » devra suivre le conseil de Steve Jobs : « Stay hungry, stay foolish. »

Source : M. Fribourg, Associé à la Banque Arjil,
« Quatre succès emblématiques qui défient une demande en berne – Dyson, l'Apple de l'électroménager », *Les Échos*, 18 novembre 2013.

QUESTION

Quelles sont les variables concurrentielles utilisées par Dyson ?

APPLICATION 5

Microsoft

Satya Nadella, le successeur de Steve Ballmer à la tête de Microsoft, ne fait pas la dentelle. Un an après avoir procédé au plus important plan social de l'histoire du groupe, avec 18 000 licenciements, il a décidé de se séparer de 7 800 personnes supplémentaires, soit environ 7 % des effectifs. L'essentiel de ces suppressions de postes concerne à nouveau la division téléphonie mobile, déjà lourdement touchée l'an passé. Ces activités sont issues du rachat, en avril 2014, de la branche mobile du groupe finlandais Nokia. Une acquisition qui se révèle de plus en plus cauchemardesque.

[...] elle va surtout coûter très cher : le géant de Redmond va inscrire dans ses comptes pour 2015 une charge de 7,6 milliards de dollars (6,8 milliards d'euros) pour dépréciation d'actifs, soit davantage que les 7,2 milliards de dollars dépensés pour mettre la main sur Nokia.

Dans un courrier adressé aux salariés de Microsoft, Satya Nadella, qui a remplacé M. Ballmer en février 2014, justifie ce plan social par une nouvelle stratégie sur le marché de la téléphonie mobile. Le responsable entérine ainsi le rêve de son prédécesseur, qui voulait suivre l'exemple d'Apple en contrôlant le *hardware* (l'équipement) et le *software* (le logiciel). [...]

[...]

Le mois dernier, M. Nadella avait pris acte de cet échec, en se séparant de Stephen Elop, l'ancien patron de Nokia placé à la tête des terminaux au moment du rachat. [...]

Au lieu de tenter d'imposer la version mobile de Windows, Microsoft opte désormais pour une nouvelle approche, plus pragmatique. La firme de Redmond compte de plus en plus sur les applications fonctionnant sous iOS et Android, les plates-formes rivales d'Apple et de Google. Elle a ainsi dépensé entre 400 et 500 millions de dollars pour mettre la main sur l'application de courriers électroniques Acomplï, le calendrier mobile Sunrise et le gestionnaire de listes Wunderlist.

Avec ces rachats, Microsoft veut enrichir son offre mobile dans le domaine de la productivité, l'un des axes stratégiques fixés par M. Nadella. La société vise les applications les plus populaires, pour intégrer leurs bonnes idées et leur technologie à ses propres programmes. Elle souhaite aussi aller chercher les utilisateurs là où ils se trouvent et non plus attendre qu'ils viennent à Microsoft, sous l'effet de son image de marque. Une stratégie qui a précipité son échec sur mobiles.

[...]

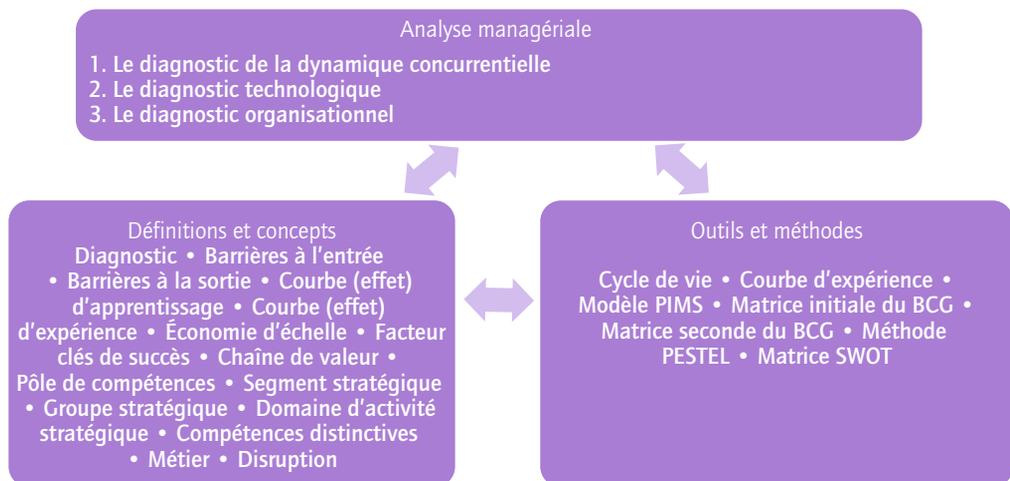
Source : S. Belouezzane et J. Martin,

« Microsoft prend acte de son échec dans le mobile et licencie 7 800 personnes »,
Le Monde Économie, 10 juillet 2015.

QUESTION

Quelles sont les causes de l'échec de la stratégie de Microsoft ?

Le diagnostic stratégique



ANALYSE MANAGÉRIALE

Avant d'élaborer une stratégie, les gestionnaires effectuent un diagnostic pour mieux connaître les contraintes et opportunités qui vont conditionner la définition de la stratégie.

En effet, le diagnostic stratégique a pour objet l'étude de la « position » de l'entreprise dans son environnement afin de déterminer comment bénéficier d'un avantage concurrentiel qui lui permettra de survivre et de se développer.

Le **diagnostic stratégique** ^④, ou analyse stratégique, s'est d'abord historiquement limité à la connaissance des concurrents puis, au cours du temps, le diagnostic a été élargi pour intégrer d'autres facteurs et d'autres variables tant externes qu'internes à l'organisation.

Le diagnostic stratégique peut s'appréhender en fonction du niveau stratégique (*corporate* ou *business* c'est-à-dire niveau entreprise ou niveau domaine) et de l'objet : diagnostic interne ou diagnostic externe.

Aujourd'hui, de manière synthétique, il est possible de délimiter trois composantes du diagnostic stratégique :

- l'analyse de la **concurrence** proche de l'entreprise (diagnostic du domaine d'activité stratégique) ; cette analyse peut s'étendre à l'analyse de toutes les forces du **système industriel**, c'est-à-dire la connaissance des partenaires directs et indirects, présents et futurs, dans toutes les dimensions du marché (diagnostic au niveau « corporate ») ;
- l'analyse de la **technologie**, des caractéristiques de l'environnement technologique (diagnostic externe) et des capacités de l'entreprise à maîtriser les techniques actuelles et nouvelles (diagnostic interne) ;
- l'analyse de l'**organisation** de l'entreprise, des forces et des faiblesses de toutes les fonctions, des compétences et des atouts de la structure.

Ce sont la combinaison des informations sur ces trois dimensions, et l'association des forces et des opportunités sur ces trois domaines qui doivent permettre aux entreprises de bien orienter leurs actions, de se positionner favorablement par rapport aux autres partenaires.

1. Le diagnostic de la dynamique concurrentielle

1.1 L'analyse de la concurrence « proche »

En relation avec les tendances stratégiques historiquement constatées, des outils de diagnostic concurrentiel ont d'abord été utilisés pour positionner **une seule activité** (spécialisation) puis positionner **plusieurs activités** (dans le cadre de la diversification).

a) Les premières analyses concurrentielles d'une activité

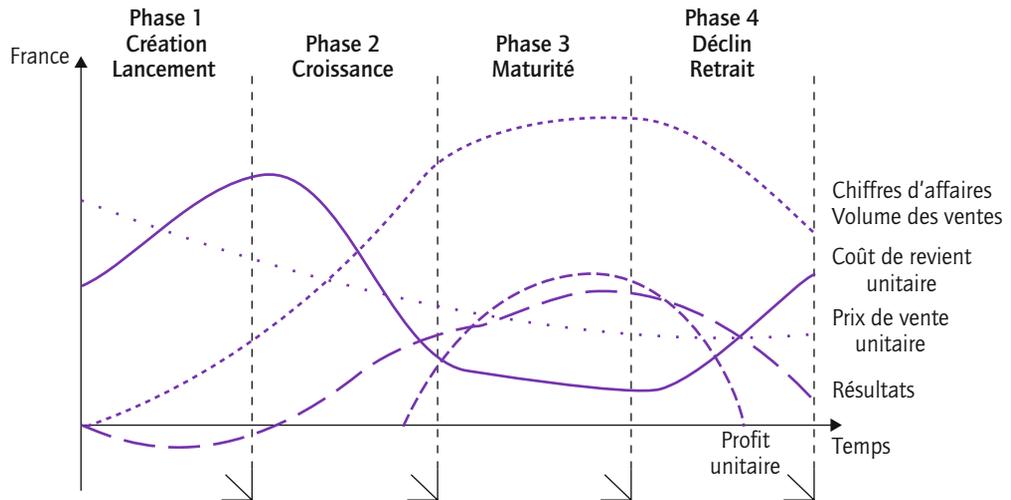
Les premiers raisonnements sur la position concurrentielle d'une entreprise conduisent à analyser les relations entre le produit et son marché sur des critères exclusivement quantitatifs (quantité vendue, niveau des coûts, etc.) dont le fondement est le **couple produit/marché**.

■ *L'analyse en termes de cycle de vie*

• Le cycle de vie du produit

La théorie économique a conceptualisé la notion de cycle de vie de l'entreprise en définissant ainsi les étapes de son développement depuis sa création jusqu'à sa mort.

Dans les années 60 des analyses, dans le domaine mercatique, ont mis en évidence les caractéristiques des différentes phases du cycle de vie du produit sur lesquelles se sont appuyés les diagnostics stratégiques concurrentiels.



J. Allouche, G. Schmidt, *Les outils de la décision*, La Découverte, 1995.

Croissance du marché	Moyenne, avec tendance à l'accélération	Forte	Faible	Négative
Structure du marché	Concurrence absente ou négligeable	Apparition de concurrents	Concurrents nombreux et agressifs	Élimination des concurrents les plus faibles
Résultats	Négatifs	Importants	En baisse	Tendance à l'annulation
Liquidités	Fort besoin	Équilibre	Fort surplus	Équilibre, avec risque de besoins
J. Allouche, G. Schmidt, <i>Les outils de la décision</i> , La Découverte, 1995.				

En s'appuyant sur ce premier type de diagnostic, l'entreprise cherche à répondre à plusieurs questions d'ordre stratégique :

- dans quelle phase se situe le produit ? quelle est la durée « probable » de cette phase ? quelles sont les décisions les plus appropriées à prendre à cette étape de la vie du produit ?
- les produits substituables des concurrents sont-ils au même stade ? quelles sont les différences ?
- faut-il lancer d'autres produits, investir davantage, se retirer de ce marché ?

• **Le cycle de vie produit/processus de production**

Une extension de cette analyse a été faite par R.H. Hayes et S.C. Wheelwright⁽¹⁾ en 1973 en combinant le cycle de vie du produit et le cycle de vie des processus de production utilisés par les entreprises.

(1) R.H. Hayes, S.C. Wheelwright, « The dynamics of process-product life cycles », *Harvard Business Review*, avril 1973.

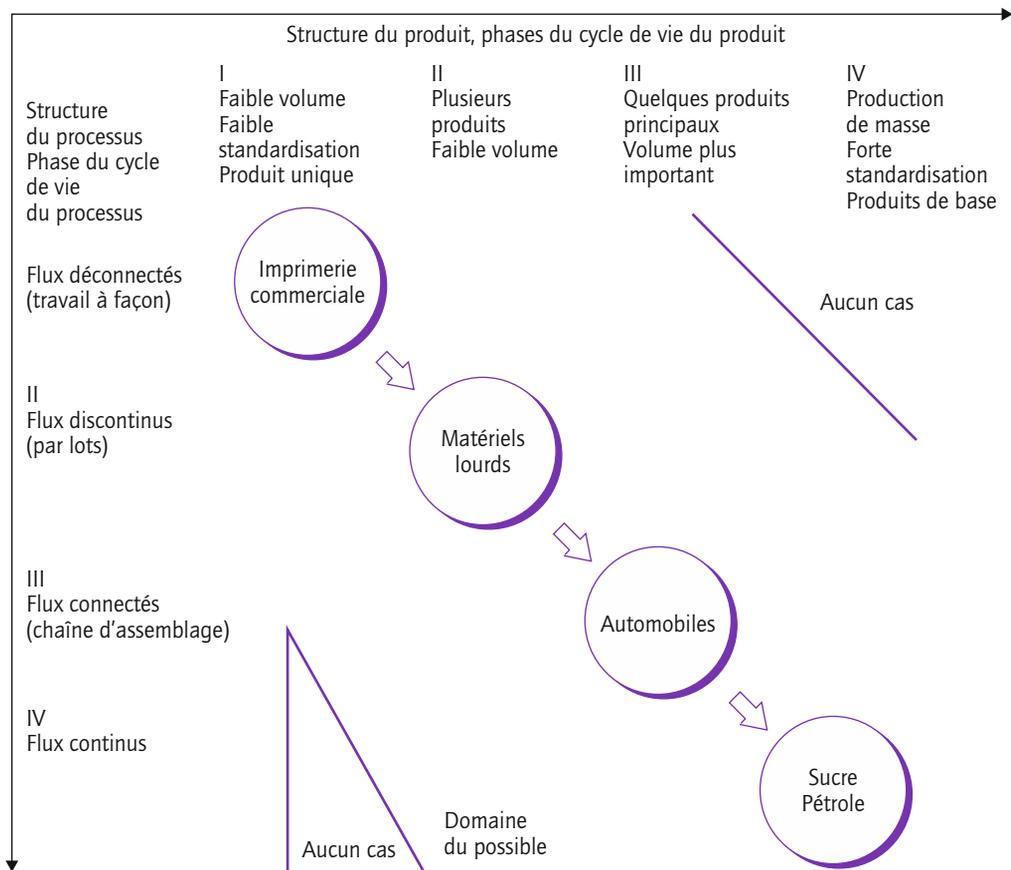
L'entreprise peut alors diagnostiquer et comparer avec les concurrents sa position sur les deux axes : cycle du produit et cycle du processus.

Elle gère ainsi ses choix stratégiques de produits et d'introduction de nouvelles technologies de manière simultanée pour optimiser les coûts de production comme les facteurs de différenciation des produits (voir page suivante, dessin du haut).

EXEMPLE

Texas Instruments (TI) a utilisé cet outil pour la production de montre. En effet, TI a appliqué la technologie du quartz sur des montres haut de gamme pour la bijouterie. Ces montres fabriquées en petite série utilisaient une technologie ancienne (connexion du quartz à mécanisme classique d'horlogerie) qui nécessitait un travail manuel important. Les résultats financiers et commerciaux étant peu satisfaisants, TI a lancé une montre à quartz entièrement digitale (un seul module électronique), positionnée en bas de gamme et fabriquée selon des processus standardisés et entièrement automatisés.

CONCILIATION DES PHASES DE CYCLE DE VIE DES PRODUITS ET DES PROCESSUS DE PRODUCTION SITUATION DE QUELQUES SECTEURS INDUSTRIELS



R.H. Hayes, S.C. Wheelwright, Harvard Business Review. (Droits réservés.)

- **Les limites des analyses en termes de cycle de vie**

Les analyses de cycle de vie, tant de produit que de processus de production, sont soumises à de nombreuses critiques depuis leur formalisation comme par exemple :

- la difficulté d’identifier la durée des étapes de la vie d’un produit ou d’un processus a priori ; une courbe de vie se constate mais ne se prédit pas, donc le cycle de vie n’aurait que peu d’intérêt comme outil prévisionnel dans le cadre d’un diagnostic ;
- la vision initiale trop uniquement mercatique de l’analyse, alors que d’autres paramètres comme la technologie sont sous-estimés ;
- enfin, de quel produit parle-t-on ? D’un produit-fonction générique (par exemple : déplacement automobile) ; d’un modèle particulier d’une marque particulière ou d’un type d’automobile (par exemple : les 4×4, les véhicules électriques). Il y a donc une source de confusion.

EXEMPLE

L’automobile en tant que moyen de transport générique est en phase de maturité, alors que les modèles de type « berline familiale » sont en phase de déclin mais le modèle particulier que vient de lancer telle ou telle marque est en phase de développement, alors que la voiture électrique, elle, commence sa phase de croissance.

Bien qu’incomplète, l’analyse en termes de cycle de vie fournit un cadre de réflexion qui permet d’identifier un certain nombre de variables définissant la position concurrentielle de l’entreprise.

■ L’effet d’expérience

- **Principe de la courbe d’expérience** ④

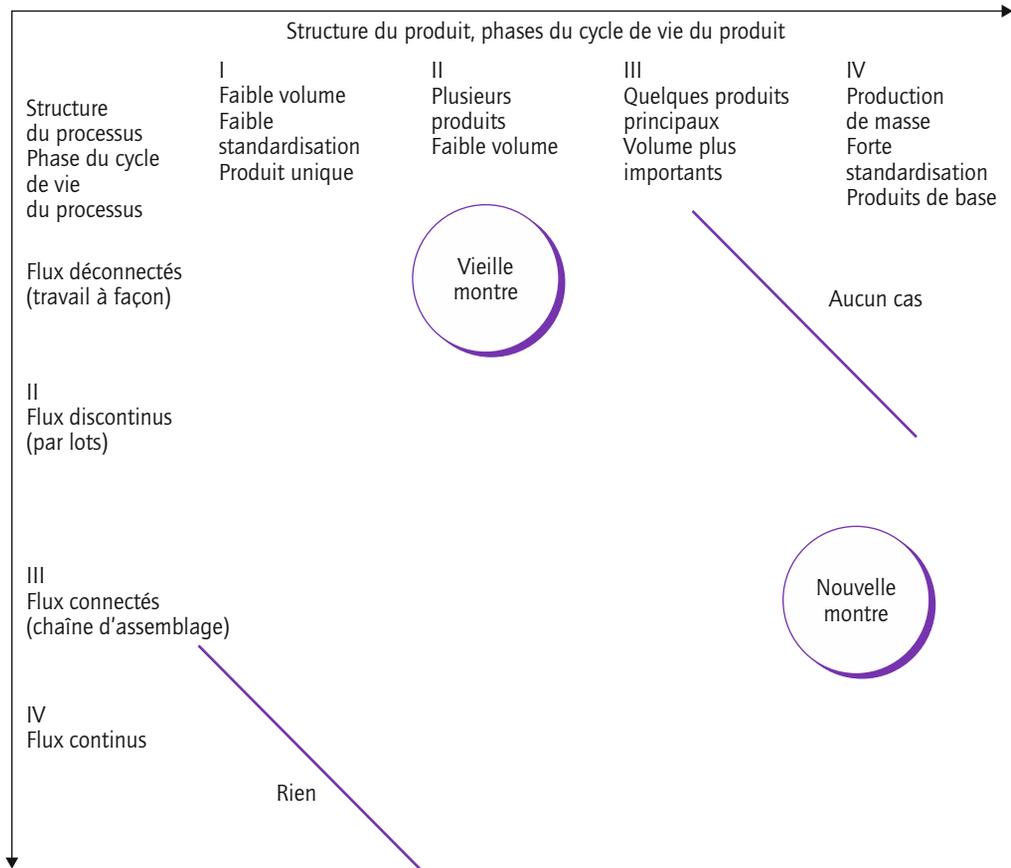
L’analyse de l’expérience est un axe d’analyse lié à la notion précédente de cycle de vie des produits mais qui, en plus de la dimension mercatique du cycle de vie, associe le domaine de la production (capacité en volume) et le domaine financier (coût des produits et donc rentabilité du marché). L’**effet d’expérience** sera le fondement des outils ultérieurs de diagnostic que sont les **matrices de portefeuille d’activités**.

Le diagnostic est ici fondé sur le **niveau des coûts** et leur **évolution**. La force concurrentielle de l’entreprise sera d’autant plus grande que ses coûts seront réduits.

L’entreprise cherche donc à savoir quand (et pour quel volume cumulé de production) son expérience en matière de production lui procurera une baisse des coûts.

Si l’entreprise peut tracer ainsi sa courbe d’expérience, elle pourra orienter ses choix stratégiques.

SCHÉMA DE PRINCIPE DE LA COURBE D'EXPÉRIENCE



C'est le cabinet de consultant américain **Boston Consulting Group (BCG)** qui a formalisé en 1968 la **loi de l'effet d'expérience**. Celle-ci énonce que le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant (entre 10 et 30 % selon les secteurs) quand la production cumulée est doublée.

Pour que les entreprises obtiennent cet effet d'expérience, elles doivent essayer de maîtriser trois variables :

- l'apprentissage direct ;
- les économies d'échelle ;
- l'innovation.

• **Limites de la courbe d'expérience**

Là encore, l'effet d'expérience, en tant qu'outil de diagnostic stratégique, connaît des limites :

- tous les produits ne peuvent être gérés en volume, le doublement cumulé permanent de la production n'est pas toujours obtenu ou n'est tout simplement pas possible ;

- pour certains produits, il n’y a pas réduction de coûts avec le volume car d’autres facteurs de coûts interfèrent et compensent la première baisse.

■ **Les outils statistiques de positionnement**

À partir des années 70, l’environnement plus turbulent et la diffusion des outils mathématiques en gestion, et surtout l’accès de plus en plus facile à des bases de données (à compter des années 80) ont conduit à mettre en place des diagnostics concurrentiels fondés sur des comparaisons et des analogies grâce à des bases de données, comme par exemple le **modèle de Harvard**, dénommé PIMS .

Dans ce modèle, le diagnostic de la position concurrentielle de l’entreprise est obtenu par des observations et des études statistiques qui permettent d’analyser l’évolution de la situation.

Une banque de données appelée *Profit Impact of Market Strategy* (PIMS) a été mise en place aux États-Unis à partir de 1974, par un institut de statistiques (Strategic Planning Institute).

À partir d’informations recueillies sur les choix stratégiques et les résultats de ces choix d’entreprises sur trois mille domaines d’activité, des corrélations statistiques sont établies entre des variables stratégiques et des indicateurs de performance, de rentabilité.

Les entreprises abonnées à cette banque fournissent leurs données et peuvent obtenir des informations sur d’autres entreprises, de leur secteur ou d’autres, pour comparer leurs résultats, pour se situer sur l’échelle des variables clés de leurs activités.

b) **Les analyses concurrentielles du portefeuille d’activités**

Avec le développement des stratégies de diversification, le diagnostic concurrentiel devait permettre à l’entreprise de connaître sa position, non pas seulement sur un seul marché, mais sur les différents segments de marchés de manière à pouvoir gérer plusieurs activités simultanément.

Plusieurs cabinets de consultants américains ont mis en place, dans les années 60, des diagnostics de portefeuille d’activités, assez proches sous forme de **matrice**.

■ **La matrice de référence : le BCG**

B.D. Henderson⁽¹⁾, expert au BCG , propose d’analyser la position concurrentielle en combinant deux critères quantitatifs :

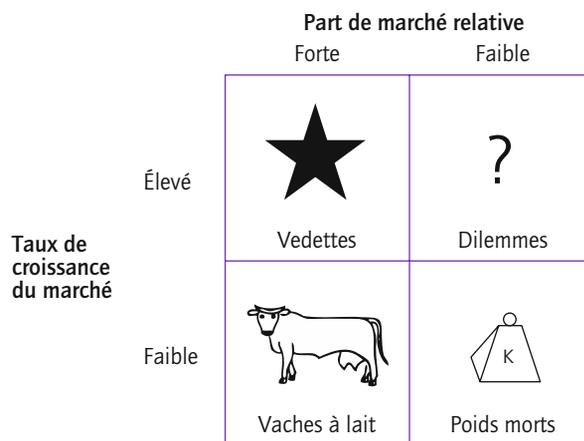
- la **part de marché relative** de l’entreprise sur un secteur d’activité ;
- le **taux de croissance du secteur d’activité**.

Chaque axe étant décomposé en deux niveaux d’intensité du facteur (faible ou fort), une matrice à quatre cases décrit quatre positions types dans le portefeuille d’activités en termes de résultats économiques et financiers :

- le produit « **vedette** » apporte des marges importantes et une rentabilité forte avec des potentialités futures ; l’entreprise doit conserver ou renforcer sa position ;
- le produit « **vache à lait** » est rentable mais son intérêt va décliner dans l’avenir ; l’entreprise doit récolter les fruits de cette activité pour les investir dans un autre produit ;

(1) B.D. Henderson, *What is Business Strategy*, Boston Consulting Group, 1969.

- le produit « **dilemme** » n’apporte pas beaucoup de liquidités à l’entreprise mais possède des potentialités ; l’entreprise doit donc décider d’investir massivement pour atteindre la dimension critique ou d’abandonner ce produit ;
- le produit « **poids mort** » qui ne génère que peu de marge et ne peut pas se développer dans le futur ; l’entreprise doit penser à son abandon plus ou moins rapide.



D’après BCG, *Perspectives en management stratégique*, Hommes et Techniques, 1974.

EXEMPLES

- Pour Renault, le modèle Espace a longtemps été la « vache à lait » du groupe ; il en a été de même du modèle d’avion 747 pour Boeing.
- Pour Volkswagen le modèle « Coccinelle », après avoir été un produit « vedette », est devenu un produit « dilemme », dont la production a été arrêtée en 1978 en Europe mais seulement en 2003 au Brésil, que l’entreprise a essayé de relancer en Europe sous la dénomination « New Beetle ».

De nombreuses analyses en termes de matrice ont vu le jour, d’autant plus que ces matrices sont des « produits » que les cabinets de consultants vendent dans le cadre de leur intervention. Il n’est donc pas possible, ni même utile, d’en faire un inventaire exhaustif.

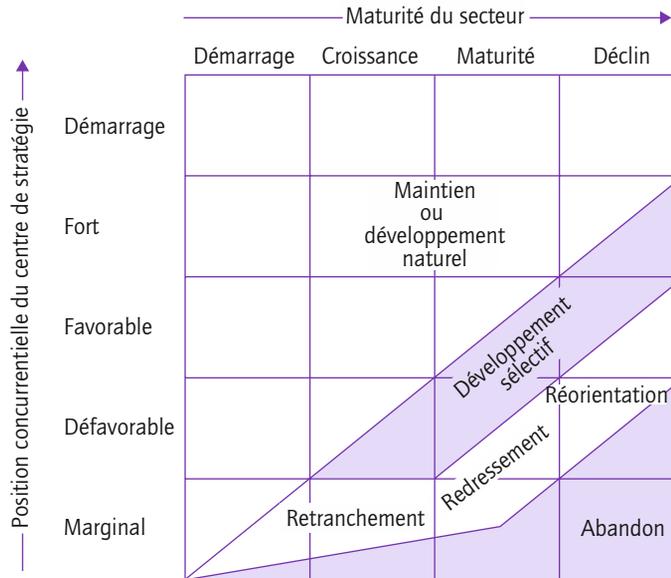
Les plus connues sont celles d’Arthur D. Little et du cabinet McKinsey.

■ Le diagnostic selon la matrice A.D. Little

R. Wright⁽¹⁾, dans le cabinet américain A.D. Little, élabore une grille d’analyse plus qualitative intégrant des appréciations subjectives :

- l’**attrait du secteur** en fonction de son cycle de vie (quatre étapes) ;
- la **position concurrentielle** de l’entreprise (cinq états en fonction du degré de maîtrise des facteurs clés de succès).

(1) R. Wright, *Un système pour gérer la diversité*, Arthur D. Little, 1973.



Meyer et Boudeville, *Stratégies d'entreprise*, PUF, 1986.

En fonction du positionnement de ses produits, l'entreprise doit conduire les mêmes réflexions stratégiques que dans la démarche du BCG. Les prescriptions stratégiques d'A. D. Little sont toutefois plus précises car elles isolent les variables financières des variables concurrentielles suivant les étapes de la vie des produits.

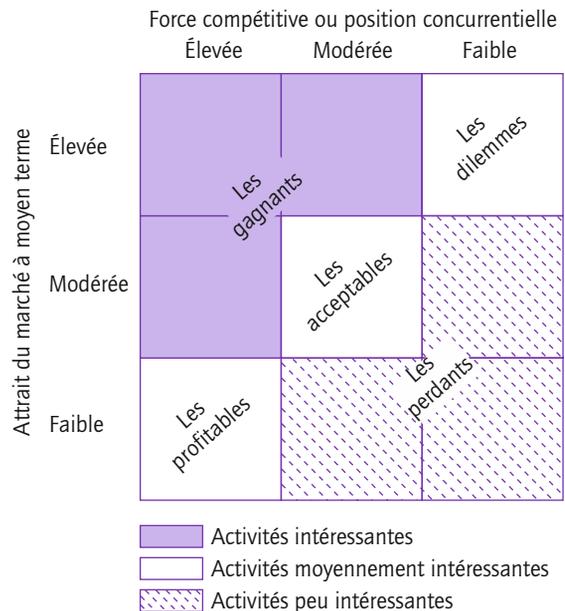
■ **Le diagnostic selon la matrice McKinsey**

Jones⁽¹⁾, expert au cabinet de consultant américain McKinsey, construit une grille proche de celle du cabinet A. D. Little :

- l'attrait du secteur (ou du segment stratégique) est classé selon trois positions ;
- la position concurrentielle de l'entreprise à partir de ses « facteurs clés de succès » (FCS) est décomposée en trois positions.

■ **Critique des matrices en tant qu'outils de diagnostic**

Largement utilisées en raison de leur clarté pédagogique, les



(1) Jones, McKinsey, Royal Dutch Shell, 1972.

matrices ne sont cependant pas des outils exempts d'insuffisances. Il est possible de cerner les points forts et les points faibles de ces matrices concurrentielles. Les matrices peuvent être considérées comme des aides à l'analyse de la position concurrentielle par la combinaison des deux axes mais elles ne donnent pas une information complète sur l'état de la concurrence.

La matrice quantitative à deux positions du BCG semble **particulièrement réductrice**. En effet, le marché est considéré comme homogène, seulement en volume, et identique pour toutes les industries ; ce qu'essaient d'améliorer les deux matrices suivantes (A.D. Little et McKinsey) qui sont certes plus qualitatives mais qui proposent des paramètres hélas difficilement mesurables.

Globalement : un seul facteur clé de succès est reconnu, celui de la position de leader en part de marché ; ce facteur est peut-être historiquement constaté mais peut difficilement constituer un facteur universel et permanent de réussite.

Par ailleurs, les différents segments stratégiques constituant le portefeuille d'activités d'une entreprise sont-ils aussi indépendants que le supposent ces analyses ? N'y-a-t-il pas de relations et de synergies qui s'instaurent entre ces activités, limitant ainsi la marge de manœuvre ?

EXEMPLE

Dans la construction automobile, un modèle d'entrée de gamme peut avoir une part de marché faible, constituant un « point mort », mais cependant être nécessaire pour marquer la concurrence, proposer un point d'entrée dans la gamme et attirer une clientèle qui pourra ensuite acheter un modèle plus rémunérateur pour le constructeur.

La variable technologie n'est pas prise en compte ainsi que les différences organisationnelles entre entreprises qui peuvent influencer sa force concurrentielle.

Les matrices stratégiques sont de bons outils de clarification mais la pertinence du diagnostic est limitée par le faible nombre de critères retenus et le caractère exclusivement quantitatif de ces critères.

■ *Critique des prescriptions stratégiques des matrices*

Quelle que soit la matrice, les choix stratégiques proposés ne sont que des orientations de développement sur une activité : selon deux seules variables – l'état du marché et de l'entreprise – il faut conforter, développer la position concurrentielle actuelle en investissant, ou maintenir la position pour rentabiliser ou abandonner, se réorienter sur un autre segment.

Ces solutions valables pour toute entreprise correspondent aux stratégies primaires (choix de domaine) mais non aux stratégies secondaires (choix des variables) ; les préconisations ne déterminent pas les avantages concurrentiels sur lesquels se fondent les orientations de développement.

De plus les conséquences organisationnelles de ces choix ne sont pas considérées : par exemple, une stratégie de croissance par diversification va modifier la structure, le métier, les comportements des acteurs.

1.2 L'analyse élargie de la concurrence

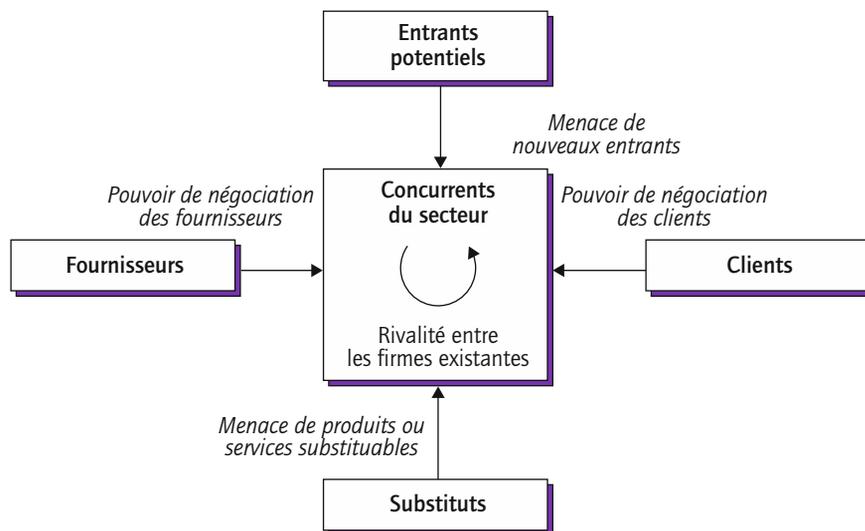
L'analyse des champs concurrentiels ne peut plus se limiter au seul marché où se rencontrent l'entreprise et ses concurrents. L'approche en **termes d'économie industrielle** permet d'intégrer dans le diagnostic d'autres forces que les seuls concurrents directs et d'autres niveaux que le marché aval du produit. De nouveaux outils et méthodes d'analyse sont alors élaborés.

a) L'analyse des forces concurrentielles au sein d'un secteur

■ Les forces concurrentielles d'un secteur

Au début des années 80, M. Porter⁽¹⁾, spécialiste de l'économie industrielle, améliore le diagnostic concurrentiel en introduisant d'autres acteurs que les seuls concurrents actuels de l'entreprise. Il élabore une analyse plus fine du contexte industriel de l'entreprise en regroupant cinq forces qui peuvent influencer ses choix stratégiques. Ce n'est plus seulement un angle d'attaque mercatique (comme le cycle de vie du produit), une vision financière des parts de marché (comme les matrices) mais c'est un **diagnostic plus global** de plusieurs dimensions de la gestion qui est proposé.

LES FORCES QUI COMMANDENT LA CONCURRENCE AU SEIN D'UN SECTEUR



M. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Économica, 1985.

Plusieurs paramètres définissent les possibilités d'action de chacune des cinq forces concurrentielles en œuvre :

Force de la concurrence actuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et puissance des concurrents • Taux de croissance du marché • Coûts de structure • Degré de différenciation des produits • Des barrières à l'entrée • Degré de concentration de l'offre
---	---

(1) M.E. Porter, « How competitive force shape strategy », *Harvard Business Review*, avril 1979.

 Pouvoir de négociation des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de substitution des produits • Degré de différenciation des produits • Degré de concentration des achats
Pouvoir de négociation des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité au prix, à la qualité • Degré d'information des clients • Possibilité d'intégrer en amont, en aval
Menace des produits de substitution	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de technologies différentes • Existence de prix, de performances différentes • Barrières à l'entrée ou facilités d'accès • Économies d'échelle, effet d'expérience
Menace de nouveaux entrants	<ul style="list-style-type: none"> • Attrait du marché, cycle de vie • Coût du changement • Degré d'incertitude • Force des entreprises présentes

L'analyse des cinq forces est beaucoup plus précise et plus dense que celle des matrices qui se limitait à la première force (centrale) des concurrents du secteur.

La lecture horizontale du schéma permet d'analyser le présent (les clients, les fournisseurs, les concurrents) alors que la lecture verticale essaie d'anticiper le futur (l'action des entrants potentiels, des produits substitués).

Pour Porter, plus l'intensité de ces cinq forces est élevée plus la rentabilité potentielle de l'activité est faible.

EXEMPLE

Internet et les 5 forces de M. Porter

Selon Porter, Internet impacte fortement les facteurs de la concurrence.

Sont ainsi identifiés :

- le développement rapide de produits de substitution. Les marchés de la vente des livres, des voyages, de la musique, des assurances ont été fortement impactés par les nouvelles technologies ;
- le pouvoir de négociation du client augmente grâce à son large accès aux informations sur les qualités des produits (flashcodes) et sur leurs prix (sites comparateurs de prix) ;
- le pouvoir des fournisseurs augmente également puisqu'ils tendent à éliminer les intermédiaires de la distribution et les distributeurs eux-mêmes ;
- l'arrivée massive de nouveaux entrants car il réduit les obstacles à l'entrée sur les marchés. Il supprime, par exemple, les coûts d'une équipe de vente ou d'un réseau de distribution ;

Les cinq forces s'opposent ou convergent et, comme elles n'ont pas la même intensité, elles tirent la position de l'entreprise vers un point plutôt qu'un autre. De plus, les facteurs conditionnant ces forces évoluent avec le temps.

Des auteurs ont complété l'analyse de Porter en rajoutant une 6ème force : l'État, et plus généralement, la puissance publique qui par ses lois, ses règlements et ses politiques d'action est un acteur incontournable de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise

EXEMPLE

La réglementation et l'évolution de la réglementation de la fabrication et de la distribution de certains produits comme le tabac ou les médicaments est un paramètre essentiel pour les firmes exerçant dans

ce domaine. Il en est de même pour ce qui concerne les règlements sanitaires qui encadrent la production et la distribution de produits alimentaires.

Toutefois, les informations nécessaires pour conduire une telle analyse sont difficiles et longues à obtenir, coûteuses et parfois éphémères et aléatoires, et donc peu fiables. Elles ne permettent effectivement une meilleure connaissance de l'environnement que si elles sont fiables et pertinentes. Là encore, la **qualité du système d'information**, dans sa conception, la délimitation des indicateurs, la rapidité de traitement conditionne la qualité du diagnostic.

■ **La segmentation stratégique**

L'analyse stratégique consiste aussi à repérer les **différents métiers** [Ⓐ] d'une entreprise si elle en maîtrise plusieurs pour délimiter les segments stratégiques.

Pour P. Dussauge et B. Ramanantsoa ⁽¹⁾, un segment stratégique est un sous-ensemble de l'activité totale de l'entreprise pour lequel la combinaison des facteurs clés de succès est spécifique.

EXEMPLE

Si, pour un voyageur, le facteur clé de succès d'une activité est l'adaptation de l'offre aux souhaits particuliers des clients (par exemple : tourisme d'affaires, congrès) alors que, pour d'autres activités, le facteur clé de succès est le bas prix des séjours proposés, ces deux groupes d'activités constituent chacun un segment stratégique.

La segmentation stratégique doit être définie de manière précise pour choisir la stratégie adaptée. Plusieurs critères de segmentation fondés sur les caractéristiques du métier ou les compétences distinctives peuvent être utilisés :

- la technique (*exemple : la maîtrise de l'électronique professionnelle par Thomson*) ;
- le produit (*exemple : le produit abribus par J.-C. Decaux*) ;
- le type de client (*exemple : la clientèle « personnelle » opposée à la clientèle « professionnelle » pour un véhicule*) ;
- la zone géographique (*exemple : l'édition régionale Rhône-Alpes du quotidien Le Monde*).

■ **Les groupes stratégiques à l'intérieur d'un secteur**

L'analyse des cinq forces commandant la concurrence au sein d'un secteur peut s'avérer trop globale pour une entreprise si plusieurs concurrents présents adoptent des stratégies différentes, et donc si le secteur est hétérogène.

C'est pourquoi M. Porter a proposé de s'intéresser à des unités d'analyse de la concurrence plus petites, qu'il appelle groupe stratégique [Ⓐ].

Un groupe stratégique est constitué par l'ensemble des firmes qui suivent la même stratégie (au moins visible) à l'intérieur d'un même secteur.

Plusieurs facteurs permettent d'apprécier la similitude ou la proximité des stratégies :

- le métier ;
- la demande visée ;
- le type d'avantage concurrentiel recherché (prix, service, etc.) ;
- le mode de distribution, de promotion, de production, etc.

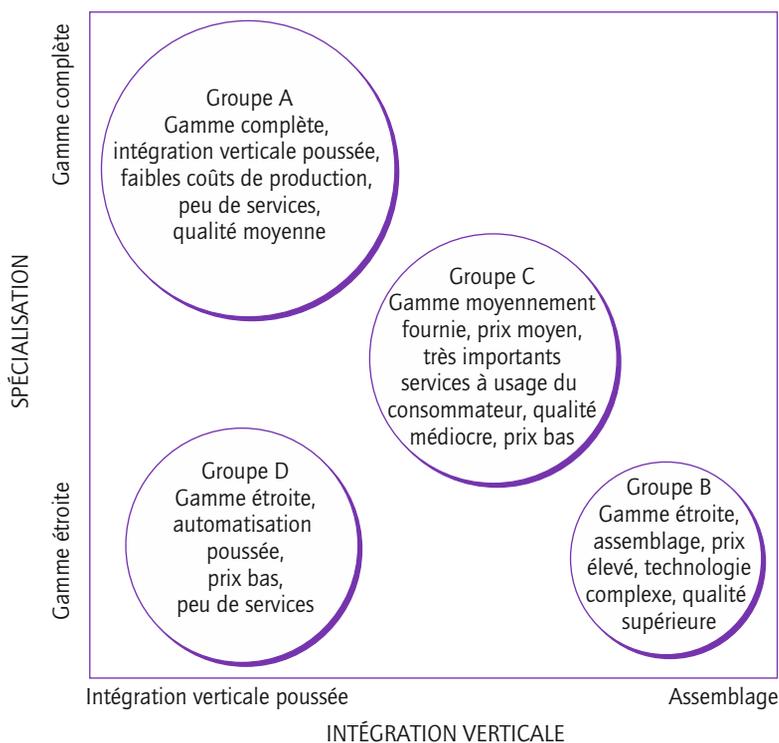
(1) P. Dussauge, B. Ramanantsoa, *Technologie et Stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, 1987.

Il est alors possible de segmenter le secteur en positionnant plusieurs groupes stratégiques sur une carte comportant deux axes :

- le **degré d'intégration verticale** (faible ou fort) ;
- le **degré de spécialisation** (faible ou fort).

Si l'entreprise peut élaborer cette carte stratégique, elle analyse mieux sa position concurrentielle ainsi que les manœuvres stratégiques qui peuvent apparaître au sein d'un groupe ou entre plusieurs groupes.

CARTE DES GROUPES STRATÉGIQUES DANS UN SECTEUR HYPOTHÉTIQUE



M. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1985.

b) L'analyse des forces concurrentielles intersecteurs

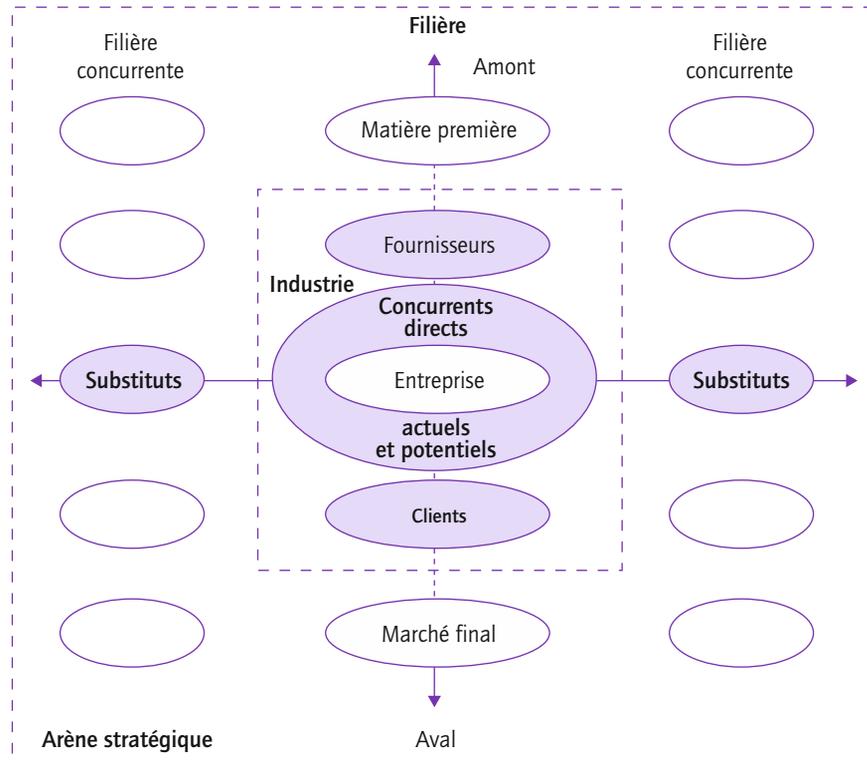
Le développement des **coopérations** et des **partenariats** divers entre des entreprises parfois très éloignées géographiquement, en taille, en activité, en structure conduit à élargir le diagnostic de l'environnement d'une firme au-delà des forces concurrentielles envisagées par **M. Porter**.

Il faut essayer de connaître les caractéristiques, les atouts et les handicaps de partenaires plus lointains avec lesquels l'entreprise peut tisser des relations tant dans la dimension horizontale que verticale du marché.

C'est pourquoi l'analyse concurrentielle devient l'**analyse industrielle des forces concurrentielles** entre différents secteurs.

F. Bidault propose une nouvelle représentation des champs concurrentiels à prendre en compte dans un diagnostic stratégique (voir schéma ci-dessous).

La **filière industrielle** représente l'enchaînement des activités qui aboutissent à la mise à disposition d'un produit. Les entreprises des différents stades d'une filière sont liées par des transactions commerciales, financières, techniques (*exemples : filière textile, filière électronique*).



F. Bidault, « Champs stratégiques », *Encyclopédie du management*, Vuibert, 1992.

L'**arène stratégique**, terme proposé en premier par W.E. Rothschild⁽¹⁾ en 1984, dépasse la filière : elle est composée de l'ensemble des industries qui contribuent à satisfaire un besoin élémentaire identifiable, ou à répondre à une mission générique.

L'arène regroupe toutes les activités industrielles qui produisent des biens substituables ou complémentaires, ainsi que les industries et services en amont et en aval ; l'ensemble recouvre un nombre important d'entreprises qui sont en relation plus ou moins directe.

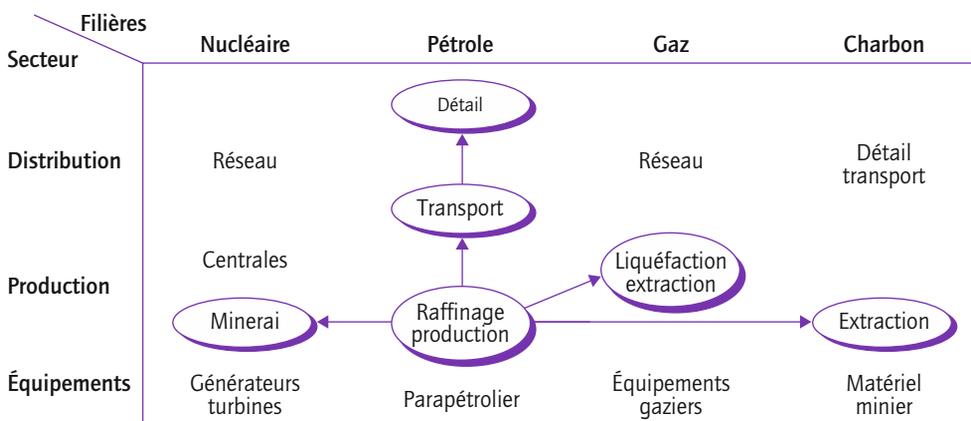
La connaissance de cette zone, parfois très grande, permet à l'entreprise de mieux appréhender ses forces concurrentielles actuelles mais aussi les futurs rapprochements possibles entre firmes.

(1) W.E. Rothschild, *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business*, McGraw-Hill, 1984 ; cité par Allouche, *op. cit.*

EXEMPLE

Le tableau ci-après figure les mouvements stratégiques des compagnies pétrolières dans l'arène stratégique.

LES MOUVEMENTS STRATÉGIQUES DES COMPAGNIES PÉTROLIÈRES DANS L'ARÈNE DE L'ÉNERGIE



F. Bidault, « Champs stratégiques », *L'Encyclopédie du management*, Vuibert, 1992.

Il faut noter que la collecte et le traitement d'informations sur ces champs concurrentiels sont longs, difficiles et coûteux à obtenir ; l'incertitude et la complexité augmentant au fur et à mesure que l'entreprise s'éloigne de sa zone concurrentielle directe.

Il est possible d'ajouter un autre champ à l'analyse de F. Bidault avec la notion de réseau.

Un **réseau** est constitué d'entreprises qui entretiennent des relations économiques et/ou techniques et/ou financières, au-delà de tout enchaînement d'activités (à la différence de la filière).

Les entreprises créent des réseaux par des alliances plus ou moins ponctuelles et larges pour créer des synergies ou des complémentarités, avec des entreprises parfois très lointaines.

Ces interdépendances doivent aussi être analysées, au moins au présent, pour comprendre les rapports de force entre les entreprises.

1.3 Conclusion du diagnostic de la dynamique concurrentielle

Les outils et méthodes de diagnostic sont d'autant plus nombreux qu'ils sont des « produits » vendus par des cabinets conseils.

Quels que soient les méthodes et les outils d'analyse utilisés, à l'issue de la phase de diagnostic de la dynamique concurrentielle, l'entreprise est dans la situation suivante :

- à partir de la délimitation et de la connaissance parfaite de son **métier**, l'entreprise doit pouvoir commencer à répondre à certaines questions, après le diagnostic effectué sur ses concurrents et les forces de son arène stratégique ;
- sur quels **segments stratégiques** peut-elle et doit-elle se placer ? quels domaines d'activité stratégique choisir ?

Mais elle ne peut encore définir complètement sa position concurrentielle sur tous les segments car elle ne connaît pas encore le potentiel de ses forces sur lesquelles elle peut fonder ses choix stratégiques.

Depuis le courant des années 70, les modifications nombreuses et profondes de l'environnement technologique ont conduit les analystes à introduire la **dimension technique** dans le diagnostic interne et externe.

Puis, depuis la fin du xx^e siècle, ce sont les atouts, **les compétences des acteurs de l'organisation** qui ont été mieux pris en considération pour fonder les choix stratégiques.

Les **ressources** d'une entreprise correspondent à tous les moyens et à toutes les possibilités d'action qu'elle met en œuvre pour ses activités.

Le choix de ses ressources et la manière de les gérer peuvent constituer des avantages pour une entreprise par rapport à ses concurrents ; il est donc important de faire un diagnostic de ses compétences pour fonder les choix stratégiques.

Cette intégration des ressources de l'entreprise dans le diagnostic et la formulation stratégique a été analysée différemment entre 1950 et la fin du xx^e siècle.

- Dans un premier temps, l'analyse stratégique ne porte que sur l'environnement et l'entreprise ; après avoir établi sa stratégie, l'entreprise recherche les ressources nécessaires pour mettre en œuvre son positionnement concurrentiel : il y a donc une séparation entre le marché et les ressources de l'entreprise. Au fur et à mesure de l'évolution du contexte économique, les ressources que recherchaient les entreprises se sont diversifiées ; il ne s'agissait d'abord que des ressources réduisant les coûts, puis des ressources portant sur la technologie, la qualité, les délais.
- Dans un deuxième temps, en parallèle avec les turbulences de l'environnement, l'analyse des ressources a été intégrée dans le diagnostic stratégique, comme point d'ancrage d'éventuelles stratégies ; il y a dorénavant une imbrication forte entre le marché et l'organisation, entre le diagnostic de l'environnement et celui des ressources internes de l'entreprise.

Il est possible de synthétiser rapidement cette évolution dans la conception des ressources par le tableau suivant :

Période	Conception des ressources	Types de ressources considérées
1950-1975	Ressources s'ajustent à la stratégie La relation est univoque : stratégie \Rightarrow ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à réduire les coûts • Maîtrise de la technologie • Qualité • Maîtrise du temps
1975-1995	La relation est réciproque : stratégie \Leftrightarrow ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination des activités • Interrelations des activités • Création de valeur • Apprentissage • Pôle de compétence, GRH

C'est pourquoi le diagnostic stratégique a introduit des analyses sur le potentiel technologique et sur les capacités de l'organisation.

2. Le diagnostic technologique

2.1 Pourquoi connaître l'environnement technologique ?

a) Qu'est-ce qu'une technologie ?

Il faut distinguer technique et technologie bien que les deux termes entretiennent des rapports étroits.

La **technique** est une manière d'agir, une méthode, un moyen, un acte concret qui, par une combinaison particulière d'éléments (matières, savoir-faire, tour de mains, etc.) permet une transformation, et notamment une transformation de matières premières en produit. Une technique intègre totalement, voire se confond avec les éléments de savoir-faire propres à un métier.

EXEMPLE

La technique de la soudure à l'étain est différente de celle de la soudure à l'arc.

La **technologie** est le savoir méthodique de la technique ; c'est l'ensemble des connaissances scientifiques et techniques qu'il faut maîtriser pour fabriquer industriellement des objets.

EXEMPLE

Dans l'industrie horlogère, deux grandes technologies sont concurrentes pour la fabrication de montres : la technologie électronique (à partir de la vibration régulière d'un quartz excité électriquement) et la technologie mécanique (compression d'un ressort qui, en se détendant progressivement, fournit de l'énergie à un mécanisme d'oscillation).

Les technologies évoluent avec les sciences et les techniques, elles sont combinatoires et se diffusent par des processus de contagion. Les technologies sont répertoriées dans de nombreuses typologies, par exemple :

- selon les étapes de son développement (ADL, d'après cabinet A.D. Little) :

Types de technologie	Définition/caractéristiques
Technologie de base	Technologie banalisée (maîtrise et disponibilité équivalente chez tous les concurrents) mais nécessaire pour être présent sur un marché, un domaine d'activité ou un métier donné.
Technologie clé	Technologie dont le degré de maîtrise est déterminant pour la position concurrentielle (en termes de coûts et/ou de la qualité des produits concernés).
Technologie émergente	Technologie nouvelle, en phase de développement, dont l'importance réside plus dans le potentiel que dans les applications existantes, encore marginales (susceptible de devenir à terme une technologie clé).
Technologie embryonnaire	Technologie encore au stade de la recherche et maîtrisée par très peu d'entreprises, à la fois prometteuse et risquée.

Source : J. Allouche, G. Schmidt, op. cit.

– selon les points d'impact :

Technologie de produit	Technologie contenue dans le produit final.
Technologie de procédé	Technologie contenue dans le processus de fabrication du produit ou de fourniture d'un service.
Technologie de gestion	Technologie contenue dans un processus de résolution d'un problème de conception, d'organisation, de commercialisation, etc.
Technologie de conception	Technologie relative à la phase de conception.
Technologie de production	Technologie relative à la production, l'assemblage ou le contrôle.
<i>Source : J. Allouche, G. Schmidt, op. cit.</i>	

L'intégration de la dimension technologique dans le diagnostic stratégique provient de la formidable accélération de la diffusion de très nombreuses innovations depuis les années 50, et encore plus depuis la dernière décennie du xx^e siècle. Cette diffusion rapide, intense et multiforme, a provoqué de fortes turbulences dans l'environnement des entreprises : nouveaux produits, nouveaux procédés de fabrication, nouvelles techniques de communication, nouvelles méthodes de gestion, ce qui a entraîné la disparition de secteurs entiers et la naissance d'autres, avec de nouvelles relations qu'il faut nouer avec des partenaires différents.

EXEMPLE

Les entreprises fabriquant des machines-outils ont dû intégrer les techniques électroniques (machines à commande numérique), soit par acquisition de nouvelles compétences, soit par coopération avec des fournisseurs différents qui ont les compétences requises.

b) Technologie et stratégie

La technologie est devenue une **variable stratégique essentielle** dans le contexte contemporain, car la technologie peut constituer un élément différenciateur durable pour une entreprise, tant au plan des produits que des processus et procédés de fabrication.

Si la maîtrise d'une ou plusieurs techniques de production, le développement de nouveaux produits, peuvent constituer des avantages concurrentiels, alors l'entreprise doit connaître, si possible en permanence et de manière précise, autant les forces et les faiblesses de son patrimoine technologique que celles de ses concurrents et partenaires.

Le **patrimoine technologique**⁽¹⁾ d'une entreprise peut se définir comme l'ensemble des technologies mises en œuvre et maîtrisées dans les différentes activités de l'entreprise, en ce qui concerne à la fois la conception, la fabrication, la gestion et la communication.

Ce patrimoine doit être répertorié, analysé, développé, restructuré : il doit être géré⁽²⁾ en tant que tel pour que l'entreprise puisse connaître, exploiter et développer ce gisement de compétences particulières.

(1) J. Morin, *L'excellence technologique*, InterEditions, 1986.

(2) J. Morin, « Les ressources technologiques aussi se gèrent », *Revue française de gestion*, n° 53-54, 1985.

L'entreprise doit répondre à plusieurs questions qui engagent toute l'organisation :

- quelle technologie choisir s'il en existe plusieurs ?
- comment maîtriser cette technologie ?
- à quel moment changer de technologie ?
- quelles modifications de l'organisation et des acteurs faut-il mettre en place pour assurer le succès de la maîtrise technologique ?

Alors qu'avant 1950, la technologie était considérée comme un moyen pour réaliser l'action une fois la stratégie définie, maintenant la maîtrise ou non d'une technologie peut canaliser des choix stratégiques. En effet, certains choix stratégiques sont directement conditionnés par la technologie notamment pour :

- différencier le produit ;
- disposer d'un avantage en termes de coût ;
- accéder à de nouveaux marchés.

EXEMPLE

Une technologie nouvelle peut permettre :

- une différenciation du produit : l'imprimante proposée par Hewlett Packard avec la technologie laser offre une meilleure qualité et permet à l'entreprise de distancer largement les concurrents proposant les anciennes technologies ;
- une réduction des coûts : quand les technologies des plastiques ont été maîtrisées, les constructeurs automobiles ont pu faire diminuer le coût de revient des composants des voitures en passant, en partie, de l'acier aux plastiques.
- un accès à de nouveaux marchés : grâce aux produits télématiques, aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, (e-commerce) et à la mondialisation du marché des entreprises de vente par correspondance élargissent leur espace commercial.

De plus, pour caractériser le contexte technologique actuel, au-delà de l'ampleur et de la diversité des technologies, il faut introduire **le temps comme variable stratégique** : délai de plus en plus réduit entre invention et innovation, délai de plus en plus court pour exploiter la diffusion d'une nouvelle technologie.

Les technologies évoluent, se développent rapidement et donc modifient le paysage de la compétition entre entreprises et les facteurs sur lesquels les entreprises peuvent fonder leur stratégie.

Une **gestion du temps de réaction** et d'**adaptation** s'ajoute donc à la connaissance des technologies disponibles à un moment sur le marché.

La maîtrise de la technologie suppose une gestion de ces délais pour les maîtriser et disposer de la bonne ressource technologique au bon moment.

EXEMPLE

Microsoft a souvent été confronté à ce problème pour le lancement des différentes versions successives de son système d'exploitation Windows : soit lancé trop tôt avec des défauts (comme par exemple Vista), soit lancé trop tard comme Windows 8, pour exploiter pleinement les possibilités des écrans tactiles, Microsoft n'ayant pas anticipé la percée des terminaux mobiles (smartphones & tablettes) avec écran tactile alors que les ordinateurs (marché de référence pour Microsoft) n'ont que rarement ce type d'écran.

2.2 Comment connaître l'environnement technologique ?

Plusieurs niveaux d'analyse peuvent être repérés pour faire un diagnostic technologique : la technologie en elle-même, l'entreprise face à cette technologie, l'entreprise face à l'ensemble des technologies de son activité et la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à cette technologie.

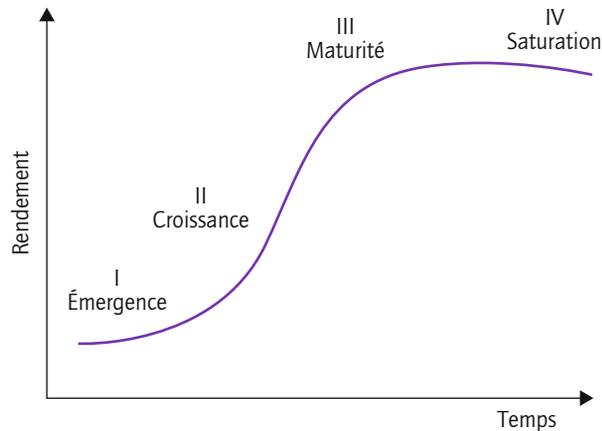
a) Évaluer une technologie

■ Le cycle de vie d'une technologie

L'analyse menée sur la vie d'un produit peut être appliquée à une technologie. Une technologie apparaît, se développe plus ou moins amplement et rapidement, connaît une période de diffusion puis stagne et régresse.

L'évolution du cycle de vie d'une technologie peut être visualisée par une courbe.

J. Morin⁽¹⁾ distingue cinq périodes pour caractériser le cycle de vie d'une technologie : émergence, croissance, maturité, saturation et obsolescence.



Source : J. Morin, *op. cit.*

Commentaire : la phase de saturation se manifeste par l'impossibilité d'obtenir des accroissements significatifs de rendement, sans accroissement plus que proportionnel des tailles ou de la complexité.

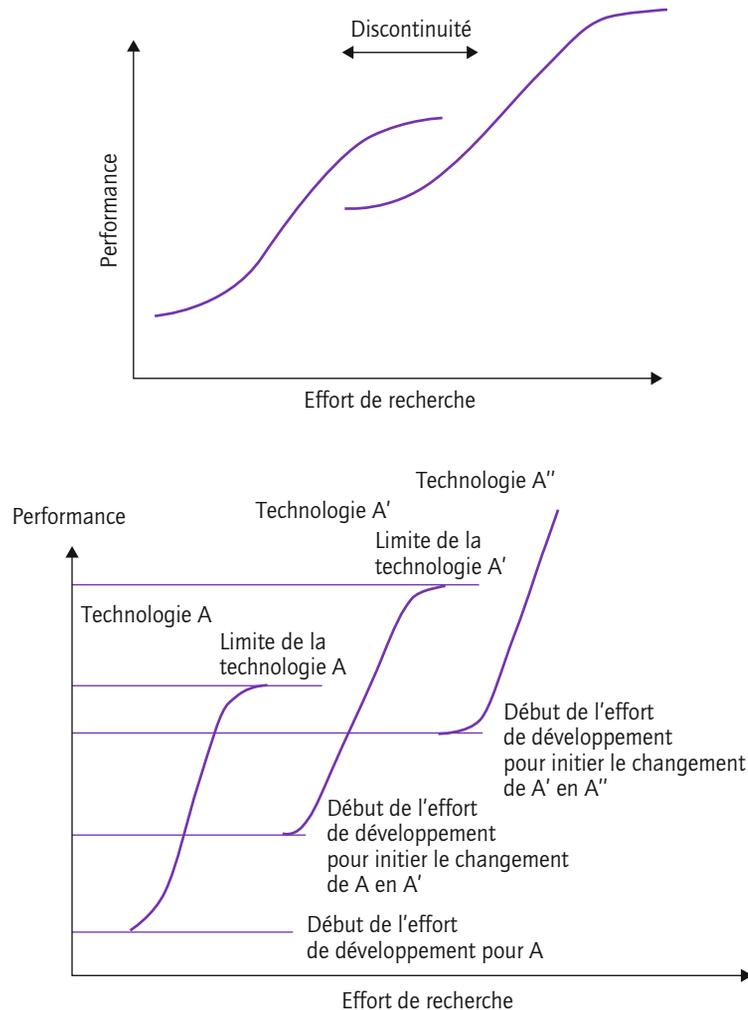
R. Foster⁽²⁾ propose en 1986 un diagnostic sur l'investissement technologique que doit faire une entreprise en fonction des étapes de la vie de plusieurs technologies successives, afin de choisir le moment propice pour « sauter » d'une technologie à une autre.

La performance d'une technologie est mise en relation avec l'effort de recherche de l'entreprise sur cette technologie ; ceci est visualisé par une courbe en S semblable à celle avancée par J. Morin mais pour Foster la succession des technologies fait apparaître une discontinuité entre les différentes technologies.

(1) J. Morin, *L'excellence technologique, op. cit.*

(2) R. Foster, *Innovation : avantage à l'attaquant*, InterÉditions.

La succession de différentes technologies serait représentée de la manière suivante :



Source : R. Foster, *op. cit.*

■ La veille technologique

Plus l'environnement technologique évolue rapidement, dans de multiples directions et avec des degrés d'incertitude importants, plus l'entreprise doit mettre en place un système d'information permanent pour capter toutes les évolutions et y répondre rapidement.

EXEMPLE

Dans le domaine des télécommunications, un fabricant doit surveiller l'évolution, non seulement des technologies de la télétransmission, mais aussi des écrans (passage massif aux écrans tactiles dans les années 2000), des mémoires, de la prise de vue (caméra intégrée au téléphone), etc.

Pour ne pas avoir vu venir l'intégration de ces différentes technologies, Nokia et Erickson, qui étaient des leaders dans la construction de téléphones portables, se sont vus largement distancés par des nouveaux entrants sur le marché du téléphone mobile tel qu'Apple.

Grâce aux performances des moyens de collecte et de traitement automatisés des informations, les entreprises peuvent mettre en place, ou faire faire par des sociétés de service, une veille technologique de leurs produits, de leurs processus de production, des technologies qui apparaissent, des activités directes et connexes.

EXEMPLE

Somfy, PME de Savoie spécialiste de l'automatisation des stores, a affecté deux personnes à temps plein pour surveiller l'environnement en interrogeant des banques de données et s'est également associée à trois autres entreprises de Haute-Savoie pour pratiquer une veille technologique commune dans les domaines pouvant intéresser les textiles (stores), la métallurgie et les matières composites (armature), l'électricité, l'électronique et la robotique (manœuvre et commande des stores). Les signaux détectés l'ont conduite à se diversifier dans les portails automatiques.

b) Évaluer les compétences technologiques d'une entreprise

Le champ d'évaluation des compétences technologiques d'une entreprise est large et difficile à délimiter ; il intègre :

- les technologies des instruments de production, machines et équipements ;
- les technologies des procédés de fabrication ;
- les technologies relatives aux matériaux ;
- les technologies relatives aux produits ;
- les technologies relatives à la conception, la distribution des produits, la gestion dans son ensemble.

J. Morin propose une matrice technologie/produit pour faire l'inventaire des ressources : quelles sont les compétences techniques, humaines, organisationnelles dont dispose l'entreprise pour les différentes technologies de ses différents produits ?

EXEMPLE DE MATRICE TECHNOLOGIES/PRODUITS				
Technologies (classées selon la typologie ADL)	Produits P1 ... Pj ... Pn	Autres applications	Dépendance externe	Non exploitées
Technologies de base				
Technologies clés				
Technologies émergentes				
Technologies de la concurrence				

J. Allouche, G. Schmidt, *op. cit.*

De manière plus générale, l'entreprise doit connaître ses ressources et ses compétences technologiques actuelles et futures pour les croiser avec le cycle de vie de ces mêmes technologies. En effet, il ne lui sert à rien d'être la plus compétente des entreprises sur des technologies obsolètes. Il est préférable d'investir dans des technologies naissantes qui vont supplanter les anciennes. L'entreprise doit donc chercher à définir son **espace de compétences**.

L'entreprise doit aussi connaître son **degré de maîtrise technologique** dans une optique globale de gestion du patrimoine technologique : elle peut être faible ou dépendante sur une technologie déjà bien diffusée si elle est en avance sur une autre technologie en gestation.

Le degré de dépendance de l'entreprise pour la maîtrise des technologies est relié au cycle de vie des technologies pour déterminer la fiabilité et la performance de l'ensemble des technologies maîtrisées.

c) Évaluer la position concurrentielle d'une entreprise par rapport à la technologie

Pour améliorer son diagnostic concurrentiel, l'entreprise doit pouvoir situer ses capacités technologiques par rapport à celles de ses concurrents directs et plus lointains.

■ La matrice BCCA (*Basis of Competition and Competitive Advantage*), 1990

M.P. Birbaum⁽¹⁾ élabore un diagnostic d'analyse qui croise trois questions et trois critères de décision :

Interrogations Critères de décision	Dans quel(s) domaines d'activités évoluons-nous ?	Quels sont les besoins des consommateurs ?	Quelles prescriptions stratégiques ?
Consommateurs	Produits et services que l'entreprise peut offrir aux consommateurs.	Connaissance des besoins actuels et potentiels des consommateurs	Maintien d'une étroite communication avec les consommateurs
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> Technologie(s) maîtrisée(s) par l'entreprise Trajectoire technologique Freiner la diffusion de l'expertise technologique 		Adapter les compétences technologiques aux besoins des consommateurs
Concurrents	Connaître la dynamique de l'industrie, actuelle et potentielle		Deux contraintes : la technologie maîtrisée par l'entreprise et la dynamique concurrentielle

P. Birbaum, *op. cit.*

À partir de cette réflexion, l'entreprise doit mieux appréhender la manière d'intégrer la technologie comme élément différenciateur des concurrents.

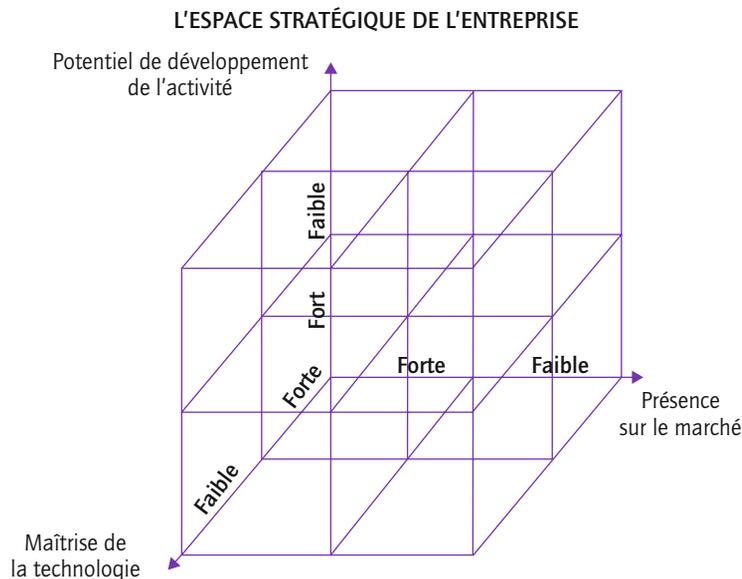
Progressivement, tous les cabinets de consultants ont intégré cette dimension technologique dans le diagnostic. Ainsi, le cabinet de stratégie international SRI a élaboré en 1983 une autre matrice pour gérer le portefeuille des technologies en croisant :

- le degré de maîtrise des technologies ;
- et l'impact concurrentiel des technologies.

(1) M.P. Birbaum, in Allouche, *Technology Strategies in the Nineties*, Pogorel, 1995.

■ Le modèle de Ramanantsoa et Dussauge⁽¹⁾

Ces auteurs combinent trois dimensions : la présence sur le marché, la maîtrise de la technologie, l'attrait de l'activité. Chacune des dimensions est valorisée en deux niveaux fort ou faible. La représentation en volume donne donc huit situations possibles de l'entreprise, puis des préconisations de stratégie selon le cas de figure.



Ces quelques exemples, parmi beaucoup d'autres, de formulation de diagnostic stratégique concurrentiel par la technologie ne sont souvent que des démarches pour aider l'entreprise dans sa réflexion.

Les modèles proposés ne sont pas normatifs et peuvent être adaptés pour évaluer le plus précisément les forces et les faiblesses de l'entreprise dans cette dimension technologique, aujourd'hui incontournable car source d'innovation, de différenciation, de réduction de coûts.

3. Le diagnostic organisationnel

Pour déterminer les alternatives stratégiques réalisables, liées au diagnostic concurrentiel, l'entreprise doit aussi connaître ses propres forces opérationnelles, financières, techniques, commerciales, humaines et organisationnelles, c'est-à-dire l'état de toutes ses ressources.

Pour K. Ohmae⁽²⁾, « le secret des entreprises performantes réside davantage dans la maîtrise de leurs métiers que dans la nature de leurs activités ».

(1) P. Dussauge, B. Ramanantsoa, *Technologies et Stratégie d'entreprise*, Mc Graw-Hill, 1987.

(2) K. Ohmae, *Le génie du stratège* (The mind of the Strategist, 1982), Dunod, 1992.

Sans faire un audit exhaustif des fonctions de l'entreprise, il est nécessaire d'avoir des informations précises et pertinentes sur plusieurs dimensions de l'organisation : les moyens matériels d'action, les ressources humaines et la structure.

3.1 Un diagnostic général de l'organisation

Des audits peuvent être conduits au sein d'une organisation pour évaluer les forces et les faiblesses de chaque fonction, de chaque service, et aider à la mise en place de processus d'amélioration du fonctionnement de l'organisation.

L'entreprise peut essayer d'apprécier ses atouts et ses handicaps pour les trois fonctions de base : la production, le commercial, la finance.

Pour mener son diagnostic elle répond à de nombreuses questions, par exemple :

Production	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle capacité de production ? Quelle qualité ? Quelle flexibilité d'adaptation ? • Quelle gestion des stocks et des flux ? • Quelle composition des immobilisations corporelles et incorporelles ? • Quels investissements matériels et immatériels ?
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Quel potentiel de la force de vente ? Du réseau de distribution ?
Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Quels fonds propres et/ou étrangers sont mobilisables pour la mise en œuvre de la stratégie ? • Quel niveau d'endettement est possible ? Quelle solvabilité ? Quel risque ? • Quels sont les coûts de conception, de production, de distribution des produits, des services des activités stratégiques envisagées ? • Quels sont les niveaux de rentabilité, de profitabilité, de valeur ajoutée, de bénéfice pour les activités actuelles et envisagées ?

L'**organisation**, en tant que structure dynamique et outil de coordination d'acteurs, peut être **source d'avantage concurrentiel** si elle est capable de **réagir** et de **s'adapter** ou au contraire source de blocage.

Une organisation performante bien gérée peut être le fondement d'un choix stratégique.

C'est pourquoi, il est nécessaire d'évaluer le mieux possible les capacités de l'organisation, en se posant des questions comme par exemple :

- quelle est la **capacité d'adaptation de l'entreprise** ? la structure est-elle lourde ou souple ? est-il possible de travailler par projet sur de nouveaux segments stratégiques ?
- comment s'effectue la **circulation de l'information** ? quelle est la qualité de la communication ? quels sont les atouts et les handicaps des systèmes informatiques ?
- quel diagnostic plus précis peut-on porter sur chaque fonction ? quelle est la fonction qui constitue le **maillon faible** de l'organisation ?

Des outils et des méthodes de mesure de ce potentiel ont été développés depuis une vingtaine d'années, avec une appréciation d'autant plus subjective que les critères sont qualitatifs et concernent des individus. Parmi ces méthodes, il est possible de citer :

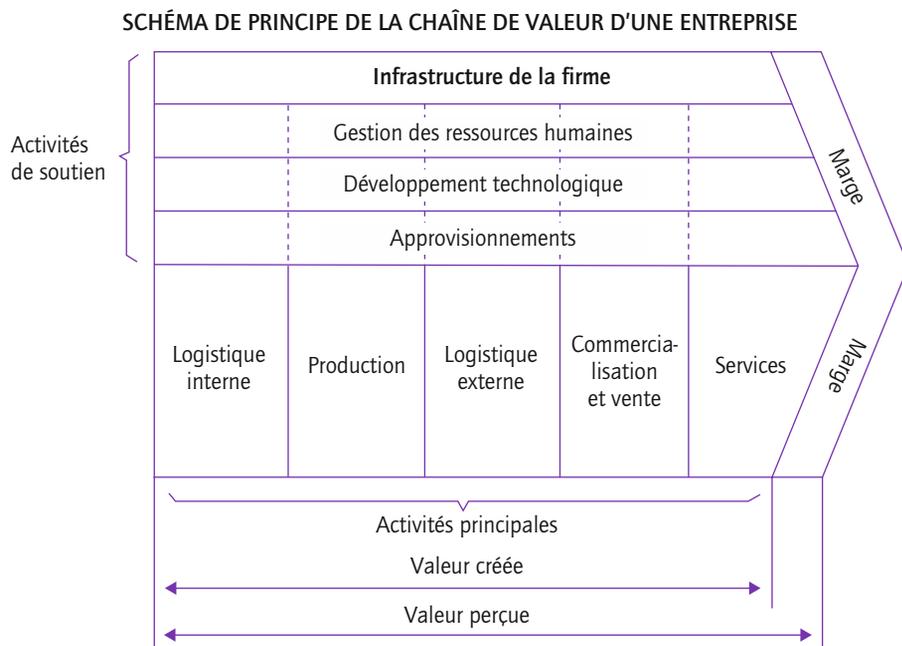
- analyse des structures, des systèmes d'information ;
- diagnostic des fonctions ;

- analyse de la valeur ;
- analyse des dysfonctionnements ;
- bilan social, diagnostic culturel ;
- prospective des métiers, etc.

3.2 La chaîne de valeur ^④

M. Porter⁽¹⁾ montre qu'il faut analyser les activités de l'entreprise en interdépendance, le long d'une chaîne, pour **déterminer la capacité de l'organisation à créer de la valeur** que les clients percevront. Porter, dans son analyse, structure verticalement et horizontalement l'entreprise en activités toutes participantes au processus de transformation et de création de valeur.

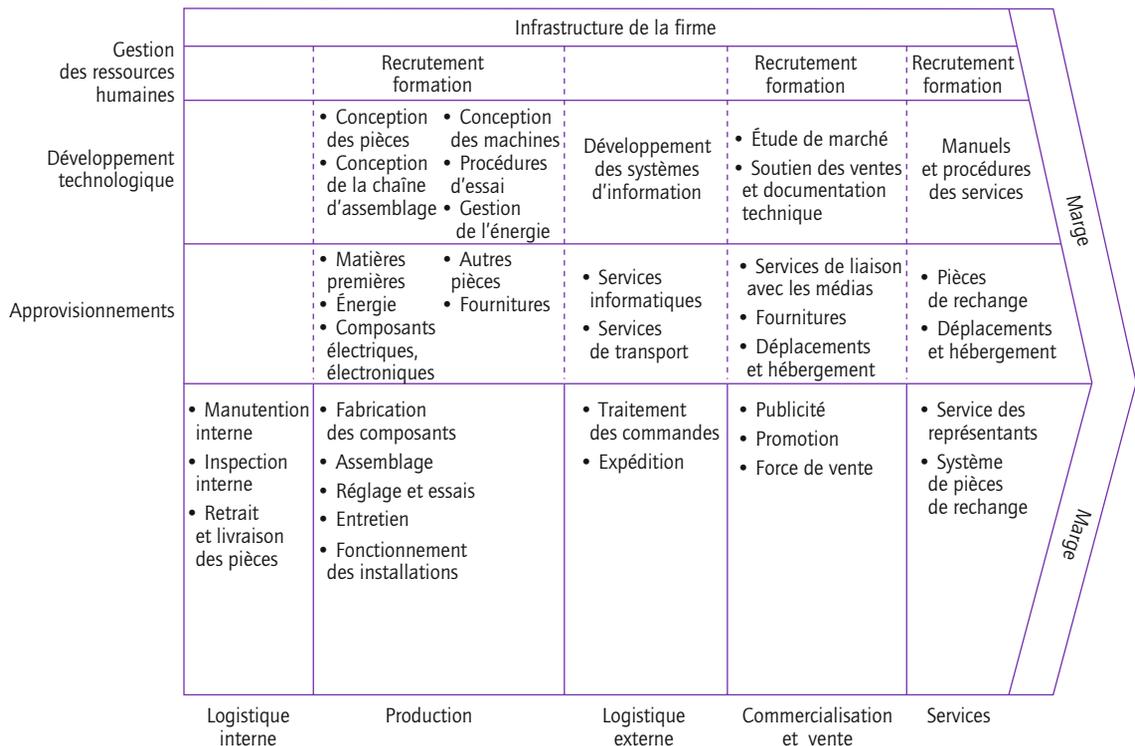
Cette vision « systémique » des activités principales et des activités de soutien ne s'arrête pas à la frontière de l'entreprise. Dans son approche d'économiste industriel, M. Porter étend le concept de chaîne de valeur aux **autres partenaires en amont et en aval** des filières concomitantes à celle de l'entreprise. Il associe ainsi le concept de la chaîne de valeur avec les cinq forces de la concurrence.



Source : M. Porter, *op. cit.*

À titre d'illustration du schéma de principe de M. Porter, la chaîne de valeur d'un fabricant de photocopieurs est décrite sommairement dans le graphique ci-dessous.

(1) M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 2003.



Source : M. Porter, *op. cit.*

EXEMPLE

Application à internet

Le modèle de la chaîne de valeur se transforme en modèle de « réseau de valeur ». En effet, les systèmes et technologies de l'information ont permis de créer des chaînes de valeur fortement synchronisées.

Le réseau de valeur naît de la présence d'entreprises juridiquement indépendantes mais numériquement interdépendantes. Elles produisent collectivement un bien ou un service en coordonnant respectivement leurs chaînes de valeur respectives. Ces réseaux cherchent à s'adapter à l'évolution de l'offre et de la demande avec plus d'efficacité et d'efficacités. Des partenariats sont signés et d'autres dénoncés ou ne sont pas activés. Il peut s'agir de coordonner l'envoi des produits aux clients, de faciliter le paiement des achats par le client ou d'ouvrir un site commun de vente.

Les prises de décision sont alors plus rapides. Globalement, un gain de temps substantiel est obtenu tant pour les entreprises que pour les clients.

3.3 Des analyses stratégiques fondées sur les ressources internes de l'entreprise

Si la définition de la stratégie est plus ou moins contrainte par le niveau des ressources disponibles dans l'entreprise, il convient de souligner que les acteurs sont la seule véritable richesse de l'organisation.

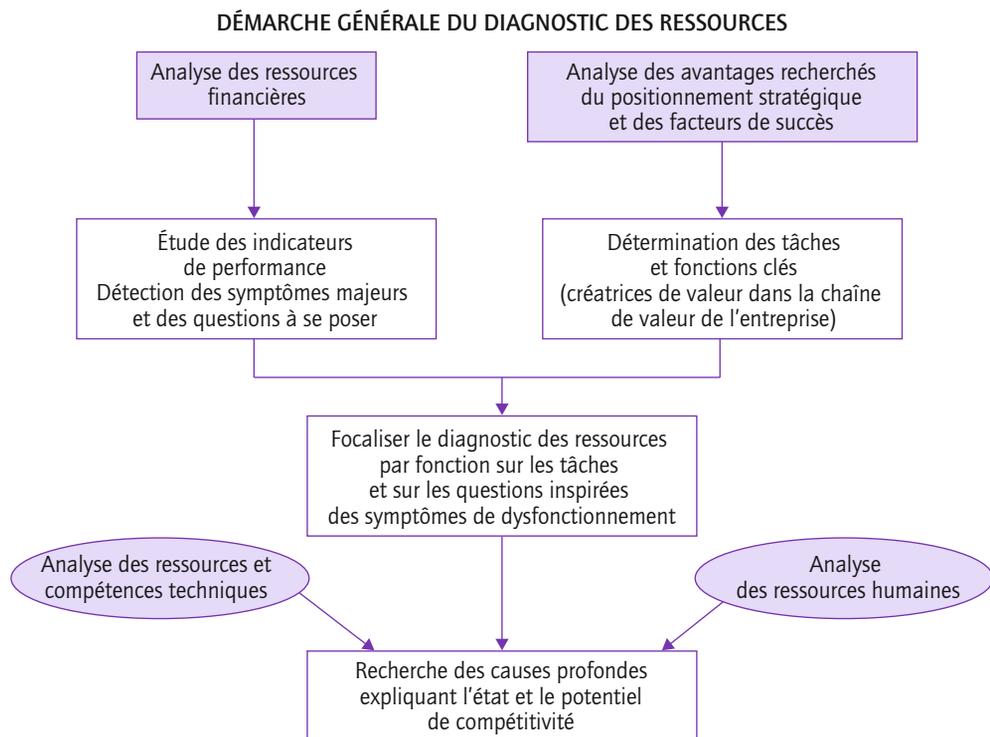
Pour bâtir des stratégies, il est donc nécessaire de connaître et d'évaluer leurs compétences, leur savoir-faire, leurs capacités d'évolution et d'adaptation.

Comme la technologie, les **ressources humaines**, dans toutes les fonctions de l'entreprise, à tous les niveaux de la hiérarchie, **constituent une variable stratégique**, élément différenciateur pour un avantage concurrentiel.

Si l'évaluation des compétences, la détection des talents sont difficiles, ils constituent une tâche permanente essentielle et déterminante des cadres dirigeants

Depuis le début des années 90, de nombreuses formulations de diagnostic intègrent l'analyse de toutes les ressources internes de l'entreprise, appelées *Resource-Based Analysis*.

Une démarche générale de diagnostic des ressources a été proposée par T. Atamer et R. Calori⁽¹⁾ en 1993 :



Source : T. Atamer, R. Calori, *op. cit.*

Au-delà de l'intégration de la GRH dans le diagnostic stratégique, réalisé depuis les années 80, deux modèles d'analyse de l'organisation fondée sur les compétences peuvent être retenus.

a) Le modèle de pôle de compétences

C.K. Prahalad et G. Hamel⁽²⁾ proposent d'évaluer une entreprise d'après ses capacités à gérer son pôle de compétences, car ce pôle constitue le fondement de ses choix stratégiques et de son développement.

(1) T. Atamer, R. Calori, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 2011.

(2) C.K. Prahalad, G. Hamel, « The core-competence of the corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.

Ils définissent le **pôle de compétences** (*core-competence*) comme le résultat d'un processus d'apprentissage collectif de l'organisation, notamment en matière de coordination des différentes activités de production et d'intégration des différents types de technologies.

Le pôle de compétences regroupe les compétences technologiques, les compétences en matière d'organisation du travail, de la communication, de la création de valeur.

Le pôle de compétences doit permettre à une entreprise de se différencier d'une autre, doit lui ouvrir l'accès à des marchés et à des bénéfices.

Une autre notion clé y est directement attachée : l'**apprentissage**, c'est-à-dire le processus dynamique permanent d'accumulation d'expériences, de connaissances, de savoir-faire, individuel et collectif, qui permettent à l'organisation d'améliorer son fonctionnement

EXEMPLE

Avant 1980, l'entreprise Imprimat maîtrise les techniques de la mécanique de précision des imprimantes grâce à des ouvriers très expérimentés et travaillant rapidement pour un très haut niveau de qualité. Elle supprime ses concurrents en obtenant beaucoup de marchés sur ce segment ; sa petite organisation efficace et sa qualification technique constituent son pôle de compétences. À partir de 1980, elle assimile les technologies de l'électronique et fait évoluer son pôle de compétences par une extension de champ d'action et une adaptation de son métier aux évolutions de l'environnement.

Le concept de pôle de compétences a contribué à l'abandon progressif du concept de domaine d'activité stratégique dans la réflexion et la pratique stratégiques. En effet, le concept de pôle de compétences est plus dynamique (prise en compte d'un processus d'apprentissage) et il couvre un espace d'analyse beaucoup plus large alors que le domaine d'activité stratégique correspond à une approche d'une part trop statique et d'autre part trop centrée sur le produit et le procédé⁽¹⁾.

Le concept de pôle de compétences est essentiel pour définir le **métier d'une entreprise**⁽²⁾ comme sa base de compétences distinctive des autres entreprises.

b) La plate-forme stratégique

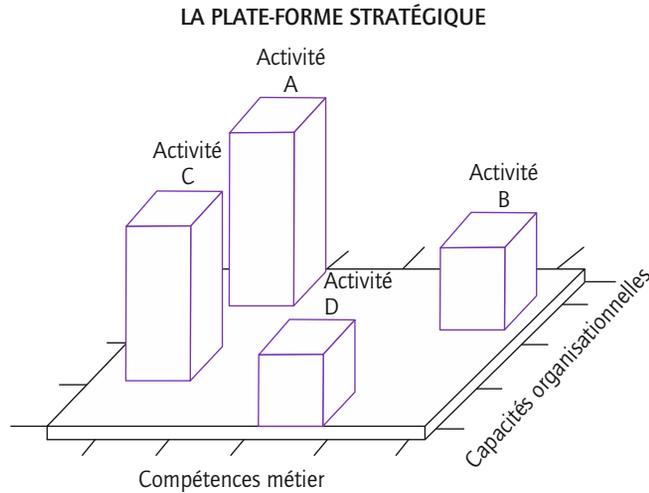
Le BCG développe, à partir de 1991, une analyse de l'ensemble des capacités organisationnelles et des compétences de métier d'une entreprise, permettant de définir une identité et d'obtenir des avantages durables.

Les **capacités organisationnelles** regroupent les activités et les acteurs qui contribuent de manière interdépendante à créer de la valeur pour les produits de l'entreprise.

(1) J.-P. Anastassopoulos, B. Ramanantsoa, « Le segment est mort, place au métier », *Revue française de gestion*, n° 35, 1982.

(2) C.K. Prahalad, G. Hamel, « Les grands groupes ne connaissent pas leur métier », *Harvard-L'Expansion*, hiver 1990-1991.

Les activités de l'entreprise sont ainsi représentées sur une plate-forme stratégique :



Source : BCG, « La plate-forme stratégique », Conférence pour les dirigeants d'entreprises, Paris, 1991.

COMPÉTENCES MÉTIER ET CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DANS LA PLATE-FORME STRATÉGIQUE DU BCG	
Compétences métier	Capacités organisationnelles
<p>Définition :</p> <p>Elles sont un assemblage unique de savoir-faire et d'expérience, long à construire et difficile à imiter ; elles peuvent être de nature très différente.</p>	<p>Définition :</p> <p>Elles conditionnent la qualité d'exécution des grandes organisations, elles requièrent la participation active de l'ensemble des équipes de l'entreprise ; elles sont ancrées dans sa culture et ne peuvent être achetées.</p>
<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • technologies de base ; • expertise industrielle ; • compréhension des comportements et des besoins des clients ; • gestion d'une marque internationale ; • connaissance des canaux de distribution. 	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacité de réponse ; • acuité ; • qualité ; • multivalence ; • capacité d'apprentissage

La plate-forme du BCG, en préconisant une réflexion en termes de compétences et de capacités, oblige les gestionnaires à raisonner au-delà de la logique des domaines d'activité stratégique (logique produit/marché).

SYNTHÈSE ET DIFFÉRENCE ENTRE LES MODÈLES STRATÉGIQUES	
Modèle d'analyse classique	Modèle d'analyse des ressources
Point d'ancrage de l'action : le domaine d'activité stratégique	Point d'ancrage de l'action : « le métier »
Les ressources disponibles s'adaptent aux chances existantes présentes = Modèle stratégique du FIT	Les ressources sont gérées, améliorées en permanence = Modèle de transformation stratégique Pôle de compétence + Capacités organisationnelles + Plate-forme stratégique + Intention stratégique
Réactivité – Adaptation	Proactivité-Rapidité-Flexibilité-Reconfiguration

3.4 Des analyses stratégiques fondées sur le temps

Un consultant du BCG, G. Stalk⁽¹⁾ élabore une analyse stratégique qui part du constat que le principal facteur clé de succès (FCS) actuel serait **le temps** : si une entreprise maîtrise et gère correctement le temps, toutes les autres variables de la performance – la qualité, les coûts, les délais – seront induites et elle conservera un avantage concurrentiel.

C'est pourquoi Stalk propose un diagnostic global et pragmatique des capacités organisationnelles fondé sur l'analyse des temps et des délais des processus et des activités de l'entreprise, comme par exemple, le temps de réponse au client, le temps de conception d'un nouveau produit, le temps de réapprovisionnement.

Ce modèle de **time based competition** induit aussi des préconisations stratégiques dont les principes cherchent à rendre l'entreprise plus flexible, plus réactive pour diminuer les délais de manière à surprendre les concurrents par une plus grande variété et une plus grande mobilité de l'offre.

3.5 Des analyses stratégiques fondées sur la flexibilité

Dans les périodes de crise et de turbulence conjoncturelle, l'entreprise doit s'orienter vers une gestion quasi permanente du changement ; son organisation doit être capable d'évoluer dans ses activités, ses procédures de fonctionnement, dans le travail de ses acteurs. C'est pourquoi un diagnostic de sa flexibilité organisationnelle peut également aider à la formulation des stratégies.

Des formalisations de diagnostic de flexibilité ont été élaborées par combinaison des analyses précédentes :

- analyse des ressources, pôle de compétences, capacités ;
- *time based competition*.

(1) G. Stalk, T. Hout, *Vaincre le temps (Competing Against Time, 1990)*, Dunod, 1992.

Diagnostic

Bilan établi à un moment donné sur les forces et les faiblesses d'une entreprise, tant sur son marché que dans son organisation.

Barrières à l'entrée

Obstacles de toute nature, apparaissant sur un secteur ou mis en place par les entreprises présentes sur un marché pour contrer l'entrée de nouveaux concurrents sur le secteur. Il en existe de nombreuses, par exemple :

- barrières liées aux **caractéristiques du produit**, de la production, de la commercialisation : un volume de production de départ très important, la maîtrise parfaite d'une technologie, des effets d'expérience sont des exemples de barrières économiques attachées à un marché difficile à surmonter ;
- barrières **financières** : une masse critique importante de capitaux nécessaires pour entrer sur le marché peut être un obstacle ;
- barrières **commerciales** : une image forte d'une entreprise déjà présente, un prix bas pratiqué par les concurrents existants sont difficiles à contourner pour entrer ;
- barrières **politiques, juridiques, fiscales, techniques** : des règlements de toutes sortes peuvent bloquer ou dissuader d'entrer sur un marché.

Barrières à la sortie

Des facteurs obligent des entreprises à rester sur un marché non rentable car leur sortie serait plus coûteuse ; par exemple, des complémentarités avec d'autres secteurs, des interventions politiques ou syndicales, des actifs spécifiques difficiles à revendre.

Courbe (effet) d'apprentissage

Baisse des coûts unitaires obtenue par accumulation des pratiques et des compétences. L'effet d'apprentissage connaît un palier à partir duquel, les coûts ne baissent plus.

Courbe (effet) d'expérience

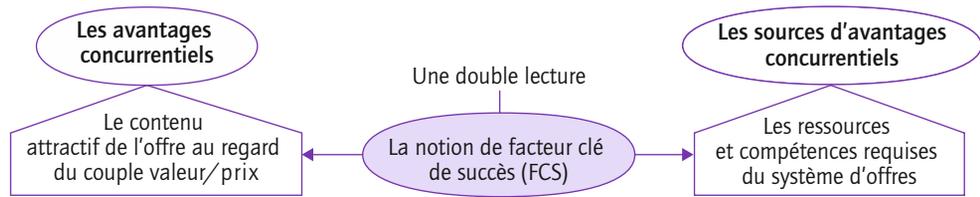
Le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant (entre 10 et 30 %) chaque fois que la production cumulée de ce produit double. L'effet d'expérience continue de jouer à chaque doublement du volume de production.

Économie d'échelle

Diminution des coûts fixes unitaires par paliers d'augmentation de la production.

Facteur clé de succès (FCS)

Paramètre permettant à une entreprise de disposer d'avantages concurrentiels (*exemple : la compétence du personnel de cabine d'une compagnie aérienne*) et de maîtriser des sources d'avantages concurrentiels (*exemple : le processus d'apprentissage collectif*).



Chaîne de valeur

Ensemble des activités en interrelations concourant, au sein d'une entreprise, à constituer la valeur que le client attribue en dernier ressort au produit ; au-delà de la seule valeur ajoutée de transformation des *inputs*, ce sont toutes les spécificités de service, de qualité, de compétence d'une entreprise, qui se transmettent dans le produit.

Pôle de compétences (*core-competence*)

Résultat d'un processus d'apprentissage collectif de l'organisation, notamment en matière de coordination des différentes activités de production et d'intégration des différents types de technologies.

Segment stratégique

Une combinaison produit/marché pour laquelle une entreprise peut formuler une stratégie précise.

Groupe stratégique

Groupe constitué d'entreprises proches, avec des choix stratégiques identiques ; un secteur peut contenir un ou plusieurs groupes stratégiques.

Domaine d'activité stratégique

Domaine relevant d'une stratégie unique qui n'est pas nécessairement la même sur toute une activité (au sens de secteur économique).

Compétences distinctives

Une entreprise maîtrise, mieux que ses concurrents, une technique, une dimension de gestion, un savoir-faire ; c'est une compétence distinctive. Un métier requiert plusieurs compétences distinctives mais ce seul paramètre ne peut suffire pour définir un métier.

Métier

Ensemble de savoir-faire et de compétences détenus par une entreprise lui permettant de proposer des produits avec une spécificité et une identité propres ; le métier se développe avec le temps et se transmet en s'enrichissant.

Disruption

Terme issu de la physique nucléaire, à présent largement utilisé pour désigner une transformation radicale, irréversible et brusque d'un marché. Selon C. Christensen (Harvard Business School), la disruption change un marché, non pas par un meilleur produit, rôle de l'innovation pure et simple, mais par son ouverture au plus grand nombre.

Cycle de vie du produit

L'utilisation du cycle de vie du produit, à condition que le produit soit facilement identifiable, peut permettre à l'entreprise d'intégrer la politique de son (ou ses) produit(s) dans une stratégie globale.

Dépassant le seul diagnostic, une théorie du cycle de vie du produit a été élaborée pour proposer des implications stratégiques et des choix de gestion plus précis pour chacune des phases : ce sont les travaux de A. Fox, C.R. Wasson, P. Doyle⁽¹⁾.

Phases	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Actions stratégiques				
Stratégie d'ensemble	<ul style="list-style-type: none"> • Créer le marché. • Persuasion autour du produit. • Focalisation sur la technique et le process de production (R & D). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pénétrer le marché. • Persuasion autour de la marque. • Focalisation sur la capacité de production et surveillance des concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Défendre la position. • Surveillance de l'environnement. • Focalisation sur le marketing et la distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper le retrait. • Sauvegarder la rentabilité par la productivité. • Focalisation sur la gestion financière.
Gestion de la R&D	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de la technologie du produit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Démarrage d'un autre produit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation du produit. • Introduction de changements majeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêt des dépenses de R&D pour le produit initial.
Gestion de la production	<ul style="list-style-type: none"> • Recours à la sous-traitance. • Élaboration de standards. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandon de la sous-traitance. • Fabrication en grande série. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts. • Élaboration de procédures de routine. • Fabrication jointe en petite série pour la différenciation du produit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplification de la production. • Délocalisation et sous-traitance. • Contrôle des stocks. • Liquidation des équipements.

(1) H. Fox, « A framework for fonctionnal coordination », *Altanta Economic Review*, 1973 ; C.R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycle*, Challenge Books, 1974 ; P. Doyle, « The realities of product life cycle », *Quarely Review of Marketing*, 1976 ; cités par J. Allouche, G. Schmidt, *op. cit.*

Phases Actions stratégiques	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Gestion comptable et financière	<ul style="list-style-type: none"> Mise au point de standards de coûts et de vente. Financement de lourds investissements. Pertes importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation de la fonction de production pour l'amélioration de la productivité économique. Poursuite des investissements. Profits importants. 	<ul style="list-style-type: none"> Maximisation de la logique coûts/avantages. Introduction de l'analyse de la valeur. Profit en baisse. 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche des coûts cachés et élimination des coûts superflus. Risques croissants de pertes.
Gestion du marketing-mix : • Prix • Produit • Publicité • Distribution	<ul style="list-style-type: none"> Politique de prix élevés pour amortir les coûts de lancement. Incitation à l'essor du produit. Publicité centrée sur la cible potentielle des premiers utilisateurs. Distribution sélective construite progressivement. 	<ul style="list-style-type: none"> Politique de prix élevés pour tirer profit de la demande. Accent mis sur la marque. Publicité focalisée sur la marque. Distribution intensive avec intégration du système de livraison. 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustements à la lutte concurrentielle. Promotion agressive et logique de différenciation. Amélioration du service à la clientèle. Publicité comme moyen de différenciation concurrentielle et de fidélisation. Distribution sélective pour conserver des espaces de ventes et fidéliser la clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> Politique de prix bas pour accompagner le retrait. Suppression des promotions et retour à la rationalité. Réduction des services à la clientèle. Publicité centrée sur la politique de prix bas et la sélectivité. Distribution sélective éliminant les points de vente les moins rentables et préparant le retrait.
Gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Intéressement des cadres supérieurs. Formation de l'encadrement technique et commercial. Vendeurs à la commission. 	<ul style="list-style-type: none"> Formation de l'encadrement. Capacités de production. 	<ul style="list-style-type: none"> Formation à la productivité. Système d'incitation à l'efficacité. Vendeurs salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> Transfert de personnel. Départs anticipés à la retraite. Licenciements. Vendeurs à la commission.

J. Allouche, G. Schmidt, *op. cit.*

Courbe d'expérience

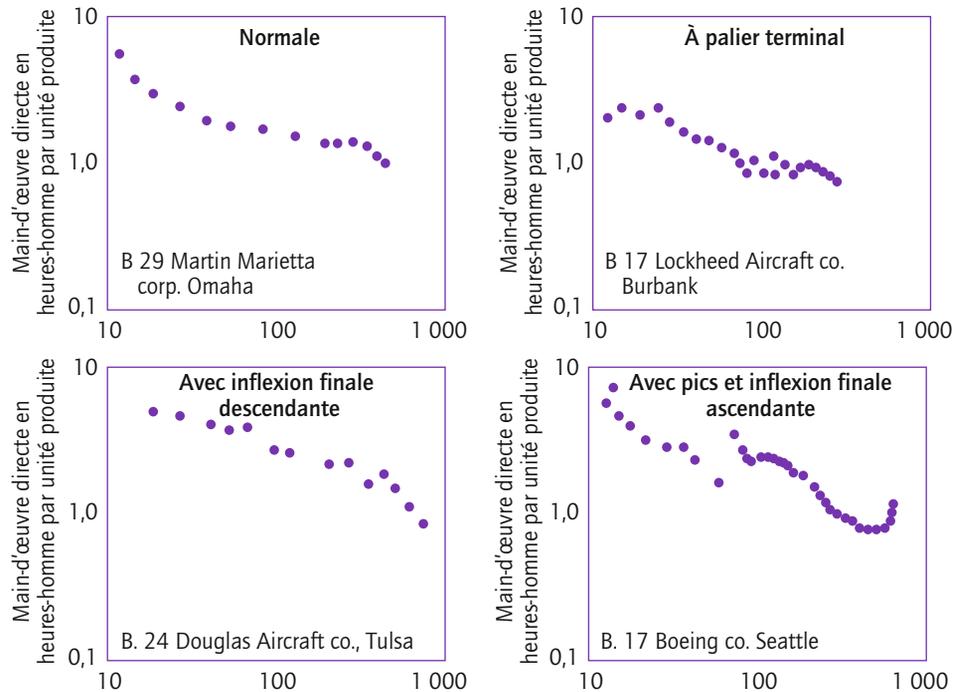
Pour profiter de l'avantage en termes de coûts que procure l'effet d'expérience et ainsi mieux se positionner par rapport aux concurrents, l'entreprise doit donc mettre en place

une **stratégie de croissance de la production**. Elle cherche à obtenir plus vite la réduction de coûts par une augmentation de sa part de marché relative.

C'est pourquoi ces stratégies de coûts sont aussi appelées stratégies de volume.

EXEMPLE

Les schémas ci-dessous indiquent les courbes d'expérience constatées sur des productions d'avions :



Source : B. Hirschmann, *Harvard Business Review*. (Droits réservés.)

Chaque courbe exprime le lien entre le nombre d'avions fabriqués et le coût unitaire de la main-d'œuvre directe en heures-homme.

La première courbe exprime une évolution « normale », conforme à l'effet d'expérience.

Les irrégularités des trois autres courbes s'expliquent par des changements sur les technologies employées, des transferts de main-d'œuvre et donc de compétences, d'expérience, et des modifications apportées aux produits. En raison de ces éléments, l'expérience stagne, régresse ou s'accélère en fonction de la nature et de l'intensité des changements opérés.

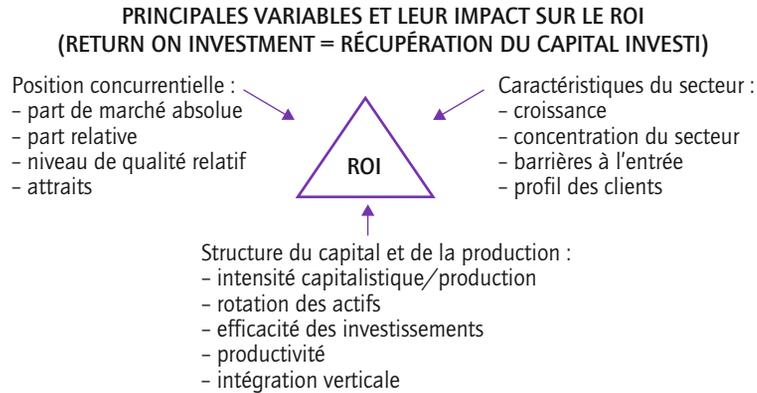
Modèle PIMS

Le modèle PIMS essaie de formaliser des lois empiriques pour orienter les choix stratégiques. Ainsi, il s'avère que la combinaison d'une dizaine de facteurs internes et externes expliquerait 70 % de la rentabilité des investissements à long terme, comme le montre le schéma ci-après. Les 30 % restant seraient dus aux aléas conjoncturels et à la qualité de la gestion de l'entreprise.

Les facteurs sont regroupés en trois domaines :

- les caractéristiques du secteur ;

- la structure du capital et de la production ;
- la position concurrentielle de l'entreprise.

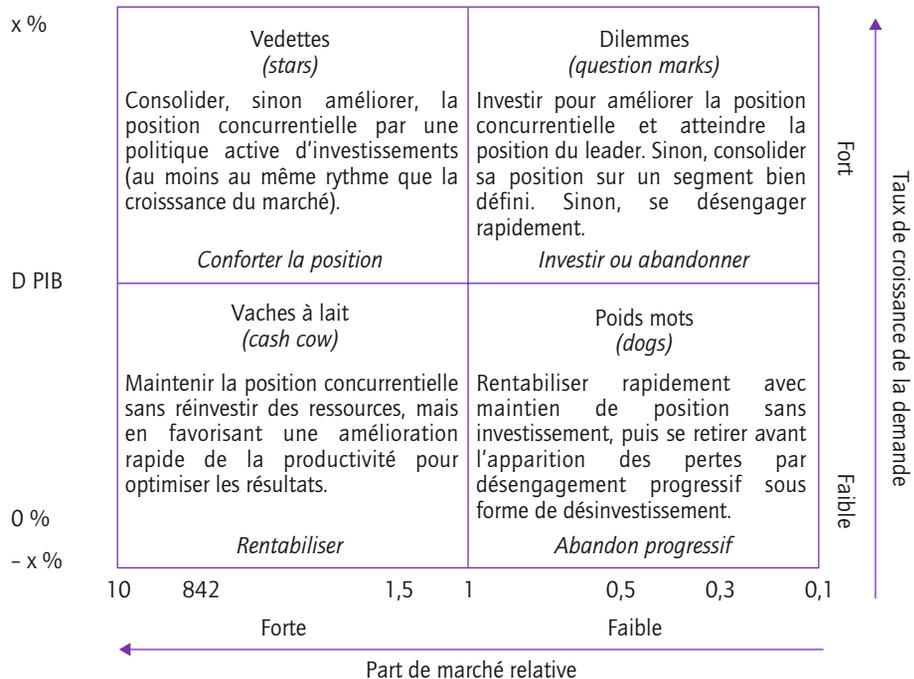


Source : N. Guedj et alii, *Contrôle de gestion*, Éditions d'Organisation, 1991.

Ainsi, en fonction de l'évaluation et de l'évolution de ces critères pour elle-même et pour ses concurrents, une entreprise peut décider des orientations et des actions pour modifier son positionnement sur le marché.

Matrice initiale du BCG

Le positionnement concurrentiel d'une entreprise effectué selon l'analyse des matrices des années 70 des cabinets consultants américains se prolonge par des prescriptions de choix de stratégies selon la case des matrices. Ainsi le BCG propose les implications stratégiques suivantes selon les quatre positions de la matrice :



	Dynamisme de la part de marché	Rentabilité	Investissement requis	Cash-flow net
Vedettes	Développer Maintenir	Élevée	Élevé	Proche de zéro ou légèrement négatif
Vaches à lait	Maintenir	Élevée	Faible	Largement positif
Dilemmes	Développer Récolter/Se retirer	Nulle ou négative Faible ou négative	Très élevé En recul/ Désinvestir	Largement négatif Positif
Poids morts	Récolter/Se retirer	Faible ou négative	Désinvestir	Positif

Boston Consulting Group, *op. cit.*

Matrice seconde du BCG

Tenant compte des analyses de **M. Porter** sur les différents types d'industrie et sur la pluralité des formes d'avantages concurrentiels, le cabinet de consultant BCG améliore sa première matrice des années 60 en distinguant deux caractéristiques de l'avantage concurrentiel :

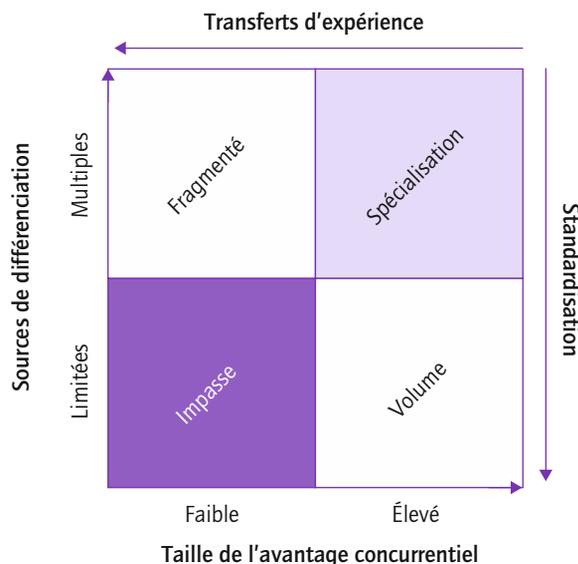
- la **taille de l'avantage concurrentiel**, c'est-à-dire l'écart entre l'entreprise leader et l'entreprise marginale, écart quantitatif (différence de coût) ou qualitatif (écart de service) ;
- le **nombre de sources de différenciation**, c'est-à-dire les différents moyens pour obtenir cet avantage concurrentiel.

Le BCG propose ainsi, en 1982, une matrice, appelée BCG-2, présentant quatre systèmes concurrentiels correspondant à quatre types d'industrie avec des facteurs clés de succès spécifiques, mettant en relation la solidité de l'avantage concurrentiel avec les sources de différenciation entre concurrents.

En fonction des quatre cases repérées sur une telle matrice, des stratégies sont préconisées :

- deux stratégies pour une taille élevée de l'avantage concurrentiel :
 - **stratégie de volume** : le choix d'une forte capacité de production pour obtenir des économies d'échelle et être leader sur le marché,
 - **stratégie de spécialisation** : le choix d'une différenciation fondée sur un élément précis ;
- deux situations peu rentables :
 - des activités fragmentées,
 - des activités dans une impasse concurrentielle.

LES SYSTÈMES CONCURRENTIELS ET LEUR ÉVOLUTION



Source : Boston Consulting Group, « Les systèmes concurrentiels », *Perspectives et stratégie*, n° 121, 1982.

Méthode PESTEL

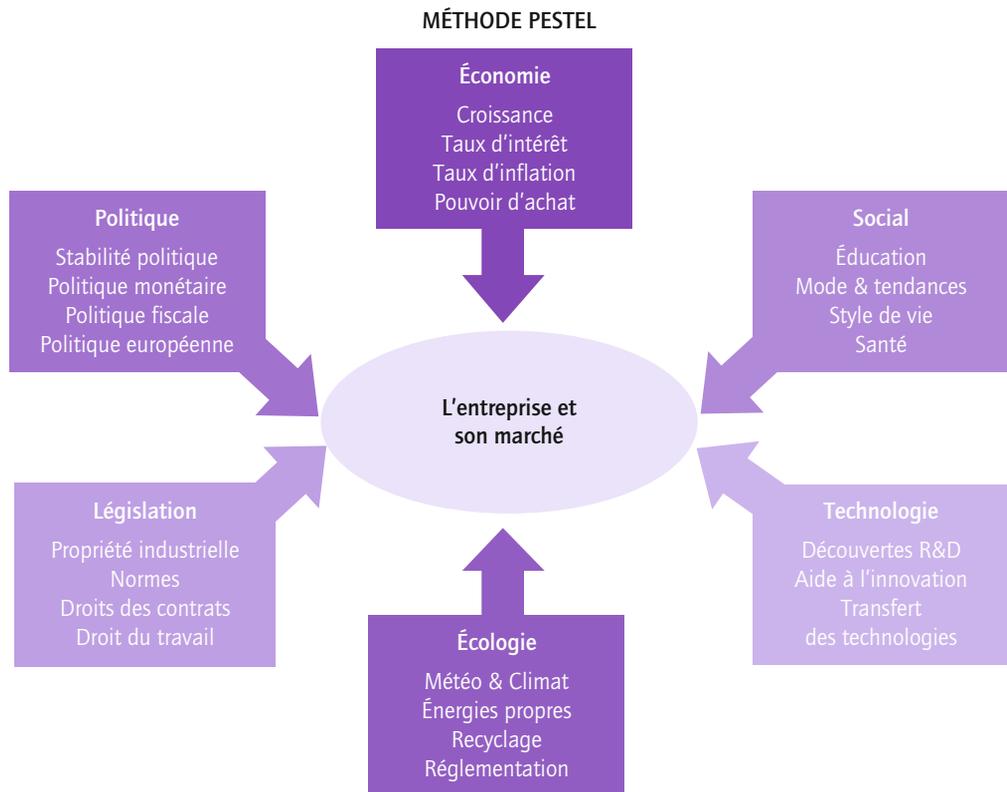
Il s'agit moins d'un outil au sens strict qu'une « liste de contrôle » pour examiner les différents facteurs dans l'environnement de l'entreprise qui peuvent avoir une action significative sur celle-ci.

La méthode vise donc à repérer ces facteurs, les analyser et surveiller les **risques** et les **opportunités** que recèle l'environnement.

Cet outil a la particularité de proposer une **vision globale de l'environnement**. Il permet d'identifier six grands acteurs ou composantes de l'environnement, qui forment l'acronyme de PESTEL : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal.

- Les **composantes politiques** concernent la stabilité politique (gouvernements, institutions des pays où l'entreprise exerce ou souhaite exercer), les politiques fiscales, sociales, douanières, les aides éventuelles accordées en fonction des politiques suivies, etc.
- Les **composantes économiques** englobent l'analyse et la surveillance de tous les grands agrégats macro-économiques (taux de croissance, taux d'inflation, etc.).
- Les **composantes sociologiques** (et pour partie culturelles) intègrent les éléments aussi bien quantitatifs, tels que la démographie, que des éléments beaucoup plus qualitatifs, tels que les modes de vie, le niveau sanitaire, les habitudes de consommation, etc.
- Les **composantes technologiques** concernent l'évaluation de la recherche-développement, des infrastructures, les possibles nouvelles découvertes et innovations, etc.
- Les **composantes écologiques** traduisent le degré de prise de conscience des enjeux liés à l'écosystème tant en termes de pollution, de recyclage, de réchauffement climatique, de transition énergétique, de législation environnementale.

- Les **composantes légales** cherchent à scruter tout le spectre législatif et réglementaire qui peut avoir un impact sur l'activité de l'entreprise : droit du travail aussi bien que droit de la consommation, que les règlements de normalisation et les différents droits s'appliquant aux affaires et aux contentieux en découlant. Ceci concerne autant l'état des textes que l'étude de leur évolution probable compte tenu d'un environnement souvent caractérisé dans certains pays, dont la France, par l'insécurité juridique en raison de l'évolution et/ou de la complexité des textes et des interprétations variables des tribunaux.



Source : www.creer-mon-business-plan.fr

Il existe d'autres méthodes, toutes de type *check list*, pour étudier de manière plus ou moins détaillée et fiable les multiples composantes de l'environnement.

Quelle que soit la méthode retenue pour effectuer une analyse de l'environnement général, il convient d'être conscient, d'une part, de la difficulté à collecter, interpréter des grandes quantités de données plus ou moins fiables et, d'autre part, de la difficulté à détecter la nature et l'ampleur des évolutions, surtout à une époque où les différentes composantes se combinent pour créer des ruptures brutales difficilement prévisibles.

EXEMPLE

La diffusion massive d'internet couplée au développement des terminaux téléphoniques intelligents (smartphone) provoquent des bouleversements profonds dans les comportements sociaux (usage du téléphone mobile en tout lieu, selfy, explosion de l'usage des SMS & MMS), mais aussi dans les conditions d'exploitation de nombreux secteurs économiques (billetterie électronique sur mobile, paiement par monnaie électronique, etc.), en allant jusqu'à redéfinir des secteurs d'activités comme les transports (BlaBlaCar, Uber, etc.) ou les services (Airbnb, banque en ligne, etc.), au point que l'on évoque « l'uberisation » de l'économie.

Matrice SWOT

La matrice SWOT, développée à l'origine par quatre professeurs de la Harvard Business School sous l'acronyme des initiales de leur nom (LCAG pour Learned, Christensen, Andrews & Guth), constitue, de fait, un outil de synthèse entre le diagnostic interne et externe.

La matrice SWOT identifie en interne les forces (*Strengths*) et les faiblesses (*Weaknesses*) de l'organisation et fait l'inventaire des opportunités (*Opportunities*) et des menaces (*Threats*) que représente l'environnement (diagnostic externe)

Matrice SWOT

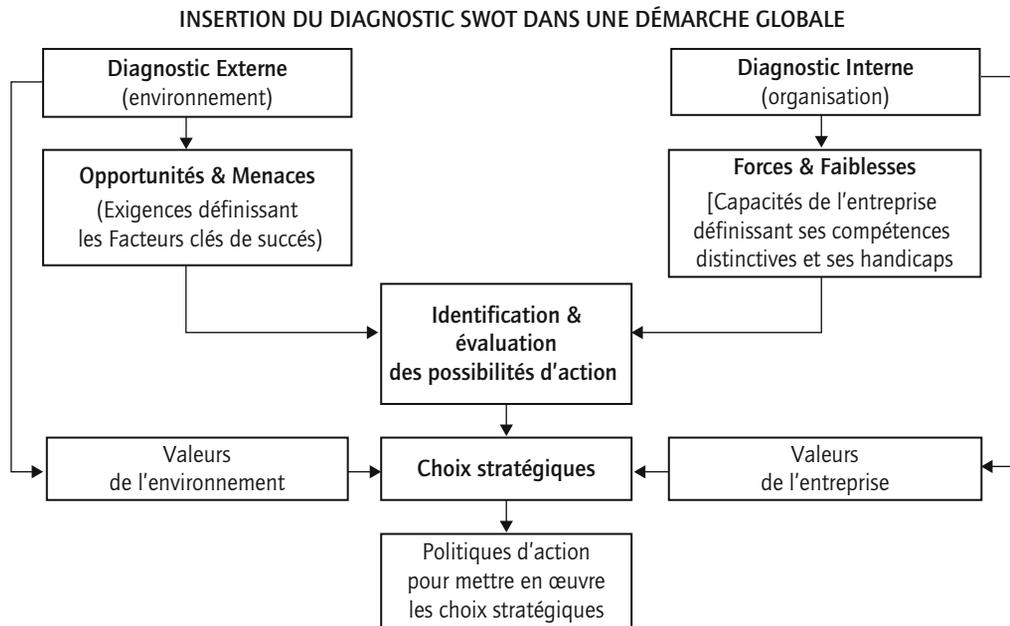
	Atouts	Handicaps
Origine Interne (organisation)	Forces S Strength	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (Environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

Construire une matrice SWOT est bien un exercice de synthèse car cela consiste à effectuer deux diagnostics :

- un **diagnostic externe** pour repérer les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement, en utilisant différents outils d'analyse stratégique, comme le modèle d'analyse PESTEL (cf. ci-dessus), ou encore le modèle des 5 (+ 1) forces de Porter ;
- un **diagnostic interne**, pour identifier les forces et les faiblesses de l'organisation, en utilisant des outils d'analyse stratégique comme par exemple la chaîne de valeur.

C'est la confrontation des deux diagnostics établis grâce au modèle SWOT qui va permettre d'alimenter l'étape suivante de formulation des options stratégiques.

En effet, la matrice en elle-même n'est qu'une check-list pour identifier les facteurs qui sont des atouts ou des handicaps tant d'origine interne que d'origine externe, mais cette matrice va s'intégrer dans une démarche globale d'analyse stratégique qui est résumée dans le schéma ci-dessous.



La pertinence de l'usage de la matrice SWOT est directement conditionnée par la **qualité des questions initialement posées** pour la remplir. Certains auteurs insistent sur le fait que la matrice doit être réalisée au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS) et non pas au niveau global de l'entreprise car un DAS correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès et de ressources et compétences, et en conséquence le diagnostic externe et le diagnostic interne varient d'un DAS à l'autre. La définition du périmètre d'analyse est donc un élément important pour la validité du diagnostic réalisé, et ceci d'autant plus qu'un même facteur environnemental peut s'analyser différemment suivant l'organisation, voire suivant les DAS dans une même organisation.

EXEMPLE

Pour une compagnie aérienne comme Air France ou Lufthansa, l'internet a radicalement changé le mode de distribution (fermeture d'agences, moindre intérêt pour le réseau des agences de voyage). En revanche, l'émergence des applications sur terminal mobile a radicalement changé la billetterie mais pas le modèle économique alors que, pour les taxis, l'arrivée d'internet en soi n'a pas eu d'impact majeur bien que les applications sur terminal mobile changent radicalement l'équilibre de leur modèle économique.

Notons au surplus, que l'analyse se fait le plus souvent dans le cadre d'une stratégie déjà en œuvre et qu'il s'agit donc de confirmer ou infirmer les options stratégiques antérieurement prises si un **écart stratégique** est constaté entre la stratégie actuellement suivie et la stratégie résultant de l'analyse SWOT.

APPLICATION 1	Les cantonniers et les distributeurs
APPLICATION 2	Linkedin
APPLICATION 3	Danone
APPLICATION 4	Chronotruck
APPLICATION 5	Grande distribution

APPLICATION 1

Les cantonniers et les distributeurs

La réfection des routes et le management des connaissances organisationnelles

Le service de voirie d'une collectivité locale utilisait depuis des années un système manuel d'attribution des tâches. En théorie, tous les matins, les cantonniers recevaient une feuille sur laquelle un chantier était attribué à chaque équipe. Dans la pratique, les cantonniers avaient adopté une méthode quelque peu différente : tous les matins, après avoir récupéré leur feuille, ils prenaient tous ensemble leur petit-déjeuner dans un café où ils réallouaient les tâches en fonction de leur expérience personnelle. Ils ajoutaient également d'autres tâches ponctuelles, en fonction de ce qu'ils avaient repéré sur le terrain les jours précédents ou simplement en venant de chez eux le matin même. Au total, lorsqu'ils quittaient le café, la répartition et même le descriptif des tâches à accomplir dans la journée ne correspondaient plus à ce qui avait été formellement planifié.

Les responsables du service de voirie étaient au courant de ces pratiques, mais ils avaient fini par les accepter. Cependant, une pression croissante sur la réduction des coûts d'entretien des routes poussa à reconsidérer la situation. Persuadés que la réallocation informelle des tâches était une source d'inefficience, les responsables chargèrent un cabinet de conseil de réorganiser le système. Les consultants recommandèrent l'utilisation d'un système informatisé d'allocation des tâches. Ce système permettait notamment de répertorier les besoins, d'informer les services du planning et de la logistique sur les travaux à effectuer et de contrôler l'avancée de chaque chantier. Les consultants soulignèrent également que le temps passé chaque matin dans le café était un coûteux gaspillage. Après des négociations houleuses avec le syndicat, cette pratique fut donc abandonnée et le nouveau système mis en place.

Au bout de quelques mois, les responsables furent cependant forcés de constater que la productivité du service avait en fait décliné avec l'introduction du système informatisé. Ils n'avaient pas réalisé à quel point la réallocation informelle des tâches dans le café permettait en fait d'échanger les connaissances très spécifiques des cantonniers d'une manière à la fois efficace et efficiente. Pour autant, ces connaissances avaient été perdues en grande partie, mais pas en totalité. En effet, le partage informel persistait toujours. Même si les petits-déjeuners dans le café avaient cessé, les cantonniers eux-mêmes avaient instauré un système informatique parallèle : ils téléphonaient au café tout au long de la journée pour signaler des tâches non planifiées, qui étaient enregistrées sur un vieil ordinateur portable. Ce système était cependant imparfait, car les équipes ne pouvaient pas prendre connaissance des tâches supplémentaires avant de se rendre sur leurs chantiers officiels, ce qui empêchait de les traiter toutes. De fait, les cantonniers regrettaient leur ancienne méthode, selon eux beaucoup plus pratique.

La capacité stratégique de Plasco

La capacité stratégique qui sous-tend l'avantage concurrentiel peut résulter de relations complexes issues de l'histoire et de la culture d'une organisation.

Plasco était un fabricant de produits en plastique qui avait emporté plusieurs marchés auprès de la grande distribution aux dépens de ses concurrents. Les managers de Plasco souhaitaient analyser les bases de ces succès de manière à mieux identifier leurs capacités stratégiques. Pour cela, ils commencèrent par une analyse de la valeur créée pour les clients. Cette première étape leur permit d'identifier que les distributeurs auprès desquels Plasco était référencé valorisaient avant tout des marques reconnues, la largeur de la gamme de produits, un bon niveau de service et la fiabilité des livraisons. Or, Plasco surpassait notoirement ses concurrents en termes de livraisons, de service et de gamme de produits.

Les managers effectuèrent ensuite une cartographie des activités, ce qui leur permit de réaliser qu'ils n'avaient jusque-là pas conscience de certaines des véritables causes de leur succès.

L'analyse des fondements de la fiabilité des livraisons n'expliquait pas pourquoi Plasco surpassait ses concurrents. Son système logistique n'était pas significativement distinctif. En fait, les distributeurs auraient refusé de s'approvisionner auprès de fournisseurs qui n'auraient pas été dotés de ce type d'outil. Il s'agissait d'une capacité seuil, fondée sur des ressources nécessaires et des compétences requises, mais elle n'avait rien d'unique.

Cependant, lorsqu'ils se penchèrent sur les activités qui sous-tendaient leur niveau de service, les managers trouvèrent d'autres explications. Ils comprenaient que leur succès provenait en grande partie de leur niveau de flexibilité, notoirement supérieur à celui de leurs concurrents, dont le principal était une grande multinationale américaine. Cependant, les causes de cette flexibilité n'étaient pas claires. Elle se manifestait notamment par une réponse rapide aux attentes des clients, mais également par la capacité à anticiper et à résoudre les problèmes des acheteurs (erreurs de commande, quantités inadaptées, etc.). Il était beaucoup moins évident d'identifier les activités qui sous-tendaient cette flexibilité. La cartographie permit notamment de mettre en lumière les points suivants :

- les managers opérationnels n'hésitaient pas à contourner les règles, par exemple en reprenant de marchandises livrées par erreur à certains clients, alors que le système de livraison et les procédures de gestion ne l'autorisaient normalement pas ;
- il existait dans l'entreprise des ressources excédentaires, telles que des capacités de production inutilisées (que les dirigeants tentaient en fait d'éliminer par souci d'optimisation), ce qui permettait de répondre à d'éventuelles commandes imprévues. Les managers opérationnels n'hésitaient pas à contourner les procédures officielles pour maintenir ces capacités excédentaires, car ils avaient conscience que leur disparition aurait significativement réduit leur flexibilité et les aurait donc empêchés de maintenir le niveau de service exigé par les clients.

Une bonne partie de tout cela reposait donc sur les connaissances tacites des managers opérationnels, des commerciaux et du personnel des usines, qui « jouaient avec les règles » et travaillaient ensemble à répondre aux demandes des acheteurs. Il ne s'agissait pas de procédures et de systèmes formalisés, mais bien de comportements acquis au cours du temps. Il en résultait une excellente qualité de la relation entre les commerciaux leurs clients, qui les encourageaient à « demander l'impossible » à l'entreprise en cas de problème. Une logistique efficace et la qualité des produits étaient bien entendu indispensables, mais la compétence fondamentale qui sous-tendait réellement le succès de Plasco était l'imbrication de multiples activités et comportements, profondément encastés dans l'activité opérationnelle quotidienne de l'organisation que les concurrents – mais aussi les managers eux-mêmes – éprouvaient le plus grand mal à les identifier.

Inspiré par des articles publiés dans G. Johnson et al., *Stratégique*, Pearson Education, 7^e éd., 2005.

QUESTION

Dans les deux exemples, que met en évidence le diagnostic des organisations ?

APPLICATION 2

LinkedIn

Créée en 2003, cette entreprise californienne de personnes propose un site de mise en relations professionnelles qui rassemble 260 millions de membres dans le monde et 6 millions en France. Elle a généré 400 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2013 et une perte de 3,4 millions de dollars. Le diagnostic SWOT est proposé ci-dessous.

Strengths	S	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Près de 260 millions de membres dans 200 pays. • Une population aisée et qualifiée qui attire les annonceurs. • Une forte valorisation en bourse qui lui a permis de lever 1 milliard de dollars récemment. • Des revenus diversifiés (publicité, outils de recrutement, abonnements). • Une plate-forme éditoriale enrichie. 	<p>Faiblesses</p> <p>Un chiffre d'affaires surtout réalisé aux États-Unis (62 % au dernier trimestre).</p> <p>Des outils de recrutement plus chers que ceux des concurrents.</p> <p>Une politique de démarchage jugée trop agressive.</p> <p>Une faible présence en Afrique et en Asie, notamment en Chine (3 millions de membres).</p> <p>Une population plus âgée que pour Facebook et Twitter : seuls 15 % des membres ont moins de 25 ans.</p>	W	Weaknesses
Opportunities	O	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • La croissance de la publicité sur les réseaux sociaux (de 7 à 15 milliards de dollars prévus d'ici à 2015). • Le développement des applications mobiles. • La désaffection des entreprises pour les voies de recrutement traditionnelles. • Un « réservoir » mondial de 600 millions de travailleurs qualifiés, cible de LinkedIn. • Seuls 20 % des salariés disent occuper le poste de leur rêve. 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • La multiplication des réseaux sociaux (Snapchat, WhatsApp, Pinterest...). • Le lancement par Facebook de son propre outil de recrutement. • Forte concurrence de Viadeo dans les pays émergents. • Action en justice contre LinkedIn pour exploitation des carnets d'adresses personnels. • Une réglementation restrictive en Chine, où le site reste réservé aux plus de 18 ans. 	I	Threats

Source : L. Robequain, « LinkedIn, à la pêche aux pros », *Enjeux Les Échos*, n° 306, 1^{er} décembre 2013.

QUESTION

À partir de ces informations, quelle(s) orientation(s) stratégique(s) préconiser ?

APPLICATION 3

Danone

Danone, groupe alimentaire mondial, représente 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 60 % hors d'Europe, et 100 000 employés, couvre 140 pays et se positionne sur 4 métiers (produits laitiers frais, eaux, nutrition infantile, nutrition médicale).

Le diagnostic SWOT est proposé ci-dessous :

Strengths	S	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sa place de numéro 1 mondial pour les produits laitiers frais. • Un positionnement sur quatre métiers (produits laitiers, eaux, nutrition infantile et médicale), tous liés à l'argument santé, qui vont rester en croissance. • Une rentabilité de 14,2 % et un cash-flow doublé depuis 2008. • Un renforcement rapide de sa présence dans les émergents. • Une capacité à innover plus vite que la concurrence. 	W	Weaknesses
Opportunities	O	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le renforcement du pouvoir d'achat des classes moyennes dans plusieurs pays. • De solides perspectives dans l'alimentation infantile (15 millions de bébés par an en Chine). • La méfiance vis-à-vis des aliments trop gras, trop salés, trop sucrés. • La nécessité d'accéder à l'eau potable dans les émergents. 	T	Threats
		<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des ventes nettement inférieures à celles des géants mondiaux comme Nestlé, Unilever ou Kraft. • Une exposition importante aux marchés d'Europe du Sud qui dévissent (Espagne). • Peu de marge de manœuvre pour relever ses prix. • Des coûts de structure trop élevés en Europe. • Un éclatement du capital qui le rend opéable. 		
		<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hausse des coûts des matières premières (6 % en 2012). • Concurrence très rude des marques de distributeurs. • Pas de vrai rebond économique prévu en Europe avant 2014. • Baisse du nombre de produits remboursés dans la nutrition médicale en France. • Pression réglementaire sur l'origine et la traçabilité des produits. 		

Source : D. Fainsilber, « Danone veut tout alléger », *Enjeux Les Échos*, n° 299, 1^{er} avril 2013.

Voici quelques données chiffrées sur le groupe Danone (en millions d'euros) :

	2012	2011	Variations
Chiffre d'affaires	20 869	19 318	+5,4 %
Marge opérationnelle courante	14,18 %	14,72 %	- 0,50 point
Résultat net courant	1 818	1 749	+ 0,9%
Marge brute d'autofinancement	2 525	2 443	
Free cash-flow	2 088	1 874	+ 11,4 %

Extrait de l'article « Danone veut tout alléger », *Enjeux Les Échos*, avril 2013.

QUESTION

À partir de l'analyse du diagnostic SWOT du groupe Danone, quelle(s) orientation(s) stratégiques préconiser ?

APPLICATION 4**Chronotruck**

Le succès du célèbre Uber fait des émules. La start-up Chronotruck vient de lancer à titre expérimental une application sur le même modèle, dédiée cette fois au transport de marchandises. Son objectif ? Éviter que les camions roulent à vide sur les routes une fois qu'ils ont effectué leur livraison. Mais, à la différence d'UberPOP qui a ouvert le transport de personnes aux non-professionnels, Chronotruck, qui emploie 7 personnes, ne s'adresse qu'à des transporteurs assermentés, soit 400 000 licences en France. L'idée est venue aux fondateurs en utilisant les services de voitures sans chauffeur. [...]

Une transaction en un clic

Ce système risque d'impacter les bourses de fret, payantes, qui permettent actuellement à des transporteurs de « s'échanger » des prestations de livraison entre eux pour remplir leurs camions. L'application, elle, favorise la relation directe entre l'entreprise de transport et l'expéditeur. Gratuite, elle permet au transporteur qui circule à vide de géolocaliser des palettes ou des colis à livrer, proposés par des clients, entre 0,5 kilogramme et 24 tonnes. Le tarif est calculé en fonction du taux de remplissage du camion, du poids et du volume. Si tout va bien, le transporteur peut conclure la transaction en un clic et aller charger la marchandise. La plate-forme Chronotruck se rémunère sur le coût du transport, avec une commission de l'ordre de 15 à 20 %. « Cela peut permettre de gagner jusqu'à 70 % sur les tarifs, car on ne facture ni les kilomètres d'approche ni le retour à vide. Quant au paiement, il est instantané et les chauffeurs sont notés, pour tirer la qualité vers le haut », ajoute Rodolphe Allard, qui s'est associé à deux professionnels de l'Internet, Matthieu Verrecchia, informaticien, et David Botvinik. Autre avantage, la réduction des émissions de CO₂, sachant qu'un camion sur quatre en Europe roule plus ou moins à vide. [...]

Le déploiement de l'application est prévu à l'automne, d'abord en Ile-de-France et en région Centre, puis dans toute la France. Chronotruck veut valider son modèle économique, avant d'envisager une levée de fonds qui lui permettrait de s'attaquer au reste du marché européen. Sans concurrent pour l'instant.

Source : C. Berkovicus, « Chronotruck veut devenir le Uber européen du transport routier », Les Échos, 7 août 2015.

QUESTION

Comment une innovation technologique modifie-t-elle le marché concurrentiel ?

APPLICATION 5**Grande distribution****QUESTION**

Faire un diagnostic de toutes les dimensions de l'environnement de la grande distribution, à partir des informations données, en utilisant des méthodes différentes.

La guerre des prix continue de peser sur la grande distribution

Pris dans le cercle vicieux de la crise de la consommation et de la guerre des prix, les grands distributeurs sont à la peine, en tout cas dans l'Hexagone. C'est ce qui ressort de la publication des ventes trimestrielles de Carrefour et Casino, les deux seuls acteurs français du secteur cotés en Bourse.

Les ventes reculent au plan national

Entre juillet et septembre, le chiffre d'affaires de Casino a progressé de 1,6 %, à 11,96 milliards d'euros. Mais ce sont le Brésil et l'Asie qui tirent la hausse. En France, les ventes ont reculé de 2,6 %, à 5,1 milliards d'euros, après avoir crû de 3,49 % au premier semestre.

Carrefour s'en sort un peu mieux : le groupe a annoncé un chiffre d'affaires quasi stable (- 0,1 %) sur le trimestre, à 21,07 milliards d'euros. L'activité en France recule tout de même de 1,1 %. L'international reste, lui, positif (+ 0,8 %), malgré les taux de change.

La mauvaise météo estivale en accusation

Pour expliquer leur mauvais score hexagonal, les deux concurrents évoquent principalement la mauvaise météo estivale qui a affecté la fréquentation des magasins et les achats de produits saisonniers. Elle fut très pénalisante pour Casino, présent dans les zones touristiques du sud de la France.

Mais les baisses de prix pèsent aussi

Casino a aussi souffert des baisses des prix engagées dans ses hypermarchés, Géant Casino, et ses magasins de proximité, Leader Price. Le distributeur, dont les hypers étaient connus pour leur positionnement prix élevé, s'est lancé, depuis quelques mois, dans la valse des étiquettes qui fait rage dans le secteur. Il emboîte ainsi le pas à Carrefour, et à Leclerc, chanteur historique des prix bas.

La baisse des ventes trimestrielles a donc affecté ses hypermarchés Géant Casino (- 5,7 %), ses supermarchés (- 5,3 %), et l'enseigne de proximité Franprix-LeaderPrice (- 1,3 %). En revanche, les ventes en volume dans les hypers restent en amélioration séquentielle de trimestre en trimestre, avec une croissance de 3,6 % sur les volumes alimentaires dans les quatre dernières semaines. « Nous sommes contents de notre positionnement prix actuel, et il n'y a pas de nouveaux plans de baisse prévus », a déclaré M. Giscard d'Estaing.

Monoprix, autre enseigne du groupe Casino, plus haut de gamme et traditionnel moteur de la croissance des formats de proximité du groupe, a vu ses ventes reculer de 2,4 %. Cette fois, c'est l'obligation de fermer à 21 heures les magasins parisiens qui a pesé et explique en partie cette baisse.

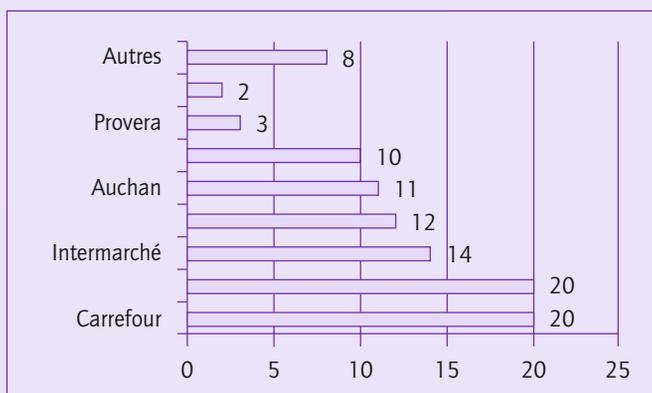
Carrefour évoque de son côté la chute des prix des fruits et légumes qui, en raison de récoltes trop abondantes et des conséquences de l'embargo russe, ont également pesé sur les ventes de juillet et d'août.

Pour redresser les marges, des alliances dans les achats

Dans ce contexte de course au prix le plus bas, mais aussi de chute du pouvoir d'achat des ménages, les distributeurs cherchent à peser davantage face aux géants de l'agroalimentaire. Et à refaire leurs marges. C'est pourquoi, en septembre et octobre, Système U et Auchan, puis Intermarché et Casino, ont annoncé des alliances au niveau de leurs achats. Carrefour a refusé de commenter ces mouvements. Le premier distributeur hexagonal dispose de « la plus grande capacité d'achat au niveau des groupes intégrés et continuera à étendre son réseau de magasins », a simplement indiqué son directeur financier, P.J. Sivignon.

L'avant-veille, le directeur financier de Casino s'est défendu de vouloir alimenter la guerre des prix : « Il s'agit pour nous d'obtenir de meilleures conditions d'achats, dont nous espérons un impact positif sur nos bénéfices et nos marges ».

Parts de marché en valeur des enseignes de grande distribution (en %) en 2013 (à partir de Kantar World Panel)



Source : A. Tonnelier, lemonde.fr, 23 octobre 2014.

Grande distribution : guerre des prix ou guerre des marges ?

Les relations entre industriels et grande distribution sont à nouveau sous le feu des projecteurs. Le 12 juin dernier, les industriels, représentés par l'Association nationale des industries de l'agroalimentaire (ANIA), la Fédération nationale des syndicats des exploitants agricoles (FNSEA) et COOP de France, écrivaient à M. Valls pour lui « faire part de leur plus vive inquiétude, et de leur colère, face aux ravages de la guerre des prix, poursuivie, entretenue et amplifiée, que se livrent les enseignes de la grande distribution ». Cette dernière répliquait sous la plume de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD) dénonçant « la stigmatisation de la distribution », la déflation selon elle « résultant avant tout d'une situation économique exceptionnelle de recul du pouvoir d'achat qui renforce la compétition entre tous les acteurs ».

Lorsque l'ANIA dénonce cette concurrence, c'est pour alerter les pouvoirs publics sur sa répercussion sur les prix et les marges des industriels. Car baisse de prix dans les rayons ne veut pas dire baisse des marges des distributeurs. Les enseignes répercutent cette baisse sur leurs prix d'achat en imposant de nouvelles remises et marges arrière⁽¹⁾ à leurs fournisseurs.

C'est sur ces abus que l'ANIA a interpellé le premier ministre : « Moins de trois mois après la fin de négociations commerciales particulièrement âpres et tendues, les fournisseurs ont été reconvoqués par leurs clients de la grande distribution pour leur réclamer des compensations de marges supplémentaires injustifiées et hors contrat. Les menaces de retirer certains produits de leurs rayons se multiplient et les sommes demandées sont astronomiques, pouvant atteindre jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires annuel réalisé avec l'enseigne. »

Ces pratiques sont sanctionnables ; le Code de commerce contient un dispositif régulant les relations entre fournisseurs et distributeurs condamnant les abus et pratiques restrictives de concurrence et la loi Hamon du 17 mars 2014 est venue renforcer ce dispositif, qui demeure toutefois trop souvent inefficace. La faute en incombe à la puissance de la grande distribution et à la dépendance dans laquelle se trouve à son égard un grand nombre de fournisseurs. Pour qu'un abus soit sanctionné, encore faut-il qu'il soit dénoncé devant les tribunaux.

(1) Une marge arrière est une ristourne de fin d'année exprimée en pourcentage du prix de vente initial qui est obtenue par un distributeur sur un produit.

Le fournisseur trop souvent ne veut, ne peut, agir de crainte de s'attirer les foudres de son client matérialisées par le déréférencement de ses produits. La loi donne alors le pouvoir au ministre de l'Économie de se substituer au fournisseur et de saisir les tribunaux lorsqu'il a connaissance d'abus.

Les négociations annuelles qui s'ouvriront en novembre s'annoncent difficiles pour les industriels et agriculteurs qui auront grand besoin d'une application stricte et rigoureuse de la loi censée les protéger.

Source : F. Berthault, avocat au barreau de Paris, cabinet MB, lemonde.fr, 25 septembre 2014.

Le nouveau paradigme des centres commerciaux

La baisse de la consommation et la montée d'internet font une victime collatérale : les centres commerciaux. La fréquentation est en berne (- 2,5 % depuis 2008 en France) et le chiffre d'affaires subit le même sort. Ajoutons le désir des consommateurs pour des magasins de proximité, et voilà les paquebots commerçants contraints de se réinventer. Ce qui passe notamment par la définition d'une stratégie de marque. Du lieu de vente au lieu de vie.

De nouveaux projets se lancent, plus grands, avec, au cœur, un tout autre concept : des loisirs avec le « *retailtainment* » aux solutions médicales en passant par des services clients plus innovants ou le tourisme... L'image des centres change. Les noms sont plus travaillés, les enseignes sont soigneusement choisies, les spécificités développées, tout cela pour mieux se positionner. On le retrouve dans l'architecture du lieu, plus originale et pas seulement fonctionnelle. « Plus qu'un lieu de vente, le centre commercial doit définitivement devenir un lieu de vie », assure P. Roux, de l'agence Saguez & Partners.

Source : E. Gavard, *Stratégies*, n° 1790, 21 novembre 2014.

Retail's big show : l'omnicanal, un enjeu clé pour faire décoller ses ventes

Après quatre jours de conférences, le mot d'ordre de ce salon est clair. Il s'agit pour les professionnels de se réinventer et de revisiter les fondamentaux du commerce grâce aux nouvelles technologies, pour créer une expérience client unique, émotionnelle, et porteuse de valeurs.

Comment le commerce traditionnel doit-il se réinventer pour répondre aux attentes actuelles et à venir des consommateurs connectés ? Car le smartphone va amplifier le changement de comportement des clients dans les années à venir. Commerce *online* et *offline* ne seront plus jamais deux canaux différents, mais tendent vers une grande convergence.

Un client omnicanal consomme jusqu'à 750 € par an

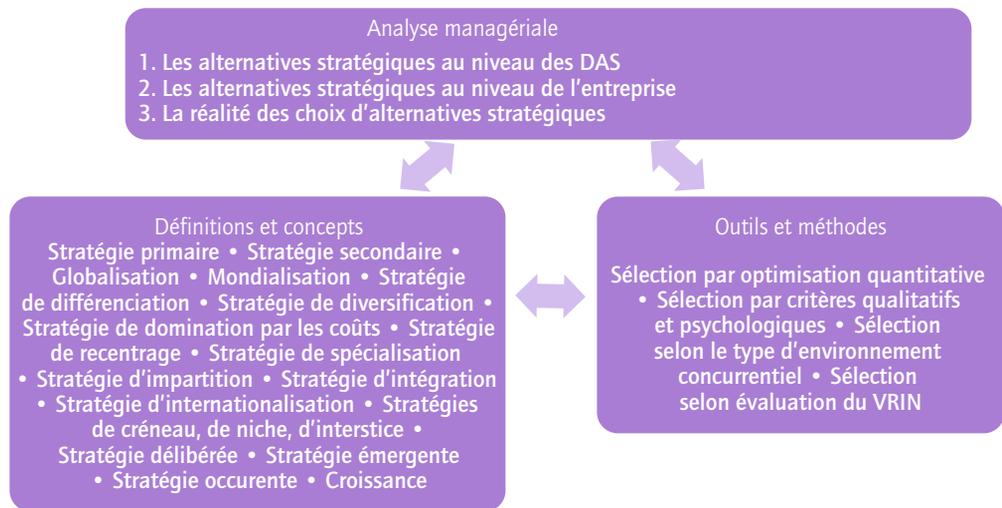
L'omnicanal est une chance inouïe pour les réseaux. Un client uniquement *online* d'une enseigne consomme en moyenne par an 100 \$ (soit 75 €) aux États-Unis. Pour la même enseigne, un consommateur « *offline* » a consommé 350 \$ (soit 265 €). Le nouveau client omnicanal achetant dans la même enseigne, à la fois en ligne et en magasin, voit son panier moyen avoisiner les 1 000 \$, soit 750 € par an. Cette tendance est aussi constatée en France après les premières études et retours des détaillants.

Des transformations importantes en termes d'organisation

W. Liebmann, présidente d'un cabinet de conseil, « encourage les réseaux à réimaginer aussi l'organisation de leurs points de vente à terme ». Une boutique dans laquelle le consommateur doit se sentir comme s'il était sur le site web du magasin. Des écrans interactifs un peu partout à l'intérieur du local agissent comme des miroirs magiques. Vous vous regardez en essayant un imperméable, et en fond d'écran, il se met à pleuvoir alors qu'il se mettrait à faire soleil si vous essayez un tee-shirt. Ces écrans interagissent pour mettre en évidence les saisons, ou une nouvelle collection.

Source : M. Lalanne, *Revue Action commerciale*, 18 janvier 2013.

Les alternatives stratégiques



ANALYSE MANAGÉRIALE

Suite au diagnostic, interne et externe, l'entreprise confronte ses forces et faiblesses aux opportunités et contraintes de l'environnement pour identifier les alternatives stratégiques qui font lui permettre de profiter des facteurs clés de succès.

Les alternatives stratégiques s'effectuent à deux niveaux :

- la **stratégie primaire** qui doit répondre à la question : « dans quels domaines l'entreprise va-t-elle être présente » ; c'est la délimitation du champ stratégique c'est-à-dire en simplifiant : quels choix à opérer pour par domaine d'activité pour bénéficier effectivement d'un avantage concurrentiel ou plus globalement pour présenter une offre qui sera favorablement reçue par les clients ou les usages (dans le cas des services publics) ;
- la **stratégie secondaire** qui doit répondre à la question : « dans les domaines choisis, comment l'entreprise va-t-elle faire et avec quels moyens ? » ; c'est la délimitation des axes stratégiques ;

Pour chacune de ces questions, des alternatives stratégiques apparaissent, que nous allons présenter rapidement, sachant que de nombreuses typologies existent sans qu'il soit possible d'en faire une synthèse exhaustive.

En fait les alternatives au niveau des différents DAS et de l'entreprise dans son ensemble sont très liées, car il y a des interactions

- d'une part, entre les DAS, par exemple les DAS en croissance bénéficient des liquidités générées par des DAS générateurs de liquidités ;
- mais aussi, d'autre part, entre les alternatives stratégiques et les moyens de développement employés (*cf.* chapitre suivant).

Seule l'étude académique dissocie ces questions aussi nettement ; dans la réalité, alternatives stratégiques et modalités de déploiement sont très imbriquées et ... contingents.

1. Les alternatives stratégiques au niveau des DAS

Il s'agit des alternatives au niveau de chaque domaine d'activités stratégiques (donc niveau *business strategies* ou stratégies concurrentielles) pour se procurer un avantage concurrentiel et suivre un axe de développement en fonction de la segmentation stratégique retenue.

1.1 La segmentation stratégique

Un **domaine d'activité stratégique** (DAS) est un sous-ensemble de l'entreprise auquel des ressources sont allouées ou retirées et qui correspond à une combinaison particulière de facteurs clés de succès.

La définition de ces DAS constitue la segmentation stratégique.

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing car critères de définition, niveau d'analyse et horizon temporel sont différents, même s'il y a parfois une forte similitude entre les deux segmentations.

La segmentation marketing a comme critère premier le couple clientèle-produit alors que la segmentation stratégique a des critères liés aux facteurs clés de succès pour assurer l'allocation des ressources.

Le niveau d'analyse et l'horizon temporel qui en découle sont plus larges pour la segmentation stratégique qui est plus globale, plus durable que la segmentation marketing qui relève plus de l'adaptation à court terme aux évolutions du marché, bien que la segmentation stratégique n'ait rien de définitif. des DAS peuvent être regroupés, scindés, supprimés ou créés.

EXEMPLE

Un constructeur automobile généraliste (comme Renault ou Peugeot) fabrique un grand nombre de modèles correspondant à des segments marketing différents (type de carburant diesel ou essence, puissance, niveau de finition, type de carrosserie), alors que la totalité de ces modèles pour les voitures de tourisme appartient au même segment stratégique : usines similaires, technologies similaires, même circuits de distribution. En revanche, si ce constructeur automobile fabrique des utilitaires ou des véhicules de chantiers, il s'agit de DAS différents.

De même, la quasi-totalité des modèles d'avions civils de Dassault font partie du même DAS, alors que les différents modèles de Falcon correspondent à des segments marketing différents ; les avions militaires faisant partie eux d'un DAS différent.

L'évolution des technologies, avec principalement l'omniprésence des technologies numériques, est un puissant facteur de recomposition des DAS.

EXEMPLE

Alors que les ordinateurs et les téléphones correspondaient à des DAS bien distincts, l'évolution technologique vers les tablettes et les smartphones conduit à une redéfinition des DAS, notamment avec la convergence de plus en plus marquée entre tablettes et smartphones.

De même, dans le domaine bancaire, en l'occurrence la Société Générale, l'accès aux comptes à distance, d'abord un simple service dans le cadre d'un DAS, a pu donner lieu à la création d'un DAS autonome de banque à distance avec Boursorama.

1.2 Les stratégies génériques au niveau d'un DAS

Dans chacun des DAS retenus (il peut n'y avoir qu'un seul), il faut déterminer la manière d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents.

D'après A. Desreumaux⁽¹⁾, le jeu concurrentiel s'exerce effectivement et concrètement par ces stratégies d'activité. L'entreprise cherche à mettre en place des atouts et des forces pour obtenir une capacité concurrentielle dégagant une rentabilité et créant de la valeur.

Il est donc possible de dresser une typologie de ces stratégies en fonction des **armes concurrentielles** qu'elles mettent en avant.

M. Porter⁽²⁾ a distingué deux grands axes de stratégie d'activité pour obtenir un avantage concurrentiel :

- une stratégie de **domination** par les coûts ;
- une stratégie de **différenciation** du produit.

En ajoutant la stratégie de focalisation, M. Porter définit ainsi une grille dite des **stratégies génériques**.

	Coûts faibles	Caractère unique du produit
Secteur entier	Domination globale par les coûts	Différenciation
Segment particulier	Focalisation fondée sur la réduction des coûts	Focalisation fondée sur la différenciation du produit

a) Stratégie de domination par les coûts ④

L'entreprise cherche à réduire ses coûts pour proposer le prix le plus bas possible par rapport à ses concurrents.

La réduction du coût d'un produit est recherchée dans toutes ses composantes :

- le **coût de production** : une modification du produit sans en changer les qualités, du procédé de fabrication, des matériaux employés peut permettre d'abaisser certains éléments de coûts variables ;
- le **coût d'approvisionnement et de distribution** : des négociations avec les fournisseurs ou des modifications de canaux de distribution sont recherchées pour faire diminuer le coût ;

(1) A. Desreumaux, *op. cit.*

(2) M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 2003.

- les **coûts fixes** : des améliorations dans l'organisation et les procédures de fonctionnement peuvent réduire les coûts fixes affectés au produit.

Cette stratégie d'activité est possible lorsque l'entreprise dispose de certains avantages tels qu'une forte part de marché, un accès favorable aux matières premières, une répartition des coûts sur des volumes importants ou sur des produits connexes.

L'effet d'expérience, à lui seul, repose sur la convergence plus ou moins poussée de trois facteurs :

- les **économies d'échelle** : les volumes de production offrent une puissance de négociation auprès des fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions ;
- la **courbe d'apprentissage** : la productivité s'améliore d'un certain pourcentage au fur et à mesure de la progression des volumes de production
- l'**effet d'innovation** : l'innovation dans les procédés de fabrication ou dans la composition du produit peut permettre d'abaisser les coûts.

La domination par les coûts ne peut en général se prolonger dans les mêmes conditions plusieurs années car des évolutions inéluctables apparaissent : des changements technologiques rendent obsolètes les produits, les procédés, l'expérience et le savoir-faire ; des entreprises concurrentes peuvent investir massivement pour suivre la même voie et faire diminuer la supériorité de la première.

EXEMPLE

Ikea a choisi une localisation des magasins sur des terrains bon marché, la livraison et le montage sont à la charge du client, ce qui lui permet d'afficher des prix moins élevés que ceux des concurrents directs.

Une stratégie fondée sur la seule domination par les coûts est rarement durable compte tenu de la réaction des concurrents.

Par ailleurs, la recherche de l'effet d'expérience n'est pas une alternative intéressante sur certains domaines d'activité stratégique ou dans certains secteurs d'activité où la concurrence ne porte quasiment pas sur les prix.

EXEMPLE

Les entreprises comme Breitling (montre), ou comme Louis Vuitton (bagagerie), ne recherchent pas en tant que tel un effet d'expérience, même s'il existe. Cet effet d'expérience en termes de coût n'est pas le fondement de leur stratégie ; leur stratégie est clairement fondée sur la différenciation. Dans leur cas, l'effet d'expérience permet d'accroître la marge, pas de baisser les prix.

b) Stratégie de différenciation ④

L'entreprise cherche à proposer un produit qui soit perçu différemment par le marché, prêt ainsi à valoriser un produit unique sans substitut.

La différence que l'entreprise met en avant par rapport à ses concurrents peut être technique, qualitative, commerciale et lui apporte un avantage concurrentiel, au moins temporairement :

- **différenciation technologique** : une innovation dans le produit ou le procédé de fabrication peut apporter une valeur supplémentaire ;

EXEMPLE

La technologie des disques SSD permet de différencier les ordinateurs qui en sont dotés par rapport à ceux équipés d'un disque dur classique.

- **différenciation commerciale** : une promotion, un circuit de distribution différent, un nouveau service attaché au produit contribue aussi à différencier le produit ;

EXEMPLE

L'existence d'une formule « *drive* » différencie les enseignes de la grande distribution.

- **différenciation de marque** : l'image de marque, la notoriété obtenue, permettent de faire valoriser le produit par le client qui est prêt à « payer la marque ».

EXEMPLE

Les clients prêts à investir dans une montre de luxe différencient des marques comme Breitling (image de marque liée à l'aviation : « *instruments for professionals, the pilot's watch* ») d'une marque comme Patek Philippe (image de marque liée au classicisme, à la tradition, cf. le slogan : « jamais vous ne posséderez complètement une Patek Philippe, vous en serez juste le gardien, pour les générations suivantes »).

La différenciation doit être **significative** et **visible** par le client, **valorisable** en termes de coûts et de marge pour l'entreprise. Elle peut se concrétiser de plusieurs manières, ainsi par exemple :

- une **sophistication** du produit, par la marque, la qualité, l'accès (produits de luxe) ;
- une **épuration** des services et des attributs du produit non valorisés par la clientèle (vols charters).

EXEMPLE

Dans le domaine du transport aérien, la compagnie Air France se voit obligée de créer un DAS pour faire face aux compagnies *low-cost*. Filiale d'Air France, la compagnie Transavia se différencie par épuration par rapport aux offres traditionnelles d'Air France.

À l'inverse, British Airway avec la compagnie « La Compagnie » (anciennement dénommée « L'Avion ») propose une sophistication mesurée de l'offre par une offre tout « classe affaire ».

Cette option stratégique pousse les concurrents à réagir, ce qui suppose soit d'assurer une rentabilisation rapide de l'avance obtenue, soit d'assurer une différenciation relativement difficile à contrer.

Une des premières difficultés de la différenciation réside dans la maîtrise de la différence de coûts qui doit rester dans les limites d'un rapport qualité/prix difficile à évaluer en pratique

EXEMPLE

Volvo a mis en place une stratégie de différenciation fondée sur la sécurité de ses véhicules. L'image de marque en est fortement imprégnée et les coûts engendrés par cette différenciation sont plus bas que ceux des concurrents pour obtenir la même image de qualité/sécurité, car Volvo a plus d'expérience depuis plus longtemps.

La deuxième difficulté est de se protéger des imitations et plus globalement d'assurer la durabilité de la différenciation.

EXEMPLE

Apple, qui a créé historiquement une vraie différence avec son téléphone portable iPhone, ne peut empêcher les imitations, compte tenu de la disponibilité de la technologie et de son évolution ; aussi, Apple essaie d'assurer la durabilité de sa différenciation en présentant fréquemment un nouveau modèle d'iPhone.

Notons que les sources de différenciation ne cessent d'augmenter, en raison non seulement de la technologie, mais aussi de l'émergence des préoccupations écologiques et éthiques des consommateurs.

EXEMPLE

Des produits se réclamant du « commerce équitable » sont apparus (des marques de café labellisé Max Havelaar, par exemple comme Malongo, Segafredo) ; de même dans le domaine financier, banques et assureurs proposent différentes formules de « placements éthiques » pour participer à des investissements socialement responsables, ou des produits bancaires orientés vers de l'épargne solidaire.

c) Stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation est une stratégie de niche. Implicitement les deux premières stratégies génériques (domination par les coûts ou différenciation) visent l'ensemble du segment stratégique de référence.

La stratégie de focalisation vise à se limiter à un segment (marketing) très limité au segment stratégique plus large et, sur la niche identifiée, l'entreprise va se positionner par des coûts plus faibles ou une différenciation marquée (cas le plus fréquent).

La stratégie de focalisation tend à éviter la confrontation directe des concurrents, en général plus puissants, en visant une niche suffisamment grande pour faire vivre l'entreprise initiant cette stratégie mais assez étroite pour ne pas intéresser les concurrents plus puissants.

EXEMPLE

Vertu a adopté une stratégie de niche par différenciation pour les téléphones portables de luxe, alors que le positionnement d'Aixam sur les voiturettes sans permis correspond plutôt à une stratégie de focalisation par réduction des coûts. Enfin, le ciblage sur la production de vêtements de très grande taille est également une stratégie de focalisation.

d) Les déclinaisons des stratégies génériques de Porter

À partir des stratégies génériques de M. Porter, il est possible d'ajouter d'autres stratégies d'activité fondées sur d'autres facteurs clés de succès mais ces stratégies, au final, se ramènent aux stratégies génériques :

- stratégie de recherche de **flexibilité**, plutôt pour pouvoir s'adapter rapidement et donc se différencier par une adaptation rapide aux tendances du marché ; la recherche de flexibilité repose le plus souvent sur des stratégies relationnelles (cf. paragraphe suivant) ;
- stratégie de recherche d'**innovation** et de technologie soit pour baisser les coûts soit pour se différencier en produisant des produits ou des services nouveaux.

e) Les stratégies technologiques

Dans l'environnement concurrentiel actuel, les entreprises peuvent rechercher des armes concurrentielles au travers des **innovations technologiques**.

Les nouvelles techniques de production, mais aussi de conception, de communication, peuvent remettre en cause des positions concurrentielles et constituer des avantages compétitifs.

Les entreprises doivent donc gérer la variable stratégique « innovation » de manière offensive ou défensive pour bénéficier des effets d'une différenciation ou/et de diminution des coûts résultant des avancées technologiques.

EXEMPLE

Labelle, fabricant de chaussures, a utilisé le premier la technique de découpe par jet d'eau ; une journée suffit pour dessiner le patron et découper les pièces alors qu'il en faut sept avec les techniques classiques. En utilisant l'arme concurrentielle de l'innovation technologique, Labelle, leader pendant une période, a pu fixer librement ses prix et augmenter sa marge.

Une **stratégie technologique** peut permettre de **gérer le cycle de vie** des produits et des activités pour en prolonger une étape ou en anticiper une autre.

De plus, la technologie est un des paramètres de la segmentation stratégique. Une stratégie technologique peut modifier les positions concurrentielles sur un segment.

EXEMPLE

Une stratégie de leader sur une nouvelle technologie, ou au contraire une stratégie de suiveur, bouleverse les places des entreprises. Ainsi, Hewlett Packard, d'abord positionné sur les calculateurs et les ordinateurs, a proposé un produit périphérique, l'imprimante, avec deux nouvelles technologies, celle du laser et celle du jet d'encre, qui ont déstabilisé les anciens fournisseurs d'imprimantes traditionnelles, les obligeant à suivre ces nouvelles technologies pour survivre.

Les choix stratégiques en matière de technologie sont nombreux. Une typologie de ces **alternatives stratégiques technologiques** est proposée par Eschenbach et Geisauts⁽¹⁾ :

- **leadership** : l'entreprise choisit d'introduire la première nouveauté et rentabilise ses investissements élevés par des marges importantes et une large part de marché ;
- **suiveur** : l'entreprise introduit une nouveauté en deuxième, en supportant moins de coûts et de risques et en essayant de se différencier auprès des clients ;
- **coût/volume** : l'entreprise recherche la baisse de coûts liés à l'effet d'expérience ;
- **spécialisation** : l'entreprise essaie d'être la meilleure, en maîtrisant une technologie sur un créneau précis pour combiner expérience et volume ;
- **conglomérat** ou portefeuille de technologies : l'entreprise gère plusieurs technologies à des stades différents sur un domaine spécifique ;
- **vente de technologie** : l'entreprise cherche à vendre ses innovations plutôt qu'à les exploiter en propre, par des licences et des brevets ;
- **entrepreneur** : l'entreprise se focalise sur l'étape de conception et de prototype sans passer à la phase de production.

(1) Eschenbach, Geisauts « Le rôle de la technologie dans le management stratégique », *Engineering Management International*, 1987.

En synthèse, il est possible de dresser un tableau de synthèse des variables concurrentielles :

Arme concurrentielle ou avantage concurrentiel mis en avant	Stratégie majeure correspondante
Réduction du coût	Stratégie de domination par les coûts
Différenciation	Stratégie de différenciation du produit
Innovation	Stratégie technologique (visant le coût et/ou la différenciation)
Flexibilité	Stratégie relationnelle (visant le coût et/ou la différenciation)

1.3 Les alternatives de développement d'un DAS

La définition complète de la stratégie au niveau d'un DAS est en fait le couplage d'un choix de variable concurrentielle et d'un axe de développement.

L'alternative stratégique complète sur un DAS est donc le croisement d'un axe de développement pour les activités définies précédemment et d'un moyen pour fonder l'avantage concurrentiel.

Axes de développement	⇒	Maintien, croissance, abandon
Variables concurrentielles	⇒	Coût, différenciation,

À un moment donné, dans un contexte donné, pour un ou plusieurs segments, l'entreprise peut choisir des axes de développement divers :

- la **croissance** ou l'expansion sur les activités actuelles ;
- le **maintien** à l'identique des activités d'un DAS ;
- l'**abandon** de certains DAS, ou le **recentrage** sur quelques DAS.

2. Les alternatives stratégiques au niveau de l'entreprise

Ces alternatives sont celles de la stratégie de groupe, ou Corporate Strategy, et correspondent aux choix opérés en matière de portefeuille d'activités : que faire ? avec qui ? et comment ?

Sans être totalement exhaustif, les alternatives à ce niveau correspondent aux réponses apportées aux questions suivantes :

- faut-il se spécialiser ou au contraire se diversifier ? (2.1)
- faut-il faire ou faire-faire ? et, de manière plus globale, quelles stratégies relationnelles établir avec les partenaires ? (2.2)

- quelle est la place de la dimension internationale dans la stratégie retenue, notamment dans le contexte de globalisation de l'économie ? (2.3)
- quelles sont les modalités de croissances envisageables : internes ou externes ? (2.4)

Il convient de noter que ces questionnements sont toujours de nature très contingente, et qu'il convient notamment de caractériser le cas spécifique des PME (5).

2.1 Spécialisation ou diversification

Le diagnostic interne et externe va orienter la délimitation de ou des activité(s) ; il est possible de lister plusieurs directions différentes possibles qui peuvent se combiner :

<p>Une activité avec une étendue plus ou moins grande</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créneau : <ul style="list-style-type: none"> - spécialisation sur un produit ou un couple produit/clientèle - concentration - interstice de marché
<p>Plusieurs activités dans des directions variées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification : plusieurs formes différentes et combinatoires • Intégration verticale

a) La spécialisation sur un créneau

Derrière le terme de « créneau », apparaissent trois orientations stratégiques proches mais distinctes quant au contexte et au but.

■ La concentration

La **concentration** consiste à vouloir servir une cible précise de marché, mal desservie par des entreprises généralistes ; l'entreprise n'a pas forcément d'avantage concurrentiel mais se focalise sur un segment de clientèle laissé ou négligé par d'autres entreprises.

EXEMPLE

Une entreprise qui fabrique des produits de marque d'un distributeur – de la confiture pour les produits blancs Carrefour – décide de rentrer sur ce segment de marché et de s'y implanter.

■ La spécialisation

La **spécialisation** ④ correspond plus à la démarche offensive d'une entreprise qui désire rester seule sur un segment ; cette démarche offensive suppose l'exploitation d'un avantage concurrentiel distinctif pour pouvoir évincer les concurrents

EXEMPLE

Federal Express, spécialiste du courrier aérien et du petit colis, propose un service plus complet, porte à porte et traçabilité de l'envoi, et de meilleure qualité que les généralistes en place à l'époque de son lancement : la poste américaine et United Parcel Service.

■ L'interstice

Une stratégie de **créneau interstitiel** peut être conduite à chaque fois qu'un marché ou un segment de marché n'est pas servi par de grandes entreprises. Les interstices correspondent souvent à l'espace laissé vacant entre deux segments de marché de plus grande taille ou à un marché de trop faible taille pour intéresser de grandes entreprises ; ces interstices sont alors servis, généralement de façon très rentable, par des structures de petite taille.

EXEMPLES

- Exceltor, entreprise canadienne, détient 20 % du marché mondial des aiguilles de tricot industrielles.
- Le groupe Gruau, carrossier constructeur français, est présent sur tous les marchés de niches dans le domaine du véhicule utilitaire : ambulances, véhicules funéraires, véhicules pour handicapés, etc. Le groupe Gruau se définit comme multimarques car, référencé auprès de 34 marques automobiles, il transforme 50 000 véhicules par an sur des « niches » trop étroites pour les grands constructeurs automobiles (exemple : Renault, pour transformer un véhicule de la gamme Espace en ambulance). Le groupe Gruau est organisé autour de deux grands pôles, mobilité urbaine et véhicules sanitaires, correspondant chacun à plusieurs DAS, compte tenu des caractéristiques retenues pour se positionner sur chacun d'eux.

Pour définir globalement la stratégie de créneau (pour les trois axes), il est possible de dire que l'entreprise qui choisit cette orientation, concentre ses efforts dans une activité, un métier, sans chercher à l'étendre, pour obtenir expérience, savoir-faire, maîtrise technologique, afin de proposer une offre adaptée que les clients apprécient et valorisent.

Pourquoi ce choix ? L'entreprise délimite un champ d'action sur lequel elle cherche à être plus rentable et plus compétitive que ses concurrents, pour plusieurs raisons :

- elle maîtrise mieux et depuis plus longtemps une technique, un produit, un marché ;
- elle manque de moyens pour se développer dans plusieurs directions et concentre ses efforts sur un secteur.

Ainsi, les stratégies de créneaux ne sont pas du seul ressort des PME ; une grande entreprise peut développer cette orientation sur certains segments.

Il y a plusieurs formes de spécialisation selon le critère retenu : géographique, de marché, de gamme de produits.

EXEMPLE

Une seule région desservie ou un seul pays (par exemple une agence de voyages spécialisée sur un pays), une gamme de produits liée à une base technologique (grappe technologique), couplée ou non avec un segment de clientèle (par exemple la firme BMW qui s'est concentrée sur les véhicules « haut de gamme »).

Cependant, toute stratégie de créneau n'est pas dépourvue de dangers.

La croissance peut rarement se poursuivre très longtemps sur un métier trop restreint qui n'évolue pas ; plusieurs risques apparaissent :

- le marché se sature ou le métier atteint sa maturité et son déclin ;
- le secteur est très porteur et attire rapidement d'autres firmes ;
- l'environnement évolue défavorablement pour cette activité qui est remplacée par une autre.

b) La diversification dans plusieurs activités

Les stratégies de diversification consistent à élargir les activités pour capter d'autres marchés, pour répartir les risques et assurer la croissance de l'entreprise.

Plusieurs formes et directions sont envisageables. Dès 1970, I. Ansoff⁽¹⁾ a défini plusieurs modes de diversification selon deux axes, produit et marché, comme le montre le tableau suivant :

(1) I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, 1965.

TYPOLOGIE DES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION SELON H.I. ANSOFF (ENTRE PARENTHÈSES : EXEMPLES POUR LE CAS D'UNE FIRME AUTOMOBILE)		
Produits nouveaux / Clientèle	De technologie connexe	De technologies différentes
Du même type	Diversification horizontale (motos, véhicules de transport urbain...) (appareils électroménagers)	
De l'entreprise elle-même	Intégration verticale (roues, transmission, peinture, vitres, pneus...)	
D'un type similaire	Diversification concentrique (tracteurs, machines agricoles) (machines de gestion)	
D'un type nouveau	Diversification concentrique (locomotives diesel)	Diversification hétérogène ou conglomérale (produits pétrochimiques)
I. Ansoff, <i>op. cit.</i>		

■ La diversification horizontale

L'objectif est d'élargir la gamme de produits tout en conservant les mêmes clients, le même marché.

EXEMPLE

Ducros : herbes de Provence, puis épices, puis arômes pour gâteaux, condiments. Miko : esquimaux, puis glaces, puis surgelés. Rossignol : skis, puis tennis, puis chaussures de ski.

■ La diversification verticale

L'entreprise se développe avec le même produit ou gamme sur des marchés nouveaux ; soit la clientèle est élargie en utilisant de nouveaux canaux de distribution, de nouvelles marques, soit l'expansion est géographique, sur une autre région, un autre pays.

EXEMPLE

Perrier s'est d'abord développé en France, puis en Europe avant d'exporter aux États-Unis ; Benetton s'est d'abord implanté dans plusieurs pays avec les mêmes produits avant de se diversifier vers d'autres produits.

■ *La diversification concentrique*

L'entreprise cherche alors à se diversifier **par étapes successives** : elle propose de nouveaux produits pour les mêmes clients puis acquérant de nouveaux métiers, elle recherche de nouveaux clients.

EXEMPLE

Une chaîne de magasins de meubles propose une gamme de plus en plus étendue de meubles, puis incorpore des services (livraison, montage, etc.), puis se lance dans la conception et l'installation des cuisines et des salles de bains, puis s'ouvre sur la clientèle des entreprises en proposant des meubles spécifiques et des aménagements de bureau.

■ *La diversification conglomerale*

L'entreprise s'engage dans des activités **de plus en plus séparées** ; les liens sont surtout financiers et la croissance s'effectue souvent par des rachats d'entreprise.

EXEMPLE

La Générale des Eaux (170 000 salariés dans 1 600 sociétés en 1990) a été créée en 1853 pour fournir de l'eau dans quelques villes de France puis s'est développée à l'étranger, puis a étendu son activité de son métier de base, la distribution et le traitement de l'eau, vers le BTP, l'énergie, le ramassage et le recyclage des déchets ainsi que le transport, puis, à partir de 1996 sous l'impulsion de Jean-Marie Messier, le cinéma (Universal ; studio Canal), la télévision (Canal +), la téléphonie (SFR - Cégetel).

Ces choix d'orientation, qui ont constitué une tendance stratégique forte des entreprises durant les années 70, permettent certes d'atteindre certains objectifs mais comportent aussi des risques ou des limites, si bien que dans les années 90-2000 la tendance à la diversification s'est inversée, et les entreprises se sont plutôt recentrées sur ce qu'elles ont défini comme étant leur cœur de métier.

EXEMPLES

- À partir d'une activité dans le négoce du bois, François Pinault rachète Isory, le leader du contre-plaqué, puis diversifie son entreprise et crée un groupe en rachetant le papetier Chappelle Darblay, des entreprises de distribution (CFAO), puis des grands magasins (Conforama, le Printemps, la Fnac). Devenu l'un des acteurs majeurs dans la distribution, le groupe PPR (Pinault Printemps la Redoute) se sépare progressivement des activités bois, du Printemps, de la Redoute, etc., en fonction des opportunités et, dans le même temps, rachète des marques de luxe, comme Gucci, et finalement crée Kering pour regrouper de nombreuses marques de luxe (Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Alexander Mc Queen) et de sport et *lifestyle* (Puma, Cobra, etc.).
- De la même manière, après une phase de diversification conglomerale, le groupe Vivendi s'est séparé en deux entités, Veolia pour tous les services à l'environnement (Eau, déchets, transport) et Vivendi pour la communication.

Le tableau suivant résume simplement les avantages et inconvénients traditionnels de la diversification.

Avantages de la diversification	Inconvénients de la diversification
<ul style="list-style-type: none"> • Étape de croissance, de développement • Réduction des risques marché et produit • Rentabilité par économie de coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion difficile d'activités différentes • Organisation difficile à coordonner • Risque de dispersion des ressources

c) Les stratégies d'intégration verticale

Elles ont pour but de **maîtriser plusieurs étapes de transformation**, voire toutes, le long de la filière de production.

La détention d'une source d'approvisionnement en amont, la surveillance d'un réseau de distribution en aval, peuvent permettre à une entreprise de réduire ses coûts, ses délais, d'assurer une qualité et un service plus grand.

La maîtrise de plusieurs phases du processus, composants et produits semi-finis, rend l'entreprise indépendante des fournisseurs ou/et des distributeurs.

Elles peuvent être assimilées à une forme de diversification des activités mais le but n'est pas tant une extension des marchés qu'une sécurisation de la gestion des activités.

Il y a de nombreuses formes d'intégration verticale, selon le nombre de phases détenues dans la filière, selon le nombre d'activités effectuées à chaque étape, selon le mode de contrôle exercé sur les unités ; ce sont parfois plutôt des situations de quasi-intégration où le pouvoir sur une unité est réparti entre deux ou plusieurs entreprises.

EXEMPLE

BSN devenu Danone, fabricant de bouteilles en verre et plastique, a progressivement intégré les fabricants de contenu des emballages : bière, eau minérale, aliments pour bébé, moutarde, produits laitiers, etc.

Le principal danger de cette situation d'intégration est que toute difficulté touchant la filière se répercute sur l'ensemble des étapes et des activités. Le meilleur contrôle de l'activité se paie par une moins bonne répartition des risques.

EXEMPLE

Gaumont, producteur et distributeur de films, est affecté dans son ensemble par un film sans succès qu'il a financé. Mais sa fonction de distributeur lui permet d'avoir un bon contrôle de la distribution d'un film qu'il a produit.

2.2 Faire ou faire faire et les stratégies relationnelles

Diverses formes de coopération se développent fortement depuis la décennie 80 sous le terme générique d'**impartition** (qui veut dire « faire ensemble »). Il y a impartition quand une entreprise délègue à une autre une activité qu'elle ne souhaite pas effectuer elle-même.

L'impartition se distingue de la simple sous-traitance « classique » (contrat commercial d'achat de biens ou de prestations) par la nature du lien entre les entreprises puisque l'entreprise chez qui une fonction est externalisée a la responsabilité de cette fonction externalisée. La relation entre les deux entreprises n'est donc plus seulement commerciale mais traduit une forme plus ou moins poussée de **coopération**.

Ces formes de coopération correspondent en fait à des réponses à une question générique de base : faut-il faire soi-même ou faire-faire par une autre entreprise ? Le choix de faire faire conduit à l'élaboration de différentes stratégies relationnelles.

a) Le choix de base : faire ou faire faire ?

L'**intérêt de faire** (et donc d'intégrer toutes les étapes de la production du bien ou service) est de contrôler parfaitement l'ensemble du processus mais ce choix mobilise beaucoup de

capitaux et peut limiter l'horizon de compétences de l'entreprise à son savoir-faire d'origine, et d'autre part l'entreprise n'a peut-être pas toutes les compétences requises sur l'ensemble du processus de production.

EXEMPLE

Breitling maîtrise toutes les étapes pour la fabrication de ses montres mécaniques et n'externalise aucune opération ; en revanche, pour ses montres avec composants électroniques, la partie générant le signal électronique est externalisée. Cependant, marques d'habillement de haut de gamme qui ont développé une offre de montres sous-traitent la quasi-totalité des fonctions liées à l'horlogerie et se concentrent sur la conception et la distribution.

L'**intérêt de faire-faire** (et donc d'externaliser) est de se concentrer sur les étapes du processus où l'entreprise apporte réellement de la valeur ajoutée. En outre, en s'adressant à des entreprises plus spécialisées qu'elle sur certains processus, l'entreprise bénéficie de compétences externes et mobilise moins de capitaux. En revanche, l'entreprise a un moins grand contrôle de la qualité de sa production, et peut laisser se développer des compétences créatrices de valeur en dehors de son périmètre.

EXEMPLE

Les constructeurs automobiles ont largement fait appel à la sous-traitance (tableau de bord, phares, freins, etc.) pour se concentrer sur la conception, l'assemblage et la distribution des véhicules. Se faisant, ils n'ont pas vu venir la révolution numérique qui met les fournisseurs de GPS et autres calculateurs en position de force. C'est ainsi que Google se trouve en position de force face aux constructeurs pour leur fournir plan, informations de navigation, etc.

b) La prédominance du faire-faire

Plusieurs raisons expliquent ce **choix stratégique prédominant du faire-faire** dans la plupart des secteurs :

- la **coopération** : au lieu de s'affronter, des entreprises concurrentes s'associent ponctuellement et temporairement pour obtenir des synergies et des complémentarités pour bénéficier ensemble d'avantages (*exemple : les constructeurs automobiles, notamment Renault et PSA, s'associent pour concevoir et fabriquer des éléments de moteurs, développer de nouvelles technologies – voiture « propre »*) ;
- la **spécialisation** : une entreprise cherche à externaliser les activités et les coûts pour lesquels elle n'est pas assez efficace, flexible, rentable (*exemple : Renault met en place des coopérations si un partenaire peut lui fournir mieux, moins cher, plus vite qu'en le faisant lui-même*).

Le contexte incertain et complexe, très concurrentiel, pousse les entreprises à se spécialiser sur les métiers pour lesquels elles peuvent obtenir des avantages concurrentiels de coût, de qualité, de service, de différenciation. Ainsi, les **stratégies d'impartition deviennent complémentaires de ces choix de spécialisation**.

c) Les stratégies relationnelles

Avec le développement de l'externalisation, le marché n'est donc plus principalement un lieu de concurrence, c'est donc aussi **un lieu de coopération, de partenariat entre entreprises le long d'une chaîne de valeur**. La manière dont ces liens sont conçus et gérés constitue les **stratégies relationnelles**.

La réussite de ces stratégies relationnelles repose sur des relations privilégiées que l'entreprise noue avec ses partenaires et sur la rigueur de la coordination et de la communication qui doivent être mis en place entre les différentes entités.

Quelques formes de coopération inter-entreprises apparaissent dans la dimension verticale (en amont et aval de la filière industrielle) comme dans la dimension horizontale (au même niveau que l'entreprise) :

- la **sous-traitance** : une entreprise réalise une pièce, un module, une opération selon les directives d'une autre, donneur d'ordres avec un lien de coordination/coopération de nature essentiellement commerciale (exemple : *Benetton crée des modèles et sous-traite la quasi-totalité de la fabrication des pulls à des entreprises textiles*) ;
- la **cotraitance** : plusieurs entreprises s'associent temporairement pour un projet (exemple : *plusieurs entreprises de bâtiment concurrentes s'associent pour construire un pont, ou un ouvrage difficile comme le tunnel sous la Manche, le viaduc de Millau, le Stade de France...*) ;
- la **fourniture spéciale** : le donneur d'ordre exprime ses besoins mais l'entreprise qui fabrique pour lui conserve la propriété industrielle du produit, avec sa marque et en assurant la garantie (exemple : *Peugeot se fournit chez Valeo pour une partie de l'équipement électrique de l'automobile*) ;
- la **concession** : une entreprise apporte le produit et d'autres investissent pour sa distribution et sa vente (exemple : *les réseaux de concessionnaires automobiles*) ;
- l'**accord de licence** : une entreprise qui maîtrise une technologie, un produit, peut accorder une licence à d'autres entreprises pour qu'elles le fabriquent également. Elle rentabilise ainsi ses investissements et peut pénétrer de nouveaux marchés nationaux et internationaux ;
- la **franchise** : une entreprise, franchiseur, apporte son produit, son nom, son expérience, et une autre, le franchisé, apporte ses capitaux pour étendre le réseau de distribution du pays (exemple : *les magasins de vente Rodier, Geneviève Lethu, la chaîne des hôtels Holiday Inn*).

Les formes énoncées ci-dessus sont loin d'être exhaustives ; il existe aussi le portage, les groupements d'intérêt économique et bien d'autres encore, surtout si la dimension internationale de l'activité conduit à utiliser des formes juridiques particulières spécifiques à telle ou telle zone géographique.

d) Les alliances stratégiques

Ces formes de coopération entre entreprises peuvent être considérées comme des **alliances stratégiques** en fonction de la motivation des partenaires.

Dans l'alliance stratégique, il y a la volonté de poursuivre un objectif commun tout en maintenant l'autonomie de chaque partenaire, et ce, sur la durée.

EXEMPLE

Les grands projets dans la construction aéronautique reposent sur des alliances stratégiques entre le concepteur de l'avion (typiquement Boeing, Airbus) et ses partenaires-fournisseurs (par exemple Safran, Thales, Messier, Latécoère, etc.) qui participent à la définition du cahier des charges, au développement du programme, à l'investissement dans les outils, et sont assurés de fournir le constructeur pendant tout le temps que va durer le programme (15 à 25 ans au minimum).

L'alliance en permettant aux entreprises de garder leur autonomie offre plus de flexibilité et moins de risque qu'une fusion. Elle permet de limiter la coopération aux buts partagés par les alliés qui, par ailleurs, peuvent développer des activités qui leur restent spécifiques.

Le partenariat avec les alliés permet de disposer de compétences spécifiques avec une assez grande souplesse organisationnelle tant en termes d'accès à des technologies, qu'en termes d'accès à des zones géographiques, ou encore d'accès à des capacités de production additionnelles sans avoir à faire l'investissement.

2.3 Globalisation et dimension internationale

a) La dimension internationale du champ concurrentiel

L'ouverture des frontières et la libéralisation des échanges au niveau mondial ont radicalement changé les conditions de la concurrence.

Alors que l'internationalisation se limitait au développement du portefeuille d'activités hors de la zone géographique d'origine, la mondialisation oblige à concevoir à l'échelle planétaire non seulement le développement du portefeuille d'activités mais la définition même de l'espace de concurrence.

EXEMPLE

Compte tenu du caractère très local de leur production et surtout de la dimension très traditionnelle de la consommation de ce type de produit, les producteurs de sandales charentaises n'ont jamais envisagé de stratégie internationale et, pourtant, avec l'ouverture des frontières, leur champ concurrentiel s'est élargi aux pays de l'Est et à la Chine qui, eux, sont venus les concurrencer.

b) De l'internationalisation à la globalisation

L'alternative concernant le choix du périmètre géographique est largement contingente de la nature des activités, c'est un choix plus ou moins contraint.

EXEMPLE

Un constructeur d'avions commerciaux (avions de ligne) n'a qu'un seul périmètre stratégique : le monde.

Un artisan chocolatier (comme Leonidas) ou pâtissier (comme Lenôtre) ou boulanger (comme Poilâne) peut décider de rester à une échelle locale (son quartier, sa ville), ou d'étendre ses activités à une échelle régionale (l'Île-de-France), nationale, ou internationale (ouverture de boutiques à New York, Tokyo, etc.).

En raison de leur taille (grandes multinationales) ou de la nature de leurs activités (haute technologie), certaines entreprises conçoivent leur stratégie directement à l'échelle planétaire, d'où un processus de globalisation conduisant à un marché mondial unifié ; ce processus d'unification et d'interdépendance totale à l'échelle planétaire est particulièrement net pour la sphère financière, mais il existe aussi pour certains produits de grande consommation.

L'existence d'une dynamique stratégique à l'échelle planétaire n'exclut pas une adaptation de l'exploitation de l'entreprise aux conditions particulières d'une zone géographique donnée, selon l'adage « penser global, agir local ». L'alternative stratégique est pensée à un niveau global mais son déploiement s'effectue en fonction des conditions locales.

EXEMPLE

Coca-Cola est l'exemple emblématique de l'entreprise globale. Son produit de référence est vendu à l'échelle mondiale selon un marketing planétaire, mais l'embouteillage et la distribution physique peuvent être très différents localement. En revanche, les entreprises liées aux technologies de l'information ou de la communication, comme Apple, Google ou Amazon, ont un degré de globalisation de leurs activités très élevé.

Selon la nature et le degré d'interdépendance entre les zones géographiques, il est possible de distinguer plusieurs niveaux d'implication dans le champ concurrentiel international.

■ *L'entreprise exportatrice ou importatrice*

Il s'agit d'une entreprise ayant clairement une implantation principale dans un pays et qui exerce des activités à l'internationale en relation directe avec son « siège national », pour exporter ses produits, son savoir-faire, et/ou importer des matières premières, des produits intermédiaires ou des produits pour la vente.

La logique internationale n'est alors qu'un prolongement « à l'étranger » des activités « nationales ».

■ *L'entreprise multinationale*

C'est un ensemble de filiales qui gèrent chacune leur activité en fonction des avantages et des contraintes de leur environnement local. Ce type de structure, très répandue dans les années 70, fonctionne toujours très bien aujourd'hui si les zones d'activité sont très différenciées.

Production à l'étranger \ Investissements directs à l'étranger	Non	Oui
	Non	Opérations commerciales sans investissement direct à l'étranger : <ul style="list-style-type: none"> - exportation indirecte de produits ; - exportation directe de produits ; - exportation de services ; - exportation de <i>know-how</i> (contrats de gestion, ventes de technologie).
Oui	Opérations commerciales avec investissement direct à l'étranger : <ul style="list-style-type: none"> - filiales de promotion de ventes ; - unités de stockage ; - unités de service ; - filiales de vente 	Opérations productives avec investissement direct à l'étranger : <ul style="list-style-type: none"> - unités d'assemblage ; - unités de fabrication ; (en propriété totale, conjointe, participations minoritaires, sous-traitance internationale)

A. Desreumaux, *Stratégie*, Dalloz Gestion, 1993.

■ *L'entreprise transnationale*

Elle coordonne des activités sur plusieurs pays de manière à bénéficier des avantages de chaque zone. Si un système de planification et d'information central existe, il ne supplante pas des centres de décision régionaux pour répondre aux besoins locaux.

EXEMPLE

Volkswagen assigne des missions spéciales à ses filiales mais les insère dans un réseau d'échanges internes. De même, dans la branche fibre de verre de Saint-Gobain, les cessions entre filiales représentent 40 % du chiffre d'affaires total.

Ainsi, les échanges mondiaux diminuent au profit des échanges intra-firme (près de 30 % du commerce total des produits manufacturés de l'OCDE sont réalisés hors marché).

■ L'entreprise globale

L'entreprise globale correspond à la forme la plus centralisée des activités internationales ; l'entreprise intègre ses activités dans un réseau mondial complexe pour obtenir des économies d'échelle et des standardisations à l'échelle mondiale.

c) Les avantages et les inconvénients des stratégies internationales

Au-delà des formes d'internationalisation, toutes les entreprises qui travaillent avec des pays étrangers y trouvent des intérêts et rencontrent des difficultés, résumées simplement dans le tableau suivant :

Avantages de l'internationalisation	Inconvénients de l'internationalisation
Ressources de production acquises à l'échelle mondiale au moindre coût.	Coordination stratégique des activités difficile Information aléatoire.
Cycle de vie des produits prolongé sur des marchés étrangers.	Acteurs et structures difficiles à gérer Gestion de la taille.
Économies d'échelle par standardisation des produits pour la production et la commercialisation.	Risques des pays, politiques, sociaux, fiscaux, etc.
Sources diversifiées de financement.	Intégration délicate des cultures des pays.
Avantages fiscaux, douaniers, de change.	
Flexibilité globale plus grande.	

2.4 Les modalités de croissance

Les modalités de croissance (c'est-à-dire les moyens de se développer) sont à la croisée des choix d'alternatives stratégiques et des modalités de déploiement (*cf. chapitre suivant*).

La croissance permet à l'entreprise de :

- conserver ou d'acquérir un meilleur positionnement concurrentiel (*effet de notoriété par exemple*) ;
- bénéficier d'une taille jugée optimale soit pour résister à la concurrence, influencer le marché ou disposer d'outils de production plus performants (*par exemple, pour une compagnie aérienne, faire croître le trafic pour utiliser des avions plus gros plus économes par siège/passager*) ;
- disposer d'un pouvoir de négociation plus important par rapport aux partenaires et fournisseurs.

Les modalités de croissance sont classiquement de deux types : croissance interne ou croissance externe.

a) La croissance interne

La croissance interne ou organique consiste à se développer en se reposant sur ses propres ressources ou compétences. L'entreprise investit pour grandir par ses propres moyens.

C'est un mode de croissance « naturel » si le marché se développe ; c'est un mode de croissance assez facile à opérer mais il est relativement lent car il dépend directement des capacités de financement de l'entreprise.

C'est le mode de croissance privilégié par les PME pour conserver le pouvoir dans l'entreprise, mais aussi par les entreprises à haute technologie car aucun partenaire ne peut leur apporter de valeur ajoutée significative.

EXEMPLE

Le constructeur Airbus qui, sur ses fonds propres, construit une nouvelle usine à Mobile en Alabama pour assembler des A320 en plus des usines existantes en Europe et agrandit les installations existantes à Toulouse se développe par croissance interne.

Ce mode de croissance peut s'avérer, non seulement lent, mais aussi coûteux quand il s'agit de s'implanter sur des marchés réputés difficiles d'accès (par exemple la Chine) ou qu'il s'agit de maîtriser des nouvelles technologies.

b) La croissance externe

La croissance externe consiste à se développer en faisant l'acquisition d'entreprises (selon diverses modalités) ou en passant des accords ou des alliances stratégiques avec d'autres entreprises, on parle alors parfois de croissance conjointe.

La modalité la plus souvent retenue pour la croissance externe est la fusion-acquisition (l'entreprise achetée est intégrée au périmètre mais continue d'exister) ou la fusion-absorption (l'entreprise achetée, une fois intégrée, disparaît).

EXEMPLES

- Air France a décidé de se développer en rachetant KLM pour former par fusion-acquisition le groupe Air France KLM.
- Le groupe LVMH s'est constitué par les rachats successifs de différentes entreprises dont les plus prestigieuses forment le sigle de l'entreprise (le bagagiste Louis Vuitton, les champagnes Moët & Chandon, et le cognac Hennessy), mais il regroupe un portefeuille d'une soixantaine de marques et d'entreprises prestigieuses comme Château d'Yquem (vin de bordeaux), les parfums Christian Dior et Guerlain, Bulgari (montres et joaillerie), ainsi que les magasins Sephora, le Bon Marché, Duty Free Shoppers, etc.

La croissance externe est assez rapide, souvent facile à financer pour des entreprises cotées en bourse car le rachat peut se faire par offre publique d'échange de titres, il suffit alors que l'entreprise acheteuse émette des titres acceptés par les actionnaires de l'entreprise achetée.

En outre, ce type de croissance permet d'accéder à des technologies, des savoir-faire, des marchés que l'entreprise ne maîtrise pas et qu'elle peut rapidement intégrer.

EXEMPLE

Pour faire face aux défis de la voiture connectée, le constructeur automobile General Motors (GM) a racheté pour un milliard de dollars une start up californienne, Cruise Automation, spécialisée dans les technologies pouvant rendre une voiture autonome. GM entend ainsi rattraper son retard dans ces technologies face aux projets de Google dans le domaine de la voiture autonome.

Cependant, la croissance externe peut s'avérer très délicate à gérer, d'une part, en raison des problèmes managériaux dus aux différences de culture entre les entreprises, aux comportements humains, etc., et, d'autre part, en raison du pari qui est fait sur les complémentarités espérées entre les entreprises. Les effets de synergie attendus ne sont pas toujours au rendez-vous.

Ainsi les analyses estiment que plus de la moitié des fusions acquisitions ne donnent pas les résultats escomptés.

EXEMPLE

En 2014, la fusion entre les deux groupes de communication et publicité Publicis (France) et Omnicom (USA) a échoué pour des raisons liées à un conflit de gouvernance (attribution des postes de direction de la nouvelle entité fusionnée entre les dirigeants des sociétés d'origine). L'échec a eu lieu pendant le processus de rapprochement si bien que les conséquences négatives ont été limitées.

2.5 La spécificité des alternatives stratégiques de la PME

a) De la spécificité de la PME ...

La PME se définit, certes par un critère de taille en termes de nombre de salariés (moins de 500 salariés, mais c'est une référence purement statistique), mais surtout par un ensemble de caractéristiques qui conditionnent les alternatives stratégiques.

Les caractéristiques essentielles qui se combinent généralement, mais pas toujours, sont :

- le manque de ressources de financement stable ;
- le caractère souvent familial de l'exploitation avec une volonté forte d'indépendance, marquée par une gestion très souvent patrimoniale ;
- le rôle central du chef d'entreprise, souvent créateur de l'entreprise, qui peut avoir les compétences techniques mais manque de temps et de connaissances pour l'analyse et la prise de décision dans le domaine stratégique ;
- le faible formalisme (voire l'absence) dans la gestion, voire dans certains cas dans les processus de production ;
- la confusion des choix de gestion et des choix stratégiques ;
- le manque de temps, et parfois de compétences, pour analyser les orientations stratégiques envisageables.

Il va de soi que ces éléments sont très contingents. L'absence ou la faiblesse de la démarche stratégique sont particulièrement vraies dans la PME, et encore plus la TPE (une dizaine de salariés) artisanale, alors que la « grosse » PME (plus de 100 salariés par exemple) opérant dans le secteur des nouvelles technologies ou des services aura une démarche stratégique relativement similaire aux grandes entreprises.

b) ... à la spécificité de ses alternatives stratégiques

Les conséquences pour les alternatives stratégiques sont contradictoires.

De manière générique, les PME sont **limitées** dans leur choix d'alternatives d'une part par leur **manque de ressources** à allouer et d'autre part par leur **faible taille** qui les limitent pour acquérir de nouvelles compétences mais en même temps elles sont en mesure de s'appuyer sur une **compétence distinctive marquée basée sur une forte expérience spécialisée** et elles sont également capables, grâce à leur faible taille et à leur management peu formalisé, de **s'adapter très rapidement à des opportunités**. Elles sont donc bien meilleures en adaptation qu'en anticipation.

Les PME qui sont en mesure de penser leur orientation stratégique privilégient généralement des stratégies de niche basées sur leurs compétences distinctives.

Elles préfèrent des modalités de croissance interne, basée sur leur capacité d'autofinancement, plutôt que la croissance externe plus délicate et plus risquée notamment par rapport à leur souci d'indépendance.

Enfin, les PME très dynamiques et ayant une compétence très marquée peuvent souvent s'associer avec des grands groupes dans le cadre de partenariat, notamment pour des opérations de portage à l'étranger.

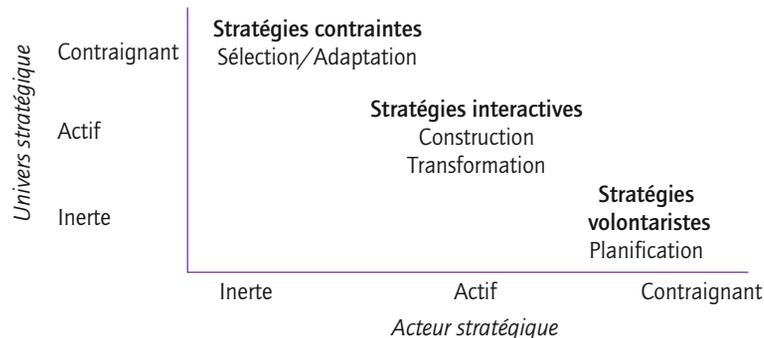
3. La réalité des choix d'alternatives stratégiques

La formulation réelle d'un choix stratégique est conditionnée par de nombreux facteurs internes et externes, objectifs et subjectifs, économiques et psychologiques.

Il paraît hasardeux de proposer une modélisation des choix stratégiques, qui sont plus souvent la rencontre du hasard et de la nécessité ; ce sont des choix contingents, non prévisibles ni répétitifs.

3.1 Des choix contingents car résultant de « compromis »

Au-delà de tous les modèles plus ou moins normatifs d'aide à la formulation de stratégies, l'observation de la réalité montre que les choix sont souvent un compromis entre des intentions et des facteurs plus ou moins incontrôlés⁽¹⁾.



Les stratégies interactives se caractérisent par l'interdépendance dynamique entre l'entreprise, ses désirs, ses possibilités et son environnement dont les différentes forces (clients, fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics, etc.) exercent de multiples pressions.

Encore plus que dans le passé, la réalité stratégique correspond à un processus continu d'équilibrage évolutif entre les décisions et les comportements de tous les acteurs d'un espace concurrentiel, ayant une forte dynamique (instabilité) et un périmètre flou (complexité).

(1) P. Joffre, G. Koenig, *Les Cahiers français*, n° 275, La Documentation française, avril 1996.

EXEMPLE

Dans le domaine informatique, l'essor rapide d'Internet et l'émergence de nouveaux standards (évolution des langages Java, HTML) modifient les données de la stratégie de Microsoft dont la position dominante en fait une cible. Tout comme Microsoft avait supplanté IBM, Google puis Facebook sont venus changer radicalement la donne tant sur le plan concurrentiel que sur le plan de la définition des produits et services dans de nombreux domaines (cf. Uber et les taxis, Airbnb et les hôtels, etc.

3.2 Des choix dynamiques

Les orientations stratégiques ne sont pas déterminées de manière intrinsèque, rationnelle, optimale ; elles ne sont pas déconnectées de paramètres extérieurs.

De nombreuses influences doivent être prises en considération pour expliquer un choix stratégique ; par exemple :

- les **choix stratégiques passés**, qui sont des sources d'expérience et qui sont parfois préférés à des axes nouveaux inconnus ;

EXEMPLE

Le projet initial du véhicule « Espace » avait été proposé par Matra à Peugeot qui ne l'a pas validé car tant le concept (monospace) que la technologie employée (carrosserie en résine) représentaient des paris stratégiques ; c'est Renault qui, en retenant le projet, a créé un segment stratégique nouveau où l'entreprise a pu profiter d'un monopole de fait pendant plusieurs années.

- les choix **stratégiques des concurrents et/ou partenaires**, provoquant des imitations et des tendances plus ou moins longues ;

EXEMPLE

Dans le domaine informatique, jusqu'aux années 80, les choix effectués par IBM étaient considérés comme la voie à suivre pour être dans le vrai ; au début des années 90, la suprématie de Microsoft conduisait à faire de ses orientations stratégiques le passage obligé de tous les acteurs du secteur.

- la **phase dans le cycle de vie du produit, du marché, de la technologie**, incite à certains choix ; notamment la fin prévisible du cycle de vie d'un produit peut conduire à ne pas innover trop radicalement dans une nouvelle technologie qu'il sera difficile de rentabiliser en quelques années ;

EXEMPLE

Dans le secteur aéronautique, un certain nombre d'innovations concernant les moteurs à pistons n'ont pas été exploitées par les motoristes quand il a été clair que le développement de l'aviation commerciale se ferait essentiellement avec des moteurs à réaction (fin des années 50, début des années 60).

Plusieurs décennies plus tard, de nouveaux acteurs reprennent et enrichissent certaines de ces pistes inexploitées ; c'est notamment le cas de Renault qui, en 1996, a lancé le développement d'un moteur diesel pour l'aviation générale, projet repris ensuite dans les années 2000 par Snecma-Safran.

- le **degré plus ou moins élevé de la concurrence** pousse les entreprises à préférer certaines stratégies.

EXEMPLE

Une PME d'ébénisterie effectue ses choix stratégiques en privilégiant systématiquement les options correspondant à des couples produit/marché où la concurrence des grandes entreprises du secteur n'est pas encore présente.

Il se crée ainsi une **dynamique des stratégies** liée à la nature de l'entreprise, du secteur. Par exemple, il est possible de classer des choix stratégiques selon ces deux grands axes : la situation concurrentielle et la nature de l'industrie.

■ En fonction de la situation concurrentielle de l'entreprise

- **Position concurrentielle dominante.** L'entreprise peut choisir entre une stratégie de renforcement de sa position dominante par une recherche permanente d'innovation et de productivité et une stratégie de maintien de sa position par des actions sur les prix et la qualité.
- **Position concurrentielle marginale.** L'entreprise peut essayer d'améliorer sa compétitivité par une stratégie de niche ou une stratégie fondée sur son facteur clé de succès.
- **Position concurrentielle critique.** L'entreprise peut essayer une stratégie de revitalisation par différenciation ou innovation, ou bien se désengager.

■ En fonction de la nature de l'industrie

- **Stratégies dans les industries naissantes.** Les stratégies menées par les entreprises sont très différentes, certaines pour être leader, d'autres pour être suiveur.
- **Stratégies dans les industries mûres.** Les caractéristiques de cette phase (standardisation des produits, des technologies, surcapacité de production, maturité de la clientèle) orientent vers des stratégies de domination par les coûts, ou des stratégies de différenciation du produit ou des stratégies de diversification.

Stratégie primaire

Correspond aux domaines d'activité choisis, en nature et en dimension (une ou plusieurs activités, national ou international).

Stratégie secondaire

Correspond aux axes de développement (maintien, croissance, abandon) et aux moyens utilisés (coût, différenciation, innovation).

Globalisation

Anglicisme qui est la traduction de l'anglais *globalization* et signifie les liens d'interdépendance forts entre les différentes économies à l'échelle planétaire et, au-delà, la très forte interdépendance des activités humaines à l'échelle planétaire (comportements sociétaux tendant à l'uniformisation, éco-systèmes à prendre au niveau planétaire en raison du réchauffement climatique, etc.).

Mondialisation

Désigne le processus d'intégration des marchés devenus de plus en plus interdépendants en raison de la libéralisation des échanges qui dépassent les limites géographiques existant auparavant pour atteindre une dimension planétaire. Le terme de mondialisation est moins fort que le terme de globalisation.

Stratégie de différenciation

Stratégie fondée sur un avantage concurrentiel tiré d'un différentiel de valeur perçue par le client (meilleure qualité des composants, meilleure réponse à la demande exprimée, meilleure image de marque). C'est aussi le processus par lequel l'entreprise cherche à se démarquer de ses concurrents. En termes de structure, c'est le processus par lequel l'entreprise crée des structures différentes adaptées aux différences observées dans l'environnement.

Stratégie de diversification

Stratégie visant à étendre les activités à plusieurs domaines qui sont différents en termes de clientèle et/ou de produits et/ou de technologie.

Stratégie de domination par les coûts

Stratégie fondée sur un avantage concurrentiel tiré d'un coût plus faible que les concurrents.

Stratégie de recentrage

Mouvement stratégique consistant à réduire le nombre de domaines d'activités stratégiques pour se recentrer, se focaliser, se limiter éventuellement à une seule DAS.

Stratégie de spécialisation

Stratégie consistant à limiter le champ des activités à un nombre réduit de domaines en termes de clientèle et/ou de produits et/ou de technologie.

Stratégie d'impartition

Stratégie visant à répartir la chaîne de valeur entre différentes entreprises. Concrètement l'impartition repose sur la sous-traitance et toutes les formes d'alliance et de partenariat

Stratégie d'intégration

Au niveau des activités, c'est la stratégie visant à cumuler différentes étapes de la chaîne de création de valeur. Au niveau des structures d'organisation, l'intégration est le processus qui consiste à rassembler dans une même structure des éléments (ateliers, personnel, entreprises) auparavant présents dans d'autres structures.

Stratégie d'internationalisation

Stratégie d'extension des activités à l'échelle de plusieurs pays ou zones géographiques.

Stratégies de créneau, de niche, d'interstice

Stratégies où l'entreprise limite son activité à un segment très limité du marché (en termes de clientèle, de produit ou de technologie).

- Le créneau fait plutôt référence à une sagement produit/marché.
- Le terme de niche fait plutôt référence à une offre correspondant à une combinaison très spécifique de facteurs réduisant la taille du segment mais rendant l'offre difficilement imitable.
- L'interstice est une niche entre deux ou plusieurs segments de taille beaucoup plus importants occupés par des entreprises de plus grande taille qui n'ont pas d'intérêt à répondre aux besoins trop spécifiques qui se situent entre les segments de taille plus conséquente.

Stratégie délibérée (ou anticipée)

Les choix stratégiques opérés s'expriment au travers d'une planification stratégique qui résulte d'une démarche raisonnée globale à partir des buts de l'organisation ; la dimension d'anticipation est prépondérante dans la définition de la stratégie. Le changement se fait de manière prévue.

Stratégie émergente

Les choix stratégiques faits par l'entreprise résultent beaucoup moins d'une approche globale que d'une succession de décisions nées de la rencontre d'opportunités et de contraintes ; la dimension d'adaptation est prépondérante dans la définition de la stratégie. Le changement se fait progressivement par adaptations successives. La stratégie effectivement réalisée résulte souvent d'un modèle hybride par confluence entre la stratégie délibérée et la stratégie émergente.

Stratégie occurrente

C'est un cas particulier de stratégie non anticipée où la turbulence de l'environnement oblige à prendre rapidement des options stratégiques conduisant à un changement radical.

Croissance

C'est l'augmentation (l'accroissement) d'un critère de taille dans le temps. Le critère de taille retenu peut correspondre à un ou plusieurs indicateurs. Les plus fréquents sont : le volume de production, l'augmentation de l'effectif employé, le nombre ou la capacité des outils de production, le chiffre d'affaires, les bénéfices, les parts de marché, etc.

Il convient de distinguer formes et modes de croissance :

- **les formes de croissance** : les stratégies de développement choisi, par diversification de marché, de produit, etc. ;
- **les modes de croissance** : les moyens utilisés pour réaliser la forme de croissance :
 - **croissance interne** si l'entreprise investit pour agrandir ses capacités de production,
 - **croissance externe** si l'entreprise acquiert des entreprises déjà existantes.

Bien que s'appuyant bien sûr sur les analyses académiques distinguant différents niveaux d'analyse et différents temps stratégiques, la réalité des choix stratégiques est toutefois significativement vécue comme un processus plus global, plus intégré, plus itératif que ne le laisse supposer l'analyse académique qui privilégie une approche de nature plus séquentielle (phase d'analyse, puis choix des alternatives, puis déploiement).

C'est ainsi que les outils utilisés pour évaluer les alternatives stratégiques sont assez proches des outils utilisés pour mesurer la pertinence de la segmentation stratégique.

Il est important de retenir le caractère combinatoire de l'emploi de différents outils.

Plusieurs outils de sélection émergent.

Sélection par optimisation quantitative

Si la stratégie se concrétise en dernier lieu par des investissements alors il est fréquent que les dirigeants s'en tiennent à évaluer les résultats de rentabilité ou de bénéfices des différents projets. De nombreuses méthodes comptables et financières (*cash flow* actualisé, théorie des jeux, critères de Savage, Hurwick, Laplace, Wald) permettent alors de classer des projets d'investissements et donc des stratégies.

Cependant, ces techniques quantitatives, même multicritères (exemple : la méthode Électre) ne peuvent suffire pour choisir une stratégie ; d'autres critères plus subjectifs doivent entrer en ligne de compte.

Sélection par critères qualitatifs et psychologiques

Des comportements plus ou moins risqués des décideurs, des enjeux de pouvoir peuvent être des critères d'appréciation pour choisir une stratégie.

En effet, l'instabilité de l'environnement est telle que le terme de surprise stratégique est utilisé, notamment dans *Strategor*⁽¹⁾, pour signifier le caractère radical et soudain du changement. L'importance du comportement des acteurs tient notamment aux limites cognitives des décideurs : manque d'informations et difficulté à établir les liens de causalité face à cet environnement.

Face aux incertitudes et aux « surprises », l'attitude des acteurs face au risque va être un paramètre fondamental de la décision et de sa légitimation. Ainsi, il est fréquent que des calculs comptables et financiers soient élaborés après la décision pour la justifier.

Les critères subjectifs de choix sont souvent non formalisés et non explicités car ils ressortent d'attitudes conditionnées par l'attrait ou l'aversion au risque, à partir des connaissances, de l'expérience utilisées pour percevoir et analyser l'environnement.

Sélection selon le type d'environnement concurrentiel

Le BCG propose d'utiliser des critères de choix stratégiques en se basant sur les caractéristiques de l'environnement concurrentiel.

(1) J.-P. Détrie et al., *Strategor*, Dunod, 6^e édition 2013.

Type d'environnement concurrentiel	Orientations stratégiques
Volume <ul style="list-style-type: none"> • Nombre faible de concurrents • Entreprise dominante très rentable • Concurrents marginaux bénéficiaires seulement en conjoncture haute 	<ul style="list-style-type: none"> • Croître plus vite que les concurrents pour améliorer sa position en termes de coûts • La stabilité du système peut être menacée
Spécialisation <ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs entreprises très rentables dominent les niches • Partie centrale de chaque niche abritée, franges évolutives et concurrencées, suiveurs non rentables 	<ul style="list-style-type: none"> • Focaliser l'effort sur des niches défendables • Maximiser l'avantage sur les coûts spécifiques en dominant en volume sa niche. • Minimiser la pénalité sur les coûts partagés en poussant les coûts spécifiques le plus loin possible
Fragmenté <ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup de petits concurrents entrant et sortant continuellement • Marges diverses et instables • Une grosse entreprise est désavantagée par rapport à une petite 	Pour une grande entreprise : <ul style="list-style-type: none"> • Soit isoler l'activité et la gérer comme une PME • Soit transformer l'activité en une activité de volume ou de spécialisation si c'est possible
Impasse <ul style="list-style-type: none"> • Aucun concurrent n'a de part de marché absolue élevée • Si personne ne réduit sa production tout le monde perd de l'argent • Les plus modernes sont les plus endettés et les plus obsolètes les plus solides financièrement 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentration et entente sous l'égide des pouvoirs publics • Contrôle d'un marché spécifique (zone géographique ou clientèle particulière) • Localiser l'investissement là où les coûts de facteurs sont les plus favorables • Développer sa propre technologie et la défendre
Boston Consulting Group.	

Sélection selon évaluation du VRIN

L'évaluation des ressources de l'entreprise, c'est-à-dire de l'ensemble des moyens dont elle dispose pour dégager un avantage concurrentiel, est un élément fondamental pour définir DAS et alternatives stratégiques.

Les ressources à évaluer sont aussi bien des ressources matérielles, qu'humaines, financières et immatérielles (organisation, procédures, brevets, compétences des équipes, etc.).

Toutes ces ressources n'ont pas la même valeur, certaines sont spécifiques à l'entreprise d'autres pas. Certaines sont valorisées par le marché d'autres pas.

Les critères VRIN permettent d'identifier les ressources clés susceptibles de dégager un avantage concurrentiel, si ce sont des ressources :

- **valorisables (V)**, c'est-à-dire susceptibles de dégager de la valeur ;
- **rares (R)**, c'est-à-dire peu disponibles sur le marché et donc susceptibles d'être de valeur car rares ;

- **inimitables (I)**, c'est-à-dire que la valeur de la ressource sera plus durable car les concurrents auront du mal l'imiter ;
- **non substituables (N)**, si la ressource est inimitable, elle doit être aussi difficilement remplaçable par une autre ressource (un substitut), de telle sorte que sa valeur aura une forte garantie d'être durable.

Les critères VRIN ne sont pas un outil mécanique mais fournissent une grille d'analyse donnant une bonne garantie d'identification des ressources susceptibles d'être à la base d'une stratégie.

APPLICATION 1	Absolution
APPLICATION 2	Geox
APPLICATION 3	Edenred
APPLICATION 4	Barry Callebaut
APPLICATION 5	Sanofi
APPLICATION 6	IBM
APPLICATION 7	Auchan

APPLICATION 1

Absolution

Absolution, la petite marque de cosmétique qui a tout d'une grande

[...]

Comment lancer une marque de cosmétiques à partir de rien quand on ne s'appelle ni L'Oréal ni Procter & Gamble, et que l'on n'a évidemment pas les moyens de ces géants du secteur ? « En ne suivant surtout pas les conventions de l'univers de la beauté », s'amuse Isabelle Carron, la créatrice, avec Arnaud Pigounides, d'Absolution, une gamme de soins bio apparue sur le marché le 1^{er} septembre 2009.

Dix-huit mois plus tard, cette « bébé marque » est référencée dans environ 75 points de vente répartis dans une quinzaine de pays, pour un chiffre d'affaires d'environ 200 000 euros la première année. Un résultat encore modeste, mais assez étonnant pour ce secteur hyperconcurrentiel, qui voit plusieurs centaines de produits fleurir chaque année.

[...]

Sa première idée fut d'imaginer une gamme de produits qui n'existait pas encore, mais dont elle serait la première fan... Elle a commencé par échanger sur le sujet avec une botaniste... « La peau n'est jamais la même d'un jour à l'autre, raconte-t-elle. Aucune marque ne répond vraiment à cette problématique. » La solution est venue d'une idée simple : des crèmes unisexes que l'on peut additionner soi-même d'une goutte de sérum très concentré en actifs pour orienter leurs effets selon les humeurs de la peau : « Énergie », pour les peaux fatiguées, « Anti-âge », pour revitaliser l'épiderme, « Éclat », pour redonner bonne mine, etc. Les formules naturelles calées et le fabricant trouvé, il ne restait plus qu'à construire l'univers de la marque. Arnaud Pigounides a dessiné une identité visuelle aussi innovante que les produits : logo dans une graphie Neville Brody, l'inventeur de la typo moderne ; [...] flacons sans fioritures ; packagings en noir et blanc, très *arty* et fabriqués à la main, en rupture avec les codes du marché... [...]

Le mini-dossier de presse remis aux journalistes lors du salon de la cosmétique Beyond Beauty, en 2009, à Paris, avait été assemblé à la machine à coudre par Arnaud... La grande originalité de leur « mix-produit » vaudra à la marque, qui y tenait un petit stand pour lancer son bébé, d'en repartir avec le prix du jury 2009 du Beauty Challenger Award. « Cela nous a valu de nombreux appels entrants », se souviennent les deux créateurs [...]. « Notre marque doit être expliquée. »

Les deux amis valorisent à 600 000 euros environ les sommes dépensées pour lancer Absolution, dont plus de la moitié en cash sur leurs économies et le soutien d'un petit fonds d'investissement, Amalthée.

Le tandem espère lever cette année 1 million d'euros supplémentaires pour continuer à se développer, notamment à l'international, et franchir rapidement le cap du million d'euros de chiffre d'affaires. « La cosmétique est un univers qui brûle pas mal de cash », constate Isabelle. En janvier dernier, un soin regard est venu enrichir la gamme. En projet également, une boutique-spa en nom propre, à Paris, et des produits pour le corps.

[...]

Source : F. Kermoal, *L'Entreprise*, n° 298, mars 2011

QUESTION

Analyser la stratégie mise en place par cette entreprise avec les variables et les facteurs clés de succès choisis.

APPLICATION 2

Geox

[...]

Ainsi va d'un bon pas la légende de Geox (de geo, terre en grec, et oxygène), la marque de chaussures respirantes lancée en 1994 par Mario Moretti Polegato, un œnologue issu d'une famille de vigneron de Vénétie. L'anecdote est répétée à l'envi sur Internet, dans les dossiers de presse et par l'intéressé lui-même : en prospection commerciale sous le soleil de Reno dans le Nevada pour les vins de la famille, le futur patron trouve au canif les semelles de ses baskets pour aérer ses pieds surchauffés.

L'idée avait surgi ; restait à la mettre en œuvre, une affaire d'entrepreneur. De retour au pays, il adapte aux semelles de caoutchouc un revêtement en Teflon respirant utilisé par la Nasa pour ses astronautes, fait breveter le procédé et l'habille d'une touche de design italien. La recette du succès est au point : un produit universel – 90 % des Terriens portent des semelles en caoutchouc –, confortable, hygiénique et technique, à la mode et à prix raisonnable (autour de 150 euros).

Forte de ses 60 brevets, d'un design maison, d'une production délocalisée, et de 10 000 points de vente – dont 1 150 magasins en propre et en franchise – dans 103 pays, alimentés par trois centres logistiques, l'entreprise cotée à la bourse de Milan tutoie aujourd'hui le milliard d'euros de chiffre d'affaires. Et Geox ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. « Nous prévoyons d'ouvrir 400 nouveaux magasins en Chine au cours des dix prochaines années », ambitionne Mario Polegato.

Surtout, le dirigeant transalpin élargit désormais le concept de la chaussure respirante à toute la garde-robe familiale, d'abord avec une veste qui respire aux épaules (car la chaleur monte) et, pour les pays du Nord, un chanvre étanche appelé Amphibiox. Ensuite avec une nouvelle ligne de produits « intelligents » : « Nous voulons créer pour toute la famille des vêtements de tous les jours pour toute journée, beaux et sobres à la fois, en associant technologie, confort et mode dans un nouveau style urbain », explique-t-il. Pour ce faire, il a renforcé ses équipes de design en attirant notamment une styliste de Calvin Klein.

La nouvelle ligne testée dans les magasins que la marque détient en propre semble avoir rencontré son public : « Les ventes ont progressé de 12 % alors que le marché, lui, a baissé de 5 % », se félicite Mario Polegato. Autant dire que sur ce marché hyperconcurrentiel, la marque Geox a réussi sa percée.

Source : P.-M. Deschamps, « Geox, un coup de canif à 1 milliard d'euros », *Enjeux Les Échos*, n° 299, 1^{er} avril 2013.

QUESTIONS

1. Sur quelles variables est fondée la stratégie de Geox ?
2. Comment expliquer le succès de ces choix stratégiques ?

APPLICATION 3

Edenred

Trois ans après avoir quitté le giron d'Accor en juillet 2010 pour devenir une société autonome, Edenred profite de sa liberté pour passer la vitesse supérieure. Le spécialiste des services prépayés aux entreprises (Chèque Restaurant, alimentation, cadeaux), plus connu par sa marque Ticket Restaurant, vient de relever les objectifs de son plan Inventer 2016, qui prévoit une croissance annuelle des volumes d'émission de titres comprise entre 8 % et 14 %, dans un contexte de bouleversement technologique profond.

« La scission a été une chance, car elle est intervenue à un moment de mutation très forte de notre métier avec le développement du numérique, explique Jacques Stern, PDG d'Edenred. Ce passage du papier vers l'électronique va bien au-delà d'un changement de média, c'est culturel. D'un seul produit et support, nous devenons multiproduits, multisupports. »

Edenred compte sur les nouvelles possibilités qu'offrent Internet, les smartphones ou les tablettes pour enrichir son offre. L'objectif est de voir les transactions dématérialisées représenter en 2016 plus des trois quarts du volume d'activité, contre un peu plus de la moitié aujourd'hui.

« Jusqu'à présent, avec le papier nous étions incapables de savoir quelles étaient les attentes des bénéficiaires. Aujourd'hui, il en va tout autrement avec le volume d'informations dont nous disposons grâce à la digitalisation et la géolocalisation, estime Gilles Coccoli, chargé de la stratégie avant d'être nommé responsable du Brésil. Les possibilités sont phénoménales. »

Pour Jacques Stern, vitesse et innovation sont les deux clés de la réussite. « C'est un métier où vous pouvez avoir 350 idées à la minute, il faut les discipliner », raconte-t-il. Les idées viennent du terrain : Edenred vient de lancer aux États-Unis NutriSavings, un programme destiné à améliorer l'alimentation des salariés.

« La crise a même permis de créer de nouveaux produits », explique Ivan de Pontevès, responsable de l'Espagne, en évoquant le lancement d'une carte de gestion des frais professionnels pour des entreprises n'ayant plus accès au crédit.

Au Brésil, « leader en matière d'innovation, les initiatives sont nombreuses et variées », estime Gilles Coccoli. Cela va de la géolocalisation permettant de connaître les meilleures offres de restaurants, aux Tickets Cultura, une initiative gouvernementale donnant accès aux salariés à l'achat de biens et services culturels. Toutes ces innovations sont centralisées sur une plate-forme située en Angleterre, contrôlée par Edenred associé à Mastercard. « C'est notre boîte à outils », confirme Ivan de Pontevès, chaque pays pouvant reprendre et adapter l'idée d'un autre.

Déjà présent dans quarante pays, Edenred a décidé de s'implanter dans trois autres d'ici à 2016, avec pour priorité l'Asie. Si l'Inde et le Japon sont des pays en devenir avec, pour l'instant, une progression annuelle de 5 % à 10 %, le continent sud-américain reste le plus dynamique. Depuis des années, la progression est de 10 % à 20 % par an.

Le Brésil en est le moteur, les tickets d'alimentation ayant été développés par le gouvernement brésilien à la fin des années 1970 dans le cadre du Programme d'alimentation des travailleurs (PAT). Deux Français ont profité de ce marché, Edenred et Sodexo, avec son Chèque Restaurant pour proposer une multitude de services prépayés. Dans les deux cas, leur activité dans ce pays, où ils détiennent chacun 30 % du marché, est supérieure à celle de la France.

L'Hexagone est le dernier grand pays où les tickets repas sont distribués aux salariés sous forme de papier. La dématérialisation est attendue début 2014. C'est pourtant en France que le Ticket Restaurant, inspiré de Grande-Bretagne, a été développé par Jacques Borel, le père de Restoroute, à la fin des années 1950. En 1967, le gouvernement en a donné le coup d'envoi en exonérant de charges ces tickets remis aux salariés.

Les discussions sur la dématérialisation s'éternisent depuis deux ans. Cette transformation ouvre le marché à de nouveaux concurrents comme Moneo et Resto Flash, aux côtés des quatre traditionnels que sont Edenred, Sodexo, Ticket Déjeuner et Natixis. Pour les futurs acteurs, ce blocage est dû à la crainte des émetteurs traditionnels de perdre une source de trésorerie importante, puisque les délais de paiement

sont ramenés d'un mois à quelques jours. En retardant les négociations, ils gagnent du temps. Arguments balayés par les « historiques », qui évoquent les lenteurs de l'administration...

À ces concurrents français s'ajoutent de nouveaux compétiteurs principalement américains, comme Wex ou Fleetcor, spécialisés dans la gestion des frais professionnels. Tous deux s'attaquent au marché des avantages prépayés aux salariés en Amérique latine et en Europe.

Mais ils sont encore loin derrière les deux champions, les Français Edenred et Sodexo. Parti dix ans plus tard, avec Chèque Restaurant, Sodexo a refait son retard sur le numéro un. Il entend abandonner sa réputation de suiveur pour devenir numéro un d'ici à 2015. Son volume d'émission de titres annuels avoisine les 15 milliards d'euros et s'approche des 16,7 milliards d'euros d'Edenred. Mais, pour Jacques Stern, pas question de se faire doubler. « Nous serons les plus rapides entre aujourd'hui et 2016, pronostique-t-il. L'agilité, la rapidité et l'innovation feront notre croissance... »

Source : D. Gallois, « Edenred : il y a une vie après la séparation », *Le Monde*, 27 novembre 2013.

QUESTION

En quoi l'apport du numérique (digitalisation et géolocalisation) réoriente-t-il les choix stratégiques d'Edenred ?

APPLICATION 4

Barry Callebaut

Les crèmes glacées Magnum, c'est lui. Les tablettes Côte d'Or, c'est encore lui. Les pâtisseries de Régis Marcon, 3 étoiles au Michelin à Saint-Bonnet-le-Froid (Haute-Loire), c'est toujours le chocolat Barry Callebaut. Méconnu du grand public, il est le leader mondial des produits à base de cacao et de chocolat de qualité supérieure. De la plantation ivoirienne à la poudre de cacao, du chocolat blanc aux pâtes à glacer, le groupe maîtrise tout le processus chocolatier à partir de Zurich, où il est entré en bourse en 1998. Il est le fruit de la fusion de Callebaut (Belgique) et de Cacao Barry (France), en 1996. Aujourd'hui, il est contrôlé à 50,11 % par la holding de la famille allemande Jacobs.

Ce mastodonte emploie plus de 8 500 salariés et livre 1,5 million de tonnes extraites des cabosses, quand le marché de la planète en totalise 6,2 millions. Pour l'exercice 2012-2013, il a affiché une croissance de 8,7 % de ses ventes en volume, par rapport à l'exercice précédent, soit cinq fois celle du marché mondial. Son chiffre d'affaires a atteint 4 milliards d'euros et son résultat brut consolidé a progressé de 8,3 %.

Les ingrédients de cette bonne santé ? Le « Business to Business » (B to B) – la vente aux seuls professionnels –, des investissements pour compléter sa gamme de produits, le cap sur l'Asie et une sécurisation de ses approvisionnements.

En novembre 2012, Barry Callebaut a vendu son site de Dijon, le seul qui fabriquait encore du chocolat pour les particuliers. « Cela ne correspondait plus à notre stratégie, explique Philippe Janvier, directeur pour la France. Nous ne pouvions concurrencer nos clients en fournissant directement les consommateurs. » Cette cession a marqué la fin du recentrage sur le « B to B ». Désormais, Barry Callebaut ne commerce qu'avec des industriels de l'alimentation, dont Unilever, Nestlé, Cadbury Schweppes ou Mondelez, mais aussi avec des pâtisseries (Lenôtre), des chocolatiers de quartier ou des restaurateurs de renom.

Il ne se contente pas de leur livrer le cacao en liqueur, en poudre ou en beurre et le chocolat blanc, noir ou au lait. Il leur offre 6 000 recettes pour accommoder cette matière première et consacre 6 % de son chiffre d'affaires à la recherche et développement pour inventer de nouveaux produits.

Dans ses seize académies, il forme 38 000 professionnels qui magnifient le fruit de la cacaoyère.

En 2013, Barry Callebaut a développé ses capacités de production. Il a acquis l'entreprise suédoise ASM Foods et surtout la division cacao de Petra Foods (Singapour). Il a passé des accords de sous-traitance

avec Arcor-Dos en Uno (Chili) et avec Carletti (Danemark). Il a inauguré de nouvelles usines à Toluca (Mexique), à Makassar (Indonésie) et à Eskisehir (Turquie).

Selon son directeur général, Juergen Steinemann, les futures acquisitions concerneront le secteur « Gourmet » et cibleront des entreprises moyennes qui disposent de savoir-faire spécifiques. Par exemple, dans la décoration ou dans les compléments (fruits secs).

Le rachat du cacao de Petra Foods, en juillet 2013, a coûté 860 millions de dollars (634 millions d'euros). Un prix jugé élevé par les experts, qui ont pénalisé le cours de bourse.

L'Europe représente toujours 48 % des ventes du groupe. La décision de la Commission européenne, en septembre 2013, de permettre à Barry Callebaut d'affirmer que les flavanols de son chocolat améliorent la santé et notamment la circulation sanguine devrait l'aider à progresser sur ce marché mature.

Mais l'avenir est dans les pays émergents qui développent un gros appétit pour le chocolat. Les Russes, les Indiens et les Chinois se tournent de plus en plus vers ce breuvage et ces arômes, inventés par les Mayas et les Aztèques. En 2009, le groupe comptait une usine en Amérique latine et une en Asie. Aujourd'hui, il en exploite respectivement sept et neuf pour faire face à une demande croissante.

Il y a quelques années, Barry Callebaut et ses concurrents américains Cargill ou ADM ont pris conscience que leurs approvisionnements étaient menacés. Les planteurs d'Afrique de l'Ouest, qui produisent 60 % du cacao mondial, délaissent leurs cacaoyères, moins rentables que les plantations d'hévéas ou de palmistes. Barry Callebaut a calculé que, au rythme où progressait la demande, il lui manquerait 1 million de tonnes de cacao en 2020.

« Nous devons prendre des initiatives pour produire plus et un cacao de meilleure qualité, explique M. Janvier. En formant les planteurs à de meilleures pratiques, il serait possible de faire passer les rendements en Côte d'Ivoire de 400 kg à l'hectare à 800 kg. Les agriculteurs percevront un meilleur revenu et la récolte s'améliorera en quantité et en qualité. »

Le groupe a lancé des programmes éducatifs et sociaux concernant 100 000 agriculteurs, qui vont d'un meilleur contrôle de la fermentation des fèves à l'accès au crédit. Ils sont complétés par la construction d'écoles et de dispensaires, par des adductions d'eau et par la prévention des maladies endémiques. Le but : améliorer le sort des planteurs pour sécuriser la fourniture des fèves.

Source : A. Faujas, « Barry Callebaut, les ambitions planétaires du roi du cacao », Le Monde, 22 janvier 2014.

QUESTION

Analyser et qualifier les choix stratégiques de Barry Callebaut.

APPLICATION 5

Sanofi

La médecine 3.0. Le laboratoire pharmaceutique français a annoncé, lundi 31 août, une alliance dans le domaine du diabète avec la division Life Sciences de Google. Alors que l'analyse des données issues de la vie réelle des patients est devenue un enjeu majeur pour les laboratoires, Sanofi compte sur l'expertise du géant américain de l'Internet pour marquer des points face à ses concurrents. « La division Sciences de la vie de Google peut nous aider à améliorer l'expérience du patient et ses résultats cliniques, et à gérer plus efficacement les dépenses de santé », explique Pascale Witz qui dirige la nouvelle division « Diabète et cardiovasculaire » du groupe tricolore.

Le marché du diabète est l'un des plus lucratifs et l'un des plus compétitifs du secteur pharmaceutique. Evaluate Pharma, un cabinet de conseil, estime que les ventes d'anti-diabétiques ont rapporté plus de 41 milliards de dollars (36,3 milliards d'euros) aux laboratoires en 2014, et pourraient dépasser 60 milliards de dollars (53 milliards d'euros) dès 2020. Champion incontesté, le danois Novo Nordisk truste

30 % du marché devant Sanofi. Avec 23 % des ventes mondiales, le français est bien positionné, mais Lantus, son insuline star avec plus de 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, a perdu cette année son brevet. Sa remplaçante, baptisée Toujeo, ne devrait pas rencontrer le même succès, d'autant que plusieurs laboratoires s'apprentent à lancer des médicaments concurrents. L'alliance avec Google fera-t-elle la différence ?

[...]

« Notre but est de changer la donne », souligne Mme Witz. « Pour cela nous devons sortir de notre cadre de pensée habituel, car la grande innovation viendra de la convergence de plusieurs technologies. » Les deux partenaires n'ont pas donné davantage de précisions sur l'objet de leur collaboration, mais la question de la collecte et de l'analyse des données sera centrale. « Avec l'arrivée de nouvelles technologies permettant de suivre en continu et en temps réel l'état de santé des patients, nous pouvons envisager des méthodes plus proactives et efficaces de contrôle du diabète », souligne Andy Conrad, directeur général de Google Life Sciences.

Au-delà du médicament, l'enjeu pour Sanofi est de proposer des solutions aux patients pour les aider à mieux suivre leur traitement. « Aujourd'hui, un sur deux le laisse tomber la première année, et parmi ceux qui poursuivent, la moitié n'atteint pas des objectifs satisfaisants. Cela ne sert à rien de développer de nouvelles molécules si les patients ne sont pas en mesure de les prendre correctement », constate Pascale Witz. L'enjeu n'est pas seulement d'améliorer la vie des patients, mais aussi celle des systèmes de santé. Dans le monde, 387 millions de personnes souffrent de diabète et ce chiffre pourrait bondir à 600 millions en 2035, selon la Fédération internationale du diabète. Rien qu'aux États-Unis, cette maladie est à l'origine de 10 % des dépenses de santé et toute solution permettant d'optimiser sa prise en charge sera un argument compétitif. « La technologie, les capteurs, les analyses et les solutions numériques vont révolutionner la façon dont les taux de glycémie sont gérés. Ce qui offrira une meilleure qualité de vie, réduira le risque de complications, abaissera les coûts et les obstacles associés à la prise en charge du diabète », a ainsi commenté John L. Brooks, qui dirige le Joslin Diabetes Center, partenaire de cette collaboration.

Sanofi a déjà acquis une certaine expérience dans la santé connectée. Il a notamment conçu un lecteur de glycémie connectable à un iPhone d'Apple et différentes applications pour smartphone, comme le Glucocompteur. « Mais les technologies avancent très vite, et nous ne sommes pas les mieux placés pour les développer », insiste Pascale Witz.

Google l'a bien compris en créant il y a deux ans sa division Life Sciences, regroupée cet été dans Alphabet, la structure qui chapeaute toutes les nouvelles activités stratégiques du groupe. Elle a déjà annoncé des programmes de recherche ambitieux dans le domaine de la génétique, du nanodiagnostic ou des maladies neurodégénératives. Son projet phare ? Une lentille de contact « intelligente » pour mesurer en continu la glycémie des diabétiques. Ce projet a déjà convaincu Novartis, numéro un mondial de la pharmacie, avec lequel Google a signé un accord en juillet 2014.

[...]

Source : C. Hecketsweiler, « Sanofi s'allie à Google dans la lutte contre le diabète », *Le Monde*, 2 septembre 2015.

QUESTIONS

1. Quels intérêts présentent cette alliance ?
2. Y a-t-il des limites ou des dangers à cette alliance ?

APPLICATION 6

IBM

IBM avance ses pions dans la santé. Le géant de l'informatique a annoncé jeudi le rachat pour 1 milliard de dollars de Merge Healthcare, une entreprise spécialisée dans l'imagerie médicale, qui fournit notam-

ment des services de cloud permettant d'accéder aux clichés médicaux et des logiciels d'essais cliniques. IBM injectera 700 millions de dollars en cash, le solde provenant de la dette contractée par Merge Healthcare. Pour Ginni Rometty, à la tête d'IBM depuis 2012, il s'agit de la troisième plus grosse acquisition après le rachat pour 2 milliards de dollars du spécialiste de services cloud Softlayer et de Kenexa Corp., un éditeur de services de recrutement pour 1,2 milliard de dollars.

Avec Merge Healthcare, Big Blue espère donner un coup de fouet à Watson, sa plate-forme d'intelligence artificielle, qui a trouvé ses premières applications dans la santé : Watson aide les médecins à établir des diagnostics et la plate-forme est également utilisée dans des systèmes de surveillance en cardiologie, radiologie et orthopédie. 7 500 sites de santé sont déjà équipés des outils de Merge Healthcare, qui compte comme clients « *les plus grands instituts de recherche et des laboratoires pharmaceutiques* », selon le communiqué. IBM espère trouver là de nouveaux débouchés pour Watson.

Le groupe, qui souhaite ainsi relancer un chiffre d'affaires en berne, a annoncé en avril la création de Watson Health, une unité spécialisée dans la fourniture de données pour le monde de la santé, en partenariat avec Apple, Johnson & Johnson et Medtronic. Une structure de 2 000 personnes devait être créée à Boston. Watson Health repose sur une idée répandue chez les fournisseurs de technologies et les professionnels de la santé : il faut faire sortir les données de santé de leurs silos, afin de les analyser et d'en tirer de la valeur. En tout, IBM avait annoncé un investissement de 1 milliard de dollars dans Watson. Le géant informatique a déjà ouvert un grand centre dédié en plein cœur de Manhattan.

Source : S. Cassini, « IBM dépense 1 milliard de dollars pour une entreprise d'imagerie médicale », *Les Échos*, 7 août 2015.

QUESTION

Quelle stratégie IBM déploie-t-il ? Pourquoi et comment ?

APPLICATION 7

Auchan

QUESTIONS

À partir des informations ci-dessous :

1. Dégager les différentes stratégies choisies par Auchan.
2. Quelle forme de croissance Auchan a privilégiée ? Quels en sont les avantages et les limites ?

Historique du groupe Auchan

1960-70 : le démarrage dans le Nord, puis le développement en France

- 1961 : Premier magasin à Roubaix, dans le quartier des « Hauts Champs » qui donne son nom à l'entreprise.
- 1967 : Premier hypermarché Auchan à Roncq (Nord).
- 1969 : De l'hypermarché au centre commercial : la galerie marchande d'Englos (Lille) regroupe 30 commerces, une première en Europe.
- 1976 : Création d'Immochan, filiale immobilière du groupe.
- 1977 : Lancement de l'actionnariat salarié en France.

Les années 80 : le début de l'internationalisation

- 1981 : Création d'Alcampo, en Espagne.
- 1987 : Création de Banque Accord, filiale bancaire du groupe.
- 1989 : Premier hypermarché Auchan en Italie.

Les années 90 : l'accélération du développement

- 1996 : Une année de développement historique :
- rachat des enseignes Mammouth et Atac, de Pao de Açucar au Portugal sous l'enseigne Jumbo ;
 - implantation en Pologne et au Luxembourg.
- 1997 : Partenariat avec le groupe Rinascente en Italie.
- 1999 : Premiers hypers en Chine. Premier discount d'Auchan. Lancement des produits à marque Auchan.

Les années 2000 : vers un commerce multicanal

- 2000 : Auchan Drive, service au volant.
- 2001 : Alliances avec RT Mart en Chine. Premiers supermarchés en Pologne par rachat. Naissance du e-commerce avec l'ouverture du site marchand Auchandirect.
- 2002 : Premiers hypermarchés Auchan en Russie.

Changement de génération à la présidence

- 2004 : Réorganisation juridique du Groupe en 4 divisions : hypermarchés, supermarchés, Banque Accord et Immochan.
- Premier site Chronodrive (commande en ligne et retrait des achats sur un point d'enlèvement).
- 2006 : Changement de génération à la présidence : Vianney Mulliez succède à Gérard Mulliez à la tête du conseil de surveillance.
- Création d'Auchan.fr et d'Auchan Télécom.

Le groupe fête ses 50 ans (2011)

- 2010 : Création d'une activité dédiée au E-commerce (AuchanDirect, Auchan.fr, AuchanDrive)
- 2012 : Rachat de 7 magasins Cora en Hongrie ; signature d'une collaboration entre SMG (Tunisie) et Auchan Super ; accord de franchise en Inde.
- 2013-14 : Intégration des hypermarchés Real en Ukraine, en Russie, en Roumanie, en Pologne. Signature d'un partenariat avec CT Group au Vietnam.

Source : site auchan.com.

Présentation générale du groupe Auchan

Créée en 1961, Groupe Auchan est une entreprise familiale. Société anonyme non cotée, elle est dotée d'un comité exécutif, d'un conseil d'administration, présidés par Vianney Mulliez, et associant un actionnariat familial et salarié.

Groupe Auchan compte 302 500 collaborateurs (effectif moyen au 31.12.2013) dans 16 pays et a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires sous enseignes de 62,1 milliards d'euros TTC.

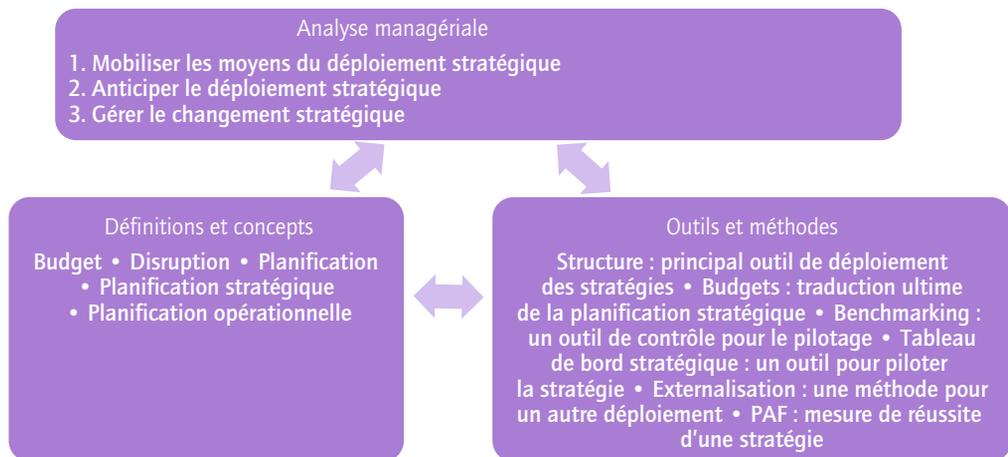
Tout en étant totalement international, la particularité de Groupe Auchan est d'avoir préservé un mode de fonctionnement décentralisé. Chaque enseigne, dans chaque pays, est autonome, tout en travaillant en synergie et en progressant par le partage d'expérience et la mutualisation des moyens. Groupe Auchan est organisé en cinq activités : hypermarchés, supermarchés, Immochan, Banque Accord, et E-commerce. C'est par une croissance essentiellement organique que le groupe a assuré le développement de ses activités. Aussi le groupe compte-t-il aujourd'hui plus de 1600 magasins intégrés (839 hypermarchés : Auchan, Rt-Mart, Jumbo... et 818 supermarchés : Atac, Simply Market, A 2 pas) dans le monde et 362 centres commerciaux (données au 30 juin 2014). Par ailleurs, Groupe Auchan s'appuie sur la complémentarité de ses formats de distribution, ce qui l'amène à développer de nouveaux concepts avec pour objectif de proposer à ses clients une « multiresolution courses » : achats en magasin, commande en ligne et livraison à domicile ou dans le coffre de la voiture (Drive), retrait dans les magasins et points relais : vente en ligne)...

Source : site auchan.com.

Activités hors distribution du groupe Auchan

Oney Banque Accord	Immochan
<p>Seule banque française totalement indépendante d'un grand groupe bancaire, la vocation de la filiale bancaire de Groupe Auchan est d'accompagner la vie quotidienne de ses clients et de les fidéliser en facilitant leurs achats. Son objectif : répondre à chaque besoin de financement, notamment pour l'achat d'un bien essentiel à la vie de tous les jours, comme un lave-linge ou un réfrigérateur. Oney Banque est ainsi spécialisée dans la distribution de produits et services financiers (financement, épargne, assurances, cartes de paiement) et la monétique (paiement par cartes, cartes cadeaux).</p> <p>Oney Banque développe aussi des solutions de paiement et de valorisation de portefeuilles clients pour le compte d'enseignes partenaires (Leroy Merlin, Pimkie...). Elles leur permettent de développer leur chiffre d'affaires et faciliter la vente, conquérir et fidéliser leur clientèle (solutions de financement) et de bénéficier de l'innovation au service des nouveaux moyens de paiement (solutions paiement mobile, sans contact ou 100 % web).</p>	<p>Promoteur, commercialisateur, gestionnaire et investisseur des centres commerciaux du groupe, Immochan est l'une des premières sociétés européennes de promoteurs spécialisés en urbanisme commercial.</p> <p>Sa vocation est de concevoir des lieux de vie et d'expériences où le client se rend pour faire ses courses, mais également pour partager des moments de convivialité et d'apprentissage.</p> <p>Immochan accueille et développe de nouveaux concepts commerciaux multicanaux. Son ambition : conquérir de nouveaux marchés grâce aux nouvelles technologies.</p>

Source : site auchan.com.



ANALYSE MANAGÉRIALE

Après les phases de diagnostic, qui repose au final sur trois questions :

- que veut faire l'entreprise ? les choix « politiques », compromis des intentions des parties prenantes ;
- que peut faire l'entreprise ? ce sont les différents diagnostics de l'environnement ;
- que sait faire l'entreprise ? ce sont les diagnostics internes des ressources, des compétences, des métiers, etc. ; l'entreprise a fait un certain nombre de choix en matière d'orientations stratégiques.

Il faut maintenant traduire ces choix d'orientation en actions concrètes.

Le déploiement stratégique, ou la traduction des décisions stratégiques en actions réelles et concrètes au sein de toute l'organisation, concerne de très nombreuses variables de gestion :

les structures, les procédures de travail et de coordination, le rôle des acteurs, des systèmes d'information, mais aussi les processus de planification et de contrôle pour piloter les choix stratégiques ainsi que les changements qui peuvent en découler.

La performance de la stratégie est largement conditionnée par la pertinence et la qualité du déploiement stratégique.

1. Mobiliser les moyens du déploiement stratégique

Les moyens organisationnels et les ressources stratégiques doivent être déployés de manière cohérente et dynamique pour assurer l'efficacité des orientations stratégiques.

Les moyens organisationnels concernent la structure et les mécanismes de coordination qui sont choisis pour bien traduire les orientations stratégiques définies.

Les ressources financières, humaines et informationnelles sont les trois ressources à définir pour soutenir la stratégie.

1.1 Les moyens organisationnels : structure et coordination

Les deux éléments structure et mécanismes de coordinations sont étroitement imbriqués. Il ne s'agit pas d'un choix en séquence, mais d'un choix conjoint qui doit être se faire en totale cohérence.

a) Les choix de structure

Plusieurs questions se posent pour déployer une stratégie :

- la **mise en œuvre** se fera-t-elle par l'entreprise seule ou avec d'autres partenaires ? quel est le degré d'internalisation des activités ? quel est le périmètre actif des frontières des organisations pour la réalisation de cette stratégie ?
- quelle **structure organisationnelle** nouvelle mettre en place ou quelles modifications introduire dans la configuration actuelle pour favoriser la réussite des choix stratégiques ?
- quel **réseau de systèmes d'information** construire pour faire converger les entités et les acteurs participant à la stratégie ?

Le débat stratégie/structure n'est jamais clos, il a donné lieu à une abondante littérature qui a permis de forger un certain nombre d'outils (*cf.* Outils et méthode).

b) Les choix des mécanismes de coordination

En liaison avec le choix de structure, il est nécessaire, pour faciliter le déploiement d'une stratégie, de penser et de mettre en place les **mécanismes de coordination** les mieux adaptés afin d'assurer la réalisation effective de la stratégie, notamment **pour faire coopérer les acteurs** :

- la **supervision directe** : un individu ou un groupe contrôle la réalisation des actions enclenchées ; ceci est possible dans une petite organisation où les dirigeants connaissent bien toutes les tâches ou dans une organisation en crise où il faut une décision autoritaire rapide face à une situation ;
- l'**autocontrôle** : les personnes en charge d'une tâche, d'une activité, sont responsables de leurs actions, sans qu'il soit besoin qu'une autre personne supervise le travail ; c'est la motivation des acteurs par leur responsabilisation ;

- la **standardisation des procédures et des normes** : des « manières » de travailler et de réaliser les tâches sont élaborées et doivent être suivies par les acteurs pour tous converger vers les mêmes pratiques donc se coordonner automatiquement ;
- les **pratiques, les routines et la culture** : de manière moins formelle mais avec les mêmes objectifs de coordination, des habitudes de travail, des transmissions de savoir-faire, des comportements culturels, des rites, constituent des formes de standardisation des tâches et des activités.

Bien sûr, plusieurs mécanismes de coordination peuvent être combinés pour mieux assurer le pilotage des stratégies

1.2 Les ressources pour la stratégie

Trois ressources essentielles doivent être déployées de manière pertinente et cohérente pour réaliser efficacement une stratégie.

a) Ressources financières

Elles constituent un levier déterminant pour la réussite des choix stratégiques.

Les stratégies ne nécessitent pas toutes les mêmes besoins de financement, ne gèrent pas les mêmes risques, les mêmes techniques de financement et ne produisent pas les mêmes effets sur la valeur de l'entreprise, ses résultats, ses actions.

Les choix stratégiques doivent se traduire par des **arbitrages entre ressources financières** en tenant compte de trois contraintes qui peuvent être divergentes :

- les **techniques de financement** : laquelle utiliser en fonction des risques financiers, en fonction des DAS définis, des positions de produits de l'entreprise sur leur cycle de vie et dans le portefeuille des produits ? quelle combinaison de financement constituera le meilleur effet de levier ? Les modes de financement influent donc sur les orientations stratégiques ;
- les **attentes financières des actionnaires** : quel financement d'activité permettra le mieux d'obtenir une rentabilité maximale pour créer de la valeur actionnariale ? Quel seuil ou taux de rentabilité des capitaux investis souhaitent les actionnaires, conditionnant ainsi les choix stratégiques ? Quelle politique de dividende peut être associée à telle stratégie ? (*un exemple flagrant est donné par les actionnaires de Carrefour qui poussent les managers à revendre des réseaux de distribution dans les pays émergents pour récupérer des liquidités immédiates*) ;
- les **attentes financières pour les autres acteurs de l'entreprise** : quels sont les objectifs financiers des salariés, des banquiers, des fournisseurs et des clients, de la collectivité ? Les managers doivent comprendre que les attentes des parties prenantes peuvent constituer des freins ou des accélérateurs à leurs choix stratégiques. Réciproquement, selon les orientations stratégiques retenues, les impacts financiers seront différents sur les acteurs.

b) Ressources humaines

Les acteurs sont considérés comme des ressources stratégiques dans toutes les entreprises car la performance du déploiement d'une stratégie dépend largement de leurs activités.

Les acteurs sont analysés au sein des organisations par **leurs compétences** (savoirs, savoir-faire) mais aussi par **leur comportement** (savoir être, savoir s'adapter, savoir devenir). Il

s'agit qu'ils constituent un cercle vertueux et non un cercle vicieux. Pour cela, il est nécessaire d'organiser, de piloter les ressources humaines pour canaliser leur efficacité et limiter leurs résistances.

Le déploiement consiste à utiliser « les bonnes personnes » au « bon endroit », à créer des synergies entre les acteurs, à bien communiquer pour faire coopérer tous les collaborateurs.

Les processus RH, l'implication des managers, sont alors essentiels pour créer un avantage concurrentiel grâce aux ressources humaines.

c) Ressources informationnelles

L'information est une variable stratégique essentielle dans l'environnement complexe et incertain actuel. Les informations sont aussi importantes et nécessaires en amont, avant les prises de décisions stratégiques, que lors du déploiement stratégique.

La **qualité des informations**, leur structure, les procédures de communication des informations entre les acteurs et les services constituent l'ossature de la coordination, donc **un levier stratégique pour mettre en œuvre efficacement les orientations choisies**.

À ce titre, la configuration du système d'information est devenue un élément essentiel du déploiement des stratégies, au point que l'impact des technologies de l'information est un point clé du déploiement stratégique pour la plupart des entreprises.

2. Anticiper le déploiement stratégique

Pour organiser et coordonner tous les moyens et les ressources, il est nécessaire de les prévoir (planification) et de les contrôler ; de même qu'au niveau des moyens, la discussion du lien stratégie/structure est essentielle, le débat « prévoir ou s'adapter » est également un élément de débat pour le déploiement stratégique.

2.1 L'organisation prévisionnelle des choix : la planification

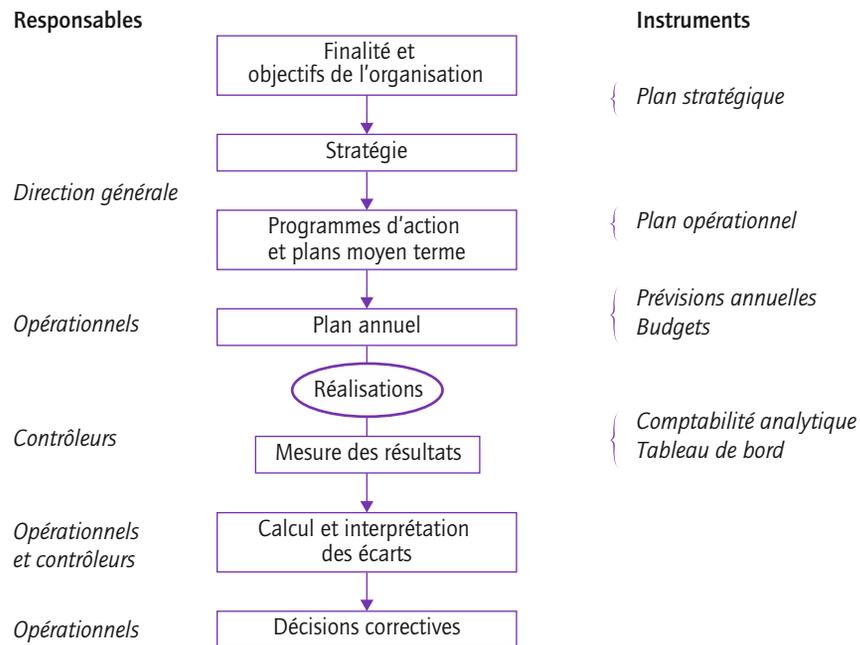
a) Le processus de planification

Les systèmes de planification-contrôle ont pour objectif d'aider les gestionnaires à maîtriser le futur. Logiquement, la procédure se déroule selon une séquence qui part des grands objectifs stratégiques, puis enchaîne sur la mise en œuvre d'actions au sein des différentes cellules d'activité de l'entreprise pour se traduire, en dernière analyse, par l'élaboration de budgets annuels – l'étape finale étant le contrôle du degré de réalisation des objectifs.

Dans sa forme la plus complète, un système de planification et de contrôle sera articulé en **trois niveaux** et comprendra :

- un **plan stratégique**, dans le cadre duquel seront examinées les grandes options de la firme ;
- un **plan opérationnel**, correspondant à la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques ;
- un **processus de mesure et de contrôle** des résultats.

L'articulation du système de planification avec le contrôle peut être représentée de la manière suivante :



De nombreuses entreprises ne disposent pas de la totalité du système. Cela peut signifier simplement que la taille de l'entreprise ou la nature de l'activité ne requièrent pas l'emploi d'un système sophistiqué.

b) Les différents niveaux de planification

■ *Planification stratégique* ^d

Cette planification n'a pas de forme prédéterminée. C'est avant tout une réflexion, une démarche. Il n'y a pas de contrainte particulière, c'est plutôt la planification du changement souhaité et nécessaire.

Le plus important et le plus difficile est de prévoir, d'anticiper les futurs et d'y situer l'entreprise, ses objectifs, ses intentions, ses possibilités. Les systèmes de collecte et de traitement des informations, la veille stratégique mise en place sont donc essentiels dans cette phase.

La planification stratégique n'a pas pour but de décider et de figer le futur de l'entreprise : elle canalise plutôt des décisions en fonction de conséquences prévisibles sans en éliminer le risque.

Elle doit être analysée pour une entreprise, plus qu'un outil de stratégie économique, comme un instrument de cohérence d'ensemble et un moyen de motiver les acteurs de l'organisation.

La planification stratégique ne doit pas être comprise comme un plan rigide à exécuter, mais comme un cadre d'action pour coordonner les initiatives et un cadre de réflexion pour juger des opportunités.

■ *La planification opérationnelle* ④

Le plan stratégique à long terme se décline en plans à moyen terme, qui donnent lieu à des budgets à court terme.

■ *Le plan*

À partir de la programmation des actions et des moyens dont la réalisation dépasse le cadre annuel (comme les investissements, la formation, les effectifs), programmation établie par centre de responsabilité (fonctions, divisions, etc.), une synthèse cohérente d'ensemble est élaborée.

Ce plan doit intégrer les objectifs économiques et sociaux de toute l'entreprise et assurer la cohérence de toutes les décisions partielles.

Un plan de moyen ou long terme, donc pluriannuel est rarement conservé, en raison des perturbations imprévues, et donc, pour maintenir la cohérence globale, des plans glissants peuvent être établis tous les ans.

■ *Les budgets* ④

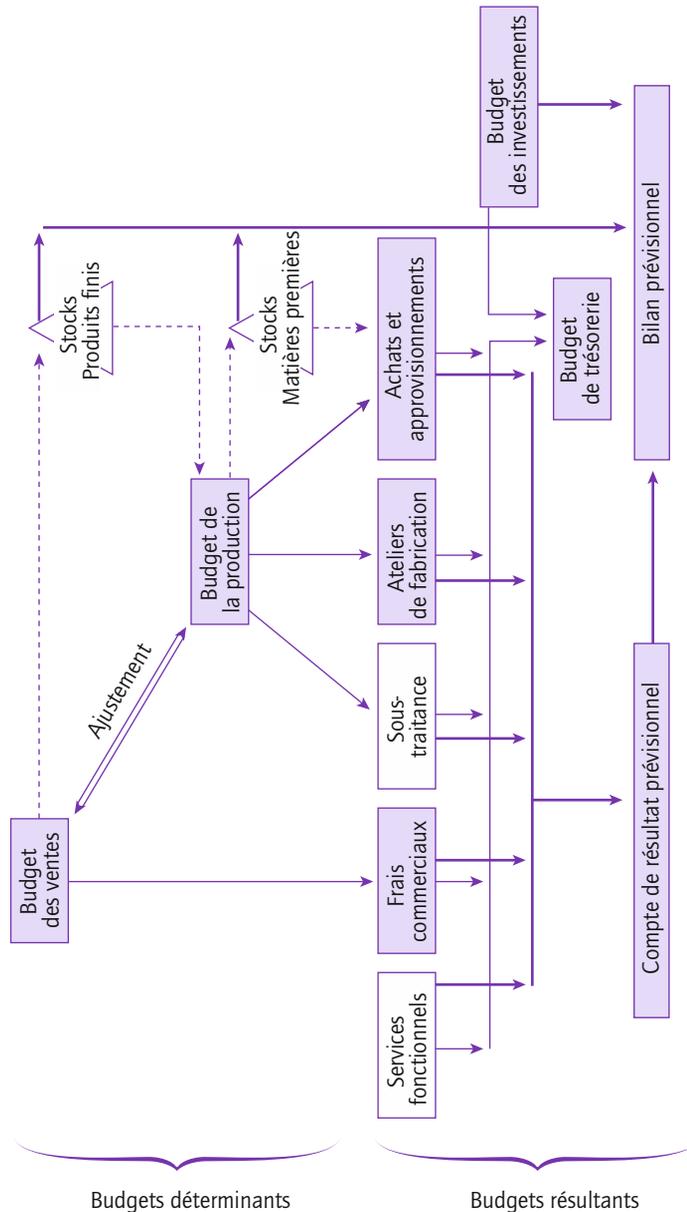
Ils traduisent en éléments chiffrés les plans d'action.

Plusieurs principes fondent idéalement leur constitution :

- **la décentralisation des responsabilités** : tout budget et tout contrôle budgétaire reposent sur une décentralisation des responsabilités et une autonomie conférée aux responsables ;
- **le budget définit des objectifs** (de coûts, de production, de vente, etc.) et **octroie concrètement des moyens** chiffrés et datés à utiliser au mieux (du financement, du matériel, des hommes...) ;
- **la logique temporelle** : pour un cycle budgétaire annuel, les étapes se suivent chronologiquement depuis les prévisions, ensuite la budgétisation, puis le contrôle pour induire des éventuelles actions correctrices ;
- **la cohérence** : la non-convergence des objectifs est un sous-produit « pervers » du principe de décentralisation. Il faut donc harmoniser les différents niveaux de budgets avec les objectifs globaux de l'entreprise.

L'articulation des budgets suit la réalité économique : les prévisions des ventes déterminent les prévisions de production ; les budgets des ventes et de production sont donc les budgets déterminants à partir desquels les autres budgets sont élaborés.

L'ARTICULATION DES DIFFÉRENTS BUDGETS



c) Limites et évolution de la planification

La planification stratégique ne doit pas conduire à une rigidification des décisions et des actions, des structures, des procédures de travail.

Elle ne doit pas alourdir le fonctionnement de l'entreprise par des chiffres et des documents longs à remplir et à exploiter.

L'entreprise doit veiller à conserver une flexibilité de réflexion, de décision et une souplesse de manœuvre, même en utilisant une planification, pour pouvoir faire face à des évolutions imprévues.

Au fur et à mesure du développement, il a fallu intégrer de plus en plus de variables environnementales tant en termes d'évolution des technologies qu'en termes d'évolution des comportements sociologiques.

Face aux nombreuses turbulences externes et internes, le concept et la pratique de la planification évoluent. Cette évolution peut être résumée dans le tableau ci-après.

Axes de l'évolution	Tendances de la fin du xx ^e siècle	Tendances des années 2000
Finalité	Outil de prévision ; objectifs mal ou non définis et non hiérarchisés.	Outil stratégique ; objectifs clairs et hiérarchisés.
Procédure	Peu participative et très centralisée.	Plus décentralisée et davantage participative et interactive.
Mécanisme	Extrapolation du passé ; analyse de séries chronologiques ; recentrage sur les performances passées et présentes de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvert sur l'économie et les marchés. • Orienté vers le futur.
Processus réel	<ul style="list-style-type: none"> • Travail lourd et complexe pour un scénario unique ; élaboré par le département planning. • Exercice crispant, vite oublié et assez mal vu. • Négligence des éléments qualitatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail décentralisé et plus simple pour aboutir à plusieurs scénarios élaborés par les responsables de chaque composante du plan. • Exercice interactif donnant l'information en retour aux fournisseurs d'informations primaires (<i>feed-back</i>). • Importance de la dimension qualitative.

La gestion passe ainsi d'une planification à deux dimensions – technico/économique – à une planification à trois dimensions : économique, organisationnelle et sociopolitique.

2.2 De la planification stratégique à la gestion stratégique

Mise à l'honneur dans les années 50/60, la **planification stratégique** [Ⓓ] avait tendance à privilégier une approche relativement centralisée, hiérarchique et assez directive.

Avec un commerce mondial relativement cloisonné bien qu'en développement et des innovations technologiques, certes importantes, mais aux impacts relativement limités par rapport à ce que nous connaissons au xx^e siècle, l'environnement était relativement prévisible.

Progressivement, la planification stratégique a dû intégrer la notion de plan glissant avec une révision des objectifs et des moyens sur une période plus courte que le plan initial. Typiquement, un plan à 10 ans est révisé annuellement pour tenir compte des aléas rencontrés.

Puis la vitesse d'évolution des paramètres influant l'activité de l'entreprise, notamment le caractère soudain et profond des changements (le terme de **disruption** ^(d) est à présent souvent employé), tant technologiques, que commerciaux, sociaux et financiers, a conduit à l'émergence du concept de **gestion stratégique**.

Alors qu'antérieurement les deux termes étaient antinomiques, l'un correspondant à la vision à long terme, l'autre à l'action concrète à court terme, ils sont maintenant associés pour signifier que, dans le cadre d'une orientation stratégique à long terme, l'entreprise doit **en permanence s'adapter vite et souvent**.

Si les plans pensés à l'avance perdent de leur pertinence, la réflexion à long terme pour définir des grandes orientations garde tout son sens. L'entreprise n'a pas le choix entre prévoir ou s'adapter, elle doit prévoir (orientations stratégiques à long terme) et s'adapter (ajustements à court terme pour profiter des opportunités et limiter les conséquences néfastes de certaines évolutions de l'environnement).

C'est en fait l'adaptation de la phrase attribuée à Sénèque : « **il n'est pas de vent favorable à celui qui ne sait où il va** ».

2.3 Le contrôle de la stratégie

a) Qu'est-ce que le contrôle ?

Le contrôle fait partie de toute action, comme étape nécessaire dans le processus itératif de gestion :



Le contrôle de la stratégie relève de l'équipe de direction et englobe le contrôle des objectifs, des ressources, des résultats.

Le contrôle de la stratégie recouvre alors la maîtrise de l'ensemble des variables de l'organisation donc le contrôle de l'entreprise.

Ainsi, **Fayol** définit le contrôle de l'entreprise par **cinq tâches** : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler au sens étroit de vérifier.

De même, **P. Tabatoni et P. Jarniou** ⁽¹⁾ définissent l'action des managers sur la régulation de l'entreprise par trois termes complémentaires : **finaliser, organiser, animer**.

Le contrôle de l'entreprise est donc large et complexe et les dirigeants doivent alors être capables de réguler ces trois dimensions, stratégique, organisationnelle et humaine.

Le contrôle de la stratégie ne peut être déconnecté des autres niveaux et des autres formes de contrôle.

(1) P. Tabatoni, P. Jarniou, *Les systèmes de gestion, politique et structure*, PUF, 1975.

b) Pourquoi le contrôle ?

La stratégie fait partie d'un processus de planification qui comporte un contrôle des résultats des actions. Pour évaluer une stratégie mise en place, il faut donc **introduire une boucle de rétroaction** au système, ce qui nécessite des systèmes d'information précis.

Le contrôle est alors perçu comme un moyen de pilotage de l'ensemble de l'entreprise, pour toutes les fonctions, à tous les niveaux, comme un moyen pour améliorer le fonctionnement et non pas comme une sanction.

Dans l'optique « système », le contrôle n'apparaît plus comme un appendice rapporté mais comme une partie constitutive et essentielle du système de pilotage.

S'il est nécessaire, le contrôle doit être transparent dans l'organisation et nécessite le traitement et la diffusion de nombreuses informations tant auprès des dirigeants, des salariés, des actionnaires, des clients.

Déjà nécessaire dans un contexte de planification stratégique, le contrôle stratégique est devenu la clé de voûte dans une approche « gestion stratégique ». Il faut très fréquemment surveiller les indicateurs pour réagir à toute évolution de l'environnement.

c) Quelles formes de contrôle ?

Les formes de contrôle sont nombreuses et différentes selon l'ampleur des variables, le niveau hiérarchique.

■ *Les formes et niveaux du contrôle*

Sans parler des contrôles techniques physiques, il est possible de repérer plusieurs niveaux de contrôle de la gestion imbriqués :

- le **contrôle stratégique** assure la pertinence de la finalisation à long terme ; c'est un contrôle global de la performance de l'entreprise (tant de l'efficacité que de l'efficience) que les gestionnaires essaient de mettre en place, avec par exemple, des tableaux de bord stratégiques ;
- le **contrôle de gestion** définit les objectifs et pilote tout ou partie de l'entreprise dans un horizon temporel d'une ou plusieurs années, par exemple un contrôle budgétaire. Il s'avère que le champ d'action du contrôle de gestion s'étend et qu'il englobe de plus en plus le niveau stratégique ;
- le **contrôle opérationnel** est un contrôle d'exécution ponctuel de court terme à partir de documents divers, par exemple un contrôle comptable.

Le contrôle doit intégrer les deux dimensions de l'action du gestionnaire :

- **interne** : le choix du système de contrôle est indissociable de celui de la structure organisationnelle dont il est une partie intégrante. L'Ordre des experts-comptables définit le contrôle interne comme la fixation des règles et des procédures, et leurs respects pour assurer la pérennité de l'organisation. Ce sont donc toutes les méthodes pour protéger, sauvegarder le patrimoine, la qualité des informations, et favoriser l'amélioration des performances ;
- **externe** : le système de contrôle doit garantir la pertinence des choix stratégiques et des comportements face à l'environnement concurrentiel.

■ Le rôle des intervenants externes

Au-delà des procédures administratives et comptables de contrôle de la gestion, l'entreprise est soumise au contrôle de partenaires extérieurs qui peuvent plus ou moins influencer et orienter ses choix stratégiques et ses activités.

- **Le contrôle des actionnaires et administrateurs.** En tant que propriétaires et apporteurs de capitaux, ils ont un droit de regard important qu'ils utilisent plus ou moins. Les objectifs économiques des gestionnaires diffèrent parfois de ceux plus financiers des actionnaires.

Le contrôle peut se limiter au domaine comptable et financier par approbation des comptes et distribution des dividendes mais peut aussi s'avancer davantage dans la gestion de l'entreprise. Il paraît normal et sain pour l'activité que toutes les parties prenantes d'une organisation se mettent d'accord sur les grandes orientations de l'entreprise. L'évolution vers une participation plus grande des actionnaires, même petits, se dessine comme le montre le développement du gouvernement d'entreprise (*cf. chapitre 5*).

- **Le rôle des cabinets de consultants.** Au-delà des contrôles comptables, les experts et commissaires peuvent conseiller et aider les gestionnaires à mieux contrôler donc mieux piloter leurs activités. Ils peuvent proposer la mise en place d'outils plus performants pour contrôler l'ensemble de l'activité comme des tableaux de bord stratégiques, inciter à faire des audits, par exemple des audits organisationnels ou financiers spécifiques.
- **Le rôle des organes officiels.** Les législations comptables, fiscales, sociales imposent des contrôles spécifiques par domaine aux entreprises. Des documents comptables standards, des bilans sociaux, des liasses fiscales doivent être élaborés ; ils permettent de vérifier les activités des entreprises mais aussi de faire des bilans, des statistiques, des études sur la structure, la santé des entreprises françaises. Ils peuvent déclencher des procédures d'alerte pour des entreprises en difficulté.
- **Le rôle des clients consommateurs.** Il faut aussi intégrer, comme autres acteurs du contrôle de l'entreprise, les clients qui exercent des contre-pouvoirs, qui exigent des services et des informations sur les produits et les activités, qui influencent les choix des entreprises par leurs comportements et leurs réactions.

Le contrôle exercé sur l'entreprise est devenu très diffus. Les choix stratégiques opérés par l'entreprise peuvent lui être reprochés sur des bases éthiques ou écologiques.

EXEMPLE

Un grand distributeur de meubles a dû revoir sa stratégie d'achat car des tapis étaient fabriqués par des enfants dans des pays du tiers-monde et un mouvement de consommateurs a lancé une campagne de boycott sur ce thème.

À l'époque de l'apartheid en Afrique du Sud, certaines entreprises ont dû abandonner leurs activités dans ce pays pour ne pas subir de campagnes de boycott. Inversement, lors du rétablissement de la démocratie dans ce pays, certaines entreprises non présentes se sont vues reprocher leur manque d'aide économique au nouveau régime.

Contrainte dans ses choix par l'environnement, l'entreprise citoyenne est également jugée sur ses choix par le public.

3. Gérer le changement stratégique

La mise en œuvre d'une stratégie peut aussi consister à gérer un changement stratégique.

Il s'agit de repérer le **type et le contexte d'un changement** stratégique, puis de déterminer les **leviers de changement** à utiliser et le style de conduite du changement.

3.1 La nature du changement

Un changement est une évolution plus ou moins rapide, plus ou moins brutale, plus ou moins forte, d'une situation. Dans une entreprise, **le changement peut toucher les structures, les acteurs, les procédures, les décisions et les actions**, totalement ou partiellement, de manière combinatoire ou contradictoire.

Un changement stratégique provoque nécessairement des modifications organisationnelles, techniques, relationnelles et culturelles fortes. Il s'agit de les prévoir, de les anticiper, pour les gérer et pallier les résistances au changement inhérentes à toute organisation humaine.

Il est possible de repérer plusieurs types changements stratégiques sans prétendre à une exhaustivité et une lisibilité complète avec les termes employés :

Ampleur du changement	Réalignement	Transformation
Nature du changement		
Incrémentale	Adaptation	Évolution
Radicale	Reconstruction	Révolution Disruption

Le changement sera d'autant plus difficile à soutenir et à piloter que son ampleur et sa nature seront grandes et non anticipées.

Au-delà du type de changement, il est nécessaire de prendre en compte les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement qui vont nécessairement influencer la prise en compte du changement et sa conduite.

3.2 La conduite du changement

Il n'y a pas de démarche unique, standard, qui puisse assurer la réussite d'un changement, d'autant plus difficile à gérer s'il est stratégique. Mais il est possible d'analyser des styles de conduite de changement et des leviers pour accompagner et soutenir un changement stratégique à moduler selon les situations.

- Des **typologies de styles de conduite de changement stratégique** ont été proposées, comme les grilles présentées pour les styles de direction, avec un degré plus ou moins élevé d'implication du leader :

Style	Communication	Participation	Intervention	Direction	Coercition
Moyens	Réunion de groupes pour informer et instaurer la confiance	Implication des groupes pour résoudre les problèmes	La mise en œuvre est déléguée pas la coordination globale	L'autorité fixe les orientations	Utilisation directe et complète du pouvoir
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Information, transparence • Acceptation 	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation du changement • Amélioration possible 	Implication réelle contrôlée	<ul style="list-style-type: none"> • Clair • Rapide 	Si crise forte
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation incertaine • Délai long 	Délai long	Impression de « manipulation »	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'appropriation • Compréhension incertaine 	Résistances possibles

D'après G. Johnson et al., *Stratégie*, Pearson Éducation, 7^e éd.

Là encore, toutes les positions sont envisageables et combinatoires selon le contexte et les spécificités de l'organisation. Il faut être capable de repérer les avantages et les inconvénients de chaque situation et de modifier le style de conduite du changement si besoin est.

- De plus, il est possible d'utiliser et de combiner de nombreux **leviers différents pour piloter le changement**. Chaque levier peut être plus ou moins pertinent et efficace selon les caractéristiques de l'entreprise, les forces de l'environnement, les contraintes du marché.

Ainsi, il est possible de repérer :

- **les symboles, les rites, la culture** : peut-on s'appuyer dessus pour impliquer les acteurs et orienter le changement ? constituent-ils au contraire des résistances au changement ?
- **les procédures, les routines** : comment faire évoluer les procédures et les routines pour modifier le travail, les comportements, les activités ? les habitudes et l'expérience sont-elles sources de blocages ? d'adaptation ?
- **les jeux de pouvoir, la délégation de responsabilité, le degré d'autonomie** : comment répartir, faire évoluer le pouvoir entre les acteurs, les niveaux hiérarchiques, pour entraîner une synergie positive du changement ? quels processus politiques peuvent aider à conduire le changement ? comment fonder la légitimité du changement ? comment surmonter les résistances ? comment obtenir l'adhésion ? quels acteurs internes ou/et externes peuvent être stimulants ou bloquants pour le changement ?
- **les mécanismes de contrôle, d'incitation** : quels mécanismes pour quels acteurs ? pour les managers intermédiaires ? pour les partenaires extérieurs ?

Tous ces facteurs peuvent constituer, selon les cas et les contextes, de formidables leviers d'efficacité, moteurs de changement ou au contraire, de forts blocages pour freiner toute évolution. Les pilotes du changement stratégique doivent les repérer et les canaliser.

3.3 Dans l'incertain, une seule certitude : le changement

La dynamique du changement et de son pilotage est devenue des enjeux majeurs de ce début de XXI^e siècle.

Cette dynamique du changement est au croisement d'un certain nombre de problématiques :

- **la place de l'anticipation** : prévoir et s'adapter, la gestion stratégique sans doute plus pertinente que la planification stratégique ;
- **la nature et l'ampleur du changement** notamment en raison de l'impact du numérique sur les activités ;

EXEMPLE

Internet, vu à l'origine comme un simple moyen de communication, a bouleversé en quelques années des secteurs entiers de l'économie comme par exemple les agences de voyages, les compagnes aériennes, la vente par correspondance, les taxes, l'hôtellerie.

- **l'impact de la technologie** : bien sûr le numérique, mais aussi la biologie, maintenant l'impression 3D, etc., bouleversent profondément différents secteurs d'activités ;
- **les frontières de l'organisation** : avec l'entreprise en réseau reposant sur différents niveaux d'alliance et de partenariat, les frontières de l'entreprise évoluent rapidement à la fois comme conséquence des stratégies mais aussi en tant qu'option stratégique ;

EXEMPLE

Beaucoup de constructeurs automobiles et aéronautiques ont confié non seulement la fabrication mais aussi la conception d'un certain nombre de sous-ensembles de leurs produits à des entreprises partenaires ; ainsi les « fournisseurs de premier rang » investissent dans la recherche, dans la conception des produits du « donneur d'ordres » alors que, juridiquement, il s'agit d'entités distinctes.

- **l'organisation apprenante** : la vitesse des évolutions, la nécessité d'impliquer les acteurs ont conduit à trouver de nouvelles formes d'organisation pour faciliter l'apprentissage collectif pour éviter de recourir systématiquement aux procédures planifiées issues de la hiérarchie, cette forme d'organisation étant supposée être plus apte au changement.

Dans le même temps où les entreprises font le constat qu'elles ne peuvent échapper à un processus global de changement qu'elles maîtrisent bien moins facilement qu'auparavant, elles constatent que se multiplient les **résistances au changement** d'ordre humain, organisationnel et/ou culturel.

La nécessité du changement est une certitude, mais le pilotage du changement reste un enjeu stratégique à l'issue incertaine.

4. Conclusion

Le diagnostic, les choix, la mise en œuvre et le pilotage d'une stratégie sont complexes car ils requièrent de nombreuses informations quantitatives et qualitatives et doivent intégrer des variables contradictoires.

Le déploiement stratégique relève autant de l'art que de la conception réfléchie tant la dimension d'adaptation aux conditions réelles rencontrées est importante.

Il est tout aussi difficile de mesurer la réussite d'une stratégie (*cf.* les outils : *Pertinence, acceptabilité, faisabilité*).

Budget

Prévision chiffrée, généralement pour une année, de tous les éléments correspondants à un programme déterminé.

Disruption

Processus de transformation radicale d'un marché par un accès massif et simple à des produits et services auparavant peu accessibles ou coûteux. La disruption (d'origine technologique, sociologique ou organisationnelle) modifie un marché, non pas avec un « meilleur » produit, mais avec une ouverture de ce marché au plus grand nombre à moindre coût.

Planification

C'est un ensemble de dispositifs conçu comme un système de pilotage global dont la finalité peut se résumer en trois points :

- **maîtriser l'avenir**, avec des méthodes de prévision et de prospective ;
- **organiser le changement**, dans le temps et l'espace ;
- **normaliser les comportements**, par des procédures, des normes, des règles de conduite pour intégrer et homogénéiser les pratiques.

Planification stratégique

Processus de réflexion et de prévision qui a pour but d'effectuer les choix stratégiques et d'en assurer la cohérence dans une approche globale et qualitative.

Planification opérationnelle

C'est l'ensemble des plans ou programmes à moyen terme et les budgets à échéance plus courte, généralement annuelle.

OUTILS ET MÉTHODES

Les outils de diagnostic, les méthodes de calcul, les démarches organisationnelles sont nombreux mais insuffisants pour la réussite d'une stratégie. Ce sont les acteurs, à tous les niveaux de l'organisation, dans tous les métiers et activités, qui, par leur implication, leurs compétences, détiennent les clés du succès d'une stratégie.

Toutefois, un certain nombre d'outils sont à leur disposition pour réussir le déploiement et/ou son contrôle.

Structure : principal outil de déploiement des stratégies

L'importance de la structure n'est pas discutée en tant que tel. Le débat porte sur le lien de causalité entre structure et stratégie. Ce débat initié par **A. Chandler**⁽¹⁾ reste d'actualité, même si la manière de poser le problème a considérablement évolué notamment avec les structures souples « en réseau ».

Il est nécessaire d'associer en permanence les choix stratégiques et les problèmes organisationnels qui y sont attachés. Chaque orientation stratégique requiert une forme organisationnelle plus adaptée pour rendre l'entreprise efficace.

Il est possible de dresser un tableau des relations entre les stratégies d'entreprise et d'activité présentées dans le chapitre et les structures liées.

Stratégie primaire de spécialisation	Structure fonctionnelle, départementalisation fondée sur la nature des tâches. Organisation centralisée simple pour coordonner les activités.
Stratégie primaire d'intégration verticale	Compromis entre centralisation pour rationaliser globalement les décisions (structure fonctionnelle) et décentralisation pour tenir compte de la diversité des activités (structure divisionnelle).
Stratégie primaire de diversification	Structure divisionnelle pour gérer la diversité des activités de manière autonome avec un contrôle stratégique pour relier les activités.
Stratégie primaire d'internationalisation	Plusieurs étapes de structuration apparaissent : - supervision directe de filiale implantée à l'étranger ; - division « internationale » dans une structure divisionnelle ; - structure globale par produit ou par région ; - structure matricielle produit/région.
Stratégies secondaires et degré de décentralisation (d'après Lawrence et Lorsch)	Centralisation forte si incertitude forte, technologie aléatoire et divisions peu interdépendantes. Centralisation faible si incertitude faible, technologie routinière et interdépendance des divisions.
Stratégies génériques de Porter et configurations organisationnelles de Mintzberg (d'après Miller, 1986)	Structure simple pour focalisation et différenciation marketing. Bureaucratie mécaniste pour domination par les coûts. Structure organique pour différenciation par innovation et focalisation.

(1) Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1966.

Budgets : traduction ultime de la planification stratégique

Au quotidien, les individus, les services, les départements, les filiales travaillent, exécutent des tâches dans le cadre de budgets.

Ces budgets sont le plus souvent la traduction concrète, ultime de la mise en œuvre d'une stratégie. Ils expriment concrètement, dans une cohérence chiffrée, les choix d'orientation stratégiques et la manière de les mettre en œuvre.

Cette cohérence est obtenue par l'articulation de différents budgets.

Benchmarking : un outil de contrôle pour le pilotage

À partir d'informations sur les concurrents il est possible de faire un étalonnage, pour positionner l'entreprise et essayer les orientations stratégiques qui semblent réussir ; c'est la démarche du benchmarking, terme qu'il est possible de traduire par « recherche de références ».

Il s'agit d'établir des tableaux de bord comparatifs sur un certain nombre de critères non financiers représentatifs du système industriel que l'on veut gérer de manière à confronter la performance de l'entreprise à celle de ses concurrents ou d'entreprises jugées excellentes.

La difficulté est double :

- pour la conception du tableau de références : quels indicateurs retenir ?
- pour la collecte et le traitement des données : les références sont des données externes qu'il est parfois difficile d'obtenir de manière régulière et systématique.

EXEMPLE DE RECHERCHE DE RÉFÉRENCES (BENCHMARKING)

FACTEURS DE PERFORMANCE DANS L'ASSEMBLAGE AUTOMOBILE			
Critères	Entreprises		
	X	Y	Z
Performance :			
- productivité (en heures par véhicule)	17	25	36
- qualité (en nombre de défauts pour 100 véhicules)	60	82	97
Organisation physique :			
- surface occupée (m ² par véhicule par an)	5,7	7,8	7,9
- surface de la zone de préparation (en % de la zone d'assemblage)	4,1	12,9	14,4
Personnel :			
- pourcentage du personnel travaillant en équipe	69	17	1
- rotation des postes (nombre de fois par mois)	3	1	2
- nombre de suggestions par employé	62	12	8
- heures de formation des nouveaux embauchés	380	46	174
- pourcentage d'absentéisme	5	12	11
etc.			

Chiffres fictifs à partir d'un extrait de tracé réel.

Tableau de bord stratégique : un outil pour piloter la stratégie

Tout tableau de bord est une synthèse d'indicateurs de nature diverse pour suivre des variables d'action, mesurer les écarts entre les objectifs et les réalisations afin d'aider à des décisions de pilotage.

Pour la stratégie, il s'agit de traduire les orientations stratégiques en objectifs opérationnels et de contrôler la réalisation des actions avec des indicateurs de suivi.

Ainsi, pour avoir une vision globale synthétique mais articulée, cohérente et interdépendante, R.S. Kaplan et D.P. Norton ont proposé en 1987 un tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*).

L'objectif est de piloter la performance globale de l'entreprise donc l'efficacité (attente des objectifs et des résultats) et l'efficience (meilleure utilisation des moyens de l'organisation). Il s'agit donc d'intégrer des variables visant le marché et la stratégie, et des variables visant l'organisation.

Ainsi, **Kaplan et Norton** proposent de construire des indicateurs dans quatre domaines (deux pour l'extérieur, la finance et les clients, deux pour l'intérieur, les processus internes et l'apprentissage organisationnel) en les déclinant à partir d'une vision stratégique pour qu'ils soient bien alignés et cohérents avec l'orientation globale.

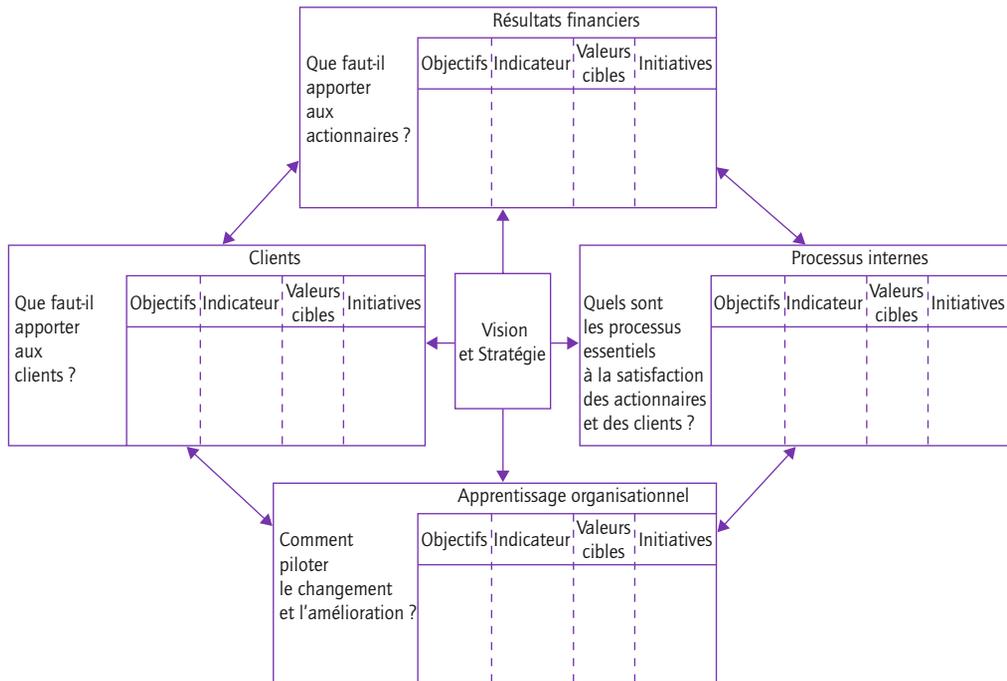
Ce tableau de bord répond aux **besoins de pilotage de la performance**. S'appuyant sur les missions et la stratégie de l'entreprise, il décline celles-ci en objectifs et en mesures autour de quatre axes jugés primordiaux :

- **L'axe financier** qui permet de juger des résultats des autres axes ;
- **L'axe client** qui identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner ;
- **L'axe processus internes** qui analyse les politiques d'amélioration de trois composantes : l'innovation/conception des produits, la production (processus classiquement étudié dans tous les tableaux de bord), l'après-vente qui permet d'envisager la valeur du produit sur un cycle complet intégrant utilisation mais aussi recyclage...
- **L'axe apprentissage organisationnel** qui porte sur les infrastructures (ressources humaines, systèmes et procédures) que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme.

Les caractéristiques de chacun des axes sont présentées dans le tableau ci-contre.

SYNTHÈSE DES QUATRE AXES CONSTITUTIFS DES TABLEAUX DE BORD PROSPECTIFS				
	Axe « financiers »	Axe « clients »	Axe « processus internes »	Axe « apprentissage organisationnel »
Missions	Base des autres axes, permet de mesurer les résultats des centres opérationnels. Ses objectifs varient en fonction du cycle de vie du produit.	Formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.	Maîtriser au mieux l'ensemble des processus : de l'innovation au SAV.	Atteindre les trois autres axes grâce aux potentiels des salariés, aux capacités des systèmes d'information, en jouant sur la motivation et la responsabilisation des acteurs. Alignement des objectifs de l'entreprise et du management des salariés.
Points clés / paramètres	La croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité des actifs, des produits ou/et des services, l'amélioration de la productivité.	Part de marché, conservation des clients, acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients et rentabilité des segments.	Amélioration de la qualité, diminution du coût et des délais.	Satisfaction des salariés, fidélisation du personnel, productivité individuelle, suggestions et alignement des objectifs individuels et de l'entreprise.
Indicateurs	Part de résultat générée par les nouveaux produits, accroissement de profits, taux de rentabilité des actifs.	Chiffre d'affaires, volume d'achat, pourcentage de croissance du volume d'activité réalisé avec les clients existants, nombre de clients gagnés, nombre de plaintes, rentabilité brute moyenne.	Taux de retours pour défauts de qualité ; délais de rotation des stocks ; taux de déchets recyclés par l'entreprise ; temps moyen de réglage.	Enquête pour déterminer un indice général de satisfaction, chiffre d'affaires réalisé par salarié, taux de rotation du personnel, nombre de suggestions par salarié.
Commentaires	Permet d'évaluer les effets économiques quantitatifs des actions passées et de juger de l'atteinte des objectifs sur le résultat de l'entreprise.	Il identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs de cet axe permettent ainsi d'établir des mesures clés de la performance concernant les clients parfaitement adaptées aux segments visés.	Élément novateur du TBP : permet de mesurer les segments de marché rentables, de diminuer l'influence de l'entreprise sur l'environnement, d'améliorer les processus en améliorant la qualité, en diminuant les coûts et les délais.	Les entreprises doivent investir afin de donner de nouvelles compétences à leurs salariés, d'améliorer les systèmes d'informations et d'ajuster les procédures et les pratiques, ce qui permettra d'améliorer la performance et de générer la croissance à long terme.

UN SUPPORT POUR TRADUIRE LA STRATÉGIE EN OBJECTIFS OPÉRATIONNELS



R. S. Kaplan et D. P. Norton, *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 1987.

■ Les étapes de la construction

- Définir, à partir d'une vision stratégique pour l'entreprise, les objectifs de la stratégie.
- Décomposer ces objectifs selon les quatre axes du tableau de bord : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage.
- Pour chaque axe, délimiter les indicateurs et les mesures à prendre en considération.
- Pour chaque indicateur, collecter les informations selon la périodicité choisie.
- Enfin, déterminer la manière d'analyser et d'utiliser le tableau pour un pilotage dynamique de l'entreprise.

■ Les limites de la démarche

Dans sa première phase, le tableau de bord prospectif peut être difficile à expliciter et à faire accepter aux acteurs de l'organisation. Les informations peuvent être difficiles à collecter et à traduire en mesures simples.

Dans l'utilisation, les objectifs techniques locaux peuvent être minorés au profit d'indicateurs plus globaux alors même que la performance opérationnelle technique est aussi importante

Externalisation : une méthode pour un autre déploiement

■ *Tendance à l'usage fréquent de l'externalisation*

Depuis la décennie 80, les entreprises ont plutôt tendance à associer une stratégie de spécialisation sur des segments pour lesquels elles sont rentables et une stratégie d'externalisation des autres activités par des alliances avec d'autres entreprises.

En effet, les entreprises confrontées à un marché fortement concurrentiel avec des disparités géographiques et technologiques fortes recherchent la performance en se focalisant sur les activités qu'elles maîtrisent (par leur expérience, leur compétence technologique, leur niveau de coût) : elles se spécialisent donc sur des métiers, ce qui conduit parfois à se désengager d'activités connexes dans lesquelles elles s'étaient diversifiées avant. De manière corrélée, elles font faire par d'autres entreprises, les tâches et les activités pour lesquelles elles ne sont pas compétitives, nouant ainsi des relations de dépendance constituant un réseau de coopération et d'interdépendance complexe.

La tendance est donc à une **stratégie de réseau** comprenant recentrage et externalisation, fondée sur la prise en compte des coûts de transaction au sens de **R. Coase** et **O. Williamson**. Le développement des places de marché sur Internet ne fait que prolonger cette tendance en lui donnant une force insoupçonnée : des appels d'offres peuvent être traités en quelques heures, les partenaires ont une vue globale du marché.

■ *Externalisation : un déploiement parfois délicat*

Si beaucoup d'entreprises ont choisi, depuis la décennie 80, le recentrage sur leur métier et l'externalisation des activités qu'elles maîtrisent moins, des retours en arrière sont observables dès la fin des années 90. Les entreprises s'aperçoivent qu'il est difficile de devenir une entreprise virtuelle, pilote interface de multiples activités gérées par plein d'autres entreprises car les conséquences organisationnelles sont lourdes et les résultats stratégiques pas toujours au rendez-vous.

En effet, plusieurs limites à ces choix stratégiques apparaissent :

- le revers stratégique principal de l'externalisation est la **dépendance accrue** que contracte l'entreprise donneuse d'ordre auprès de ses multiples sous-traitants ; elle perd des compétences et le rapport de force tend à s'inverser ; Danone a repris à son compte la préparation des commandes des produits frais dans certains entrepôts car la logistique est devenue une fonction stratégique qu'il faut maîtriser ;
- **la qualité ne suit pas toujours** : les sous-traitants ne développent pas le même degré de qualité que le donneur d'ordre ou ne respectent pas la charte qualité établie ; ainsi Novotel a réintégré le nettoyage des chambres dans son activité ;
- **des coûts cachés mal maîtrisés** : la gestion et le suivi avec les sous-traitants nécessitent des procédures, du temps, des hommes donc des coûts dont il faut tenir compte quand on fait la comparaison entre internalisation ou externalisation d'une activité.

PAF : mesure de réussite d'une stratégie

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour évaluer la réussite d'une stratégie, même si les facteurs d'influence, les facteurs de contingence, les aléas, peuvent biaiser ces critères.

Les analystes en stratégie en retiennent trois : la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité.

■ La pertinence

La pertinence correspond à l'adéquation entre le diagnostic effectué sur les tendances de l'environnement, sur les capacités de l'entreprise et les choix stratégiques effectués. Il s'agit aussi d'analyser la cohérence entre la position stratégique retenue, les modalités de déploiement, les leviers d'action.

- Les choix stratégiques doivent être cohérents avec l'analyse du marché.
- Les choix stratégiques doivent être cohérents avec les moyens employés.

EXEMPLES

- Une entreprise de luxe française s'implante sur un marché asiatique.
- Une entreprise d'électronique de base conserve les mêmes produits avec un site de production et un réseau de distribution en Europe.

	Environnement	Capacité stratégique	Option stratégique choisie	Cohérence Pertinence
Exemple 1	Marché en croissance	Ressources financières + compétences humaines	Pénétration du marché par moyens marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérent • Pertinent
Exemple 2	Marché en déclin	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences R & D • Coûts élevés 	Maintien sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> • Pas cohérent • Pas pertinent

■ L'acceptabilité

L'acceptabilité correspond à la performance attendue d'une stratégie. Elle peut être évaluée avec trois critères : les gains, les risques, les attentes des parties prenantes.

EXEMPLE

Une entreprise de distribution d'eau peut élargir son marché et ses clients en répondant aux appels d'offres des municipalités soumises à des réglementations de plus en plus contraignantes. Sa stratégie de diversification sera acceptée si une analyse coût/bénéfice montre une certaine rentabilité pour ses actionnaires. Elle construit un tableau synthétisant les calculs de gains, de coûts, de risques qu'elle peut réaliser avec les informations dont elle dispose. La décision finale dépend du niveau d'acceptabilité retenu par le dirigeant.

	Pour l'entreprise	Pour le nouveau client « municipalité »	Pour l'actionnaire
Attente des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau positionnement • Nouveau marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestataire efficace • Coût moindre • Qualité respectée 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité • Croissance assurée sur un segment émergent
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Client non fidèle • Compétences différentes à maîtriser 	<ul style="list-style-type: none"> • Défaillance du prestataire • Risque d'échec évalué à 30 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible rentabilité

	Pour l'entreprise	Pour le nouveau client « municipalité »	Pour l'actionnaire
Bénéfices attendus	Bénéfices directs du projet + Effets induits et indirects = 12,5 millions d'euros		
Coûts prévus	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de construction • Coût de gestion • Coût d'opportunité = 7,3 millions d'euros		
Gain escompté	= 5,2 millions avec probabilité de réalisation de 70 %		

■ La faisabilité

La faisabilité correspond à la réalité des ressources et compétences possédées par l'entreprise pour réaliser ses choix stratégiques.

La faisabilité peut être analysée au plan financier et au plan organisationnel.

■ Faisabilité financière

Elle peut être évaluée avec une prévision des flux de financement : pour une option stratégique, on calcule quels sont les flux de recettes, les flux de dépenses et donc en déduire les besoins ou les capacités de financement.

EXEMPLE

Une entreprise déploie une stratégie d'expansion en ouvrant de nouveaux magasins dans une région jusque-là inexploitée ; elle évalue un flux de liquidités dégagées pour les trois premières années de 9 millions d'euros et un investissement de 6 millions d'euros avec un besoin en fonds de roulement de 1 million d'euros et un surcoût d'impôts et de dividendes de 500 000 € sur les trois années.

Produits		Charges	
Chiffre d'affaires	9 000 000	Investissement	6 000 000
		Besoin en fonds de roulement	1 000 000
Gain attendu (par différence)	1 500 000	Impôts et dividendes	500 000
	7 500 000	Total	7 500 000

■ Faisabilité organisationnelle

Elle peut être évaluée par un bilan des ressources à déployer pour mettre en œuvre un choix stratégique : quelles sont les compétences requises ? existantes ? à développer ? qui ? où ? comment ? quelles sont les structures et les procédures nouvelles à mettre en place ? quels sont les délais, la qualité, le coût de mise en œuvre de ces ressources ?

APPLICATION 1	Avenir du commerce
APPLICATION 2	Amazon et le cloud
APPLICATION 3	Le secteur textile : 1083 et le tricolore
APPLICATION 4	La voiture connectée
APPLICATION 5	L'efficacité organisationnelle

APPLICATION 1

Avenir du commerce

L'avenir du commerce est dans le *click and mortar*

Y aura-t-il encore des consommateurs en magasins dans dix ans ? La question peut faire sourire. Pourtant, chaque année, au grand dam des distributeurs classiques, la Fédération de la vente à distance (Fevad) publie des statistiques de croissance à deux chiffres de l'e-commerce. Aujourd'hui, environ 6 % du commerce se fait en ligne. Et même près de 20 % dans des secteurs, comme le tourisme, qui ne requièrent pas de logistique physique, et 13 % pour les produits techniques, pour lesquels Internet offre la possibilité de comparer les prix en un clic et d'aller au plus offrant sans risque.

Aujourd'hui ces *pure players* du Web atteignent des valorisations phénoménales, comme en témoigne la cession de PriceMinister au japonais Rakuten (près de 200 millions d'euros, soit quatre fois son chiffre d'affaires), alors que leurs marges sont bien inférieures à celles des leaders de la distribution. Par ailleurs, le succès des tablettes tactiles laisse présager une nouvelle révolution dans le commerce en ligne, celle de l'expérience shopping : Internet offrait le confort d'acheter 24 heures sur 24 et l'accès aux prix les plus bas du marché. Avec les tablettes tactiles, fini le fastidieux passage en revue de vignettes grandes comme des timbres-poste ; les meilleures applications iPad proposent le confort de lecture d'un catalogue... en plus ergonomique et intuitif. L'expérience d'achat, déjà efficace, devient ludique et divertissante. De quoi se faire des cheveux blancs pour la distribution traditionnelle.

Face à cette déferlante, les enseignes ont des arguments à faire valoir. D'ailleurs, nombreuses sont celles en France qui ont investi la toile, comme la Fnac, Darty ou But. Ces enseignes *click and mortar* ont l'avantage d'avoir une notoriété forte et une large couverture du territoire avec leur réseau de magasins. Internet devient un canal complémentaire extraordinairement efficace, soit pour préparer un achat en magasin, soit pour compléter la couverture du territoire. En témoignent les fameux *drives*, ces points de livraison des grandes enseignes de la distribution, comme Auchan ou Leclerc, où les clients viennent retirer leurs courses qu'ils ont commandées en ligne. Fini, les kilomètres à parcourir les rayons et l'attente aux caisses. Du coup, lorsque le consommateur se rend dans une grande surface, c'est un moment de plaisir pour trouver des conseils, des animations, de la vie.

Ceux qui sont en passe de réussir cette transition sont ceux qui ont exploité sans réserve la complémentarité entre les deux formats de vente. Il faut, d'abord, utiliser l'opportunité formidable de profilage des comportements d'achat qu'offre Internet pour faire évoluer l'offre et le parcours magasin (ce qui a fait le

succès de Tesco en Angleterre ces dix dernières années). Ensuite, il faut que le magasin renvoie sur Internet et réciproquement, sans états d'âme dictés par l'affectation du résultat. La fidélisation, grand enjeu de nos marchés matures, est à ce prix. Enfin, il faut communiquer de concert, plutôt que d'opposer les exclusivités Internet et les promotions théâtralisées en magasins.

Ainsi, la chaîne britannique Marks & Spencer, qui revient en France après dix ans d'absence, commence par ouvrir, sans scrupule, un site d'e-commerce en français. De même, une chaîne textile peut présenter sur Internet ses collections avant leur vente en magasins, pour réussir leur lancement. C'est la valeur ajoutée que ces enseignes « mutantes » peuvent offrir par rapport aux *pure players*. Même si l'on voit quelques e-commerçants, tels Pixmania et CDiscount, faire le chemin inverse en ouvrant des magasins, leur démarche est bien plus compliquée. Acheter un pas-de-porte, recruter des vendeurs, s'initier au merchandising : cela ne s'apprend pas en un jour, et l'échec coûte très cher.

Quelles sont les étapes pour réussir sur Internet ? C'est une mutation complexe, donc l'impulsion doit venir du sommet. Mieux vaut créer une direction à part, afin d'attirer des talents qui ne s'étiolent pas sous le poids de l'histoire du groupe qu'ils intègrent. Il doit aussi se créer une émulation entre les historiques et les équipes Internet. Dans un deuxième temps, il faut rapprocher et mailler les équipes pour qu'elles travaillent ensemble, dans un respect mutuel et une compréhension réciproque. Le transfert récent de Charles Bianchi, ancien patron exécutif de Pixmania, afin de créer une direction commerciale de la Fnac en France, est un exemple intéressant. Oui, les *retailers* classiques ont une carte à jouer ; ils ont déjà capté le marché des produits techniques en ligne en Angleterre, où les *pure players* ont disparu. En France, Darty devance aujourd'hui Pixmania en termes de trafic, et se lance à la poursuite de Rue du Commerce. Ceux-là et d'autres auront toujours des clients dans leurs magasins en 2021.

Delphine Mathez, *senior partner* chez Roland Berger,
Challenges, n° 274, 27 octobre 2011

QUESTIONS

1. Quelles sont les évolutions du commerce repérées par le texte ?
2. Quelles en sont les conséquences organisationnelles pour les entreprises ?

APPLICATION 2

Amazon et le cloud

Peu connu du grand public, Amazon Web Services (AWS) est pourtant l'un des moteurs de croissance du géant américain du commerce en ligne. Lancée en 2006, cette division bénéficie du développement du « cloud computing », l'informatique dématérialisée. [...] Par le biais d'AWS, Amazon leur propose une gamme de services et de logiciels, leur permettant d'utiliser ses serveurs au lieu de bâtir leur propre infrastructure informatique.

[...]

En 2013, la société de Seattle a également remporté le très convoité appel d'offres lancé par la CIA, l'agence de renseignements américaine. Ce contrat de 600 millions de dollars (439 millions d'euros) a été ravi à IBM, le géant centenaire de l'informatique.

Selon certaines estimations, le chiffre d'affaires d'AWS aurait dépassé 3 milliards de dollars en 2013. [...] La société de conseils Evercore table sur 8 milliards de dollars de recettes en 2015. « Jeff Bezos pense que la division peut devenir la principale activité du groupe », dit Andy Jassy, le patron d'AWS.

« Amazon est avant tout une entreprise informatique », assure Matt Wood, l'un des principaux responsables techniques d'AWS, pour expliquer pourquoi l'entreprise s'est aventurée sur un marché aussi éloigné de son cœur de métier. « Nous voulions rendre accessible à nos clients notre expertise dans les centres de données informatiques », poursuit-il. Amazon avait déjà procédé de la même façon avec ses centres de

distribution et sa logistique, en les ouvrant à des commerçants partenaires et en gérant les commandes et la livraison des colis.

L'intérêt est double. D'une part, cette stratégie permet d'amortir les importants coûts qu'il lui faut supporter pour déployer ses infrastructures à travers le monde ; d'autre part, cela crée de nouvelles activités dont les marges sont bien supérieures à celles générées par la vente en ligne.

Et Amazon en a bien besoin : au cours des neuf premiers de mois de 2013, sa marge opérationnelle n'a atteint que 0,5 %.

[...]

Depuis, la concurrence s'est exacerbée sur ce marché en forte expansion. À l'été 2013, IBM a déboursé 2 milliards de dollars pour racheter SoftLayer, une société spécialisée dans ce domaine. Début novembre 2013, Microsoft a abaissé ses prix et assoupli ses contrats. Et Google a lancé sa propre plate-forme le mois suivant.

Pour conserver son leadership, Amazon doit constamment revoir sa politique tarifaire. En sept ans, ses prix ont baissé à trente-huit reprises. « Plus nous avons de clients et plus nous pouvons réduire nos coûts et en conquérir de nouveaux », détaille M. Jassy. AWS, qui dit innover en permanence, a proposé 250 nouveaux services et mises à jour en 2013.

Alors que les révélations sur les pratiques d'espionnage de la NSA, l'agence américaine de surveillance, continuent d'alimenter l'actualité, le patron d'AWS assure que son « réseau n'a jamais été infiltré ». Une affirmation qu'il est impossible de vérifier.

Si son nom n'est quasiment pas apparu dans cette affaire, Amazon pourrait cependant en subir les conséquences. Le think tank Information Technology and Innovation Foundation anticipe un manque à gagner de 35 milliards de dollars sur trois ans pour l'ensemble du secteur de la high-tech aux États-Unis.

« La sécurité de notre réseau est une priorité, renchérit M. Wood. C'est un domaine dans lequel nous investissons massivement. » Pour convaincre, AWS affiche plusieurs certifications, notamment l'ISO 27001, une norme internationale de sécurité informatique.

[...]

Si le marché du cloud computing connaît une forte expansion, de nombreuses entreprises et administrations n'ont pas encore franchi le pas. Pour les convertir, AWS promet des économies et des gains de temps pour mettre en place leur réseau informatique.

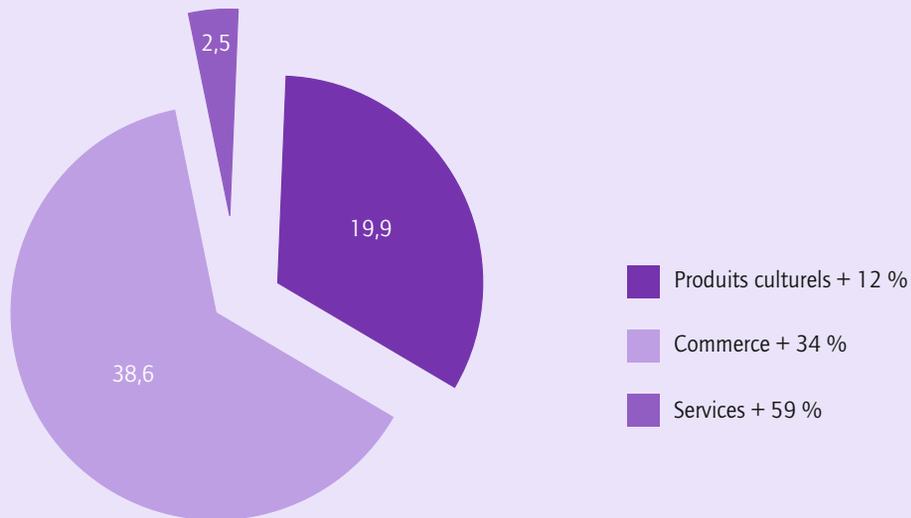
« Gérer nos centres de données nous détourne de notre activité principale », confirme Stephen Orban, le directeur informatique de la société de bourse Dow Jones.

[...]

Cette stratégie d'expansion a aussi ses limites, notamment lorsqu'elle concerne des entreprises concurrentes. Le site de vidéo Netflix, qui offre un service similaire à celui proposé par Amazon, est hébergé chez AWS. La société s'est déjà dite par le passé prête à changer de prestataire. D'autant qu'elle a connu en 2012 une panne majeure. « Le site amazon.com bénéficie de la même infrastructure que tous nos clients », rétorque M. Wood.

- **Création** : Amazon Web Services a été lancé par le géant américain du commerce en ligne en juillet 2006.
- **Clients** : Samsung, General Motors, Pfizer, Netflix et même la CIA sont dans le portefeuille de la division.
- **Résultats** : En 2013, le chiffre d'affaires de cette activité aurait dépassé les 3 milliards de dollars (2,2 milliards d'euros).

CHIFFRE D'AFFAIRES D'AMAZON
EN MILLIARDS DE DOLLARS EN 2012, ET ÉVOLUTION DEPUIS 2011



Source : J. Marin, « Comment Amazon cherche à décrocher les "nuages" », *Le Monde*, 29 janvier 2014.

QUESTIONS

1. Quelle est l'activité de la filiale AWS d'Amazon ?
2. Quels sont les liens entre les activités d'Amazon et celles de AWS ? Y a-t-il une logique ?
3. Quels sont les avantages et les inconvénients de cette situation, au niveau stratégique, au niveau organisationnel ?
4. Comment qualifier l'entreprise Amazon ?

APPLICATION 3

Le secteur textile : 1083 et le tricolore

Les marques s'appellent 1083 et Le Tricolore. La première produit des jeans et des baskets, la seconde, des pulls en laine. Elles ont moins d'un an d'existence – la première a été créée en mai 2013 – mais elles ont déjà acquis une expérience éclairante de ce que peut-être la traduction, sur le terrain, du rêve de la relocalisation du textile. Thomas Humiez en est, avec son frère, le fondateur. Ce jeune homme de 32 ans, ingénieur informaticien de formation et pétri de convictions, a ouvert, en 2007, une boutique de mode « éthique » (bio et/ou équitable) à Romans-sur-Isère, la capitale (mal en point) de la chaussure. Le magasin, installé dans une maison familiale, face à un centre de déstockage Marques Avenue, tourne bien. Mais la crise frappe de plein fouet la centaine de boutiques de mode « éthique » de France, et les trois-quarts ferment leur porte.

À l'inverse, Thomas Humiez a, face à lui, une clientèle heurtée par la désindustrialisation de sa région et la fermeture des usines Jourdan, et qui se soucie de plus en plus d'acheter local. Il se retrouve en mal de fournisseurs. « À ce moment, le bec dans l'eau, j'ai commencé à faire fabriquer mes propres séries de chaussettes en coton recyclé, sous le nom de ma boutique. » L'idée d'étendre la gamme fait son chemin. « En étant à la fois propriétaire de la marque et distributeur dans ma boutique et par Internet, via un

circuit court sans intermédiaire, je pouvais faire des économies d'échelle et éviter les 30 à 40 % de marges prises par les grossistes. Je pouvais aussi absorber les surcoûts d'une production locale. J'ai lancé le projet sur une plate-forme de crowdfunding, avec d'abord des jeans en précommande... J'ai eu trente fois plus de demandes que prévu ». À 89 euros le jean made in France, avec un joli design, on se l'arrache. Il recueille 2 800 commandes. La fabrication est lancée... Et avec elle les premières surprises apparaissent. La marque 1083 garantit que tout est fabriqué à moins de 1 083 km de chacune des grandes métropoles françaises. Ce chiffre correspond à la distance entre Menton et le village de Porspoder, en Bretagne, soit la diagonale maximale de la France.

De fait, après l'importation du coton filé, teinture et tissage du denim sont réalisés dans la Loire et la confection à Marseille. Une chaîne de fabrication conçue au prix d'un jeu de piste pour trouver des fournisseurs décimés par la crise du textile : « J'avais sous-estimé la difficulté de trouver des fabricants en France. De nombreuses entreprises avaient vendu leurs machines et ne pouvaient plus relocaliser, tant l'investissement était important pour les racheter », explique Thomas Humiez. C'est finalement à Marseille qu'il trouve un atelier de confection, autrefois florissant, et dont ne restaient que les deux gérants, et le matériel. « Cela a fait apparaître un autre effet du démantèlement de la filière textile en France. Il devient très compliqué de trouver des personnels bien formés, pour la fabrication mais aussi pour l'entretien et la réparation des machines. Et puis, il y a des éléments devenus franchement introuvables en France, comme les rivets et boutons pour les pantalons. On n'en fabrique plus que dans la région de Milan, en Italie », détaille-il. Des aléas de production aujourd'hui réglés, qui ont parfois imposé aux clients d'attendre leur livraison plusieurs semaines.

La difficulté a été encore plus importante pour les baskets, lancées quelque temps après les jeans. Des modèles urbains, branchés... Mais complexes à élaborer. « La filière chaussure est bien plus horizontale que le textile, elle nécessite beaucoup de matériels manufacturés différents. Or, à Romans, tous les petits sous-traitants spécialisés dans la fabrication de mousses, de renforts, etc., avaient fermé. Il a fallu vraiment chercher. », constate Thomas Humiez. Si toute la fabrication est effectuée à Romans avec 50 % de fournitures françaises, le reste a dû être importé de pays limitrophes.

La nouvelle aventure des frères Humiez s'appelle Le Tricolore. Des pulls en laine, 100 % made in France. Cette fois-ci, toute la filière a pu être reconstituée. De la laine recyclée et refilée dans le Sud-Ouest de la France, tricotée à Roanne, dans la Loire. Même les étiquettes sont tissées à Saint-Étienne. Le coût, est encore une fois, abordable : 89 euros pour le modèle femme, 99 euros pour les hommes. Les pulls sont fabriqués dans les périodes de sous-charge des usines de tricotage. « La totalité de la valeur de ces produits irrigue l'économie locale et française, en salaires, achats, et même en impôts », se réjouit Thomas Humiez, qui ajoute que cinq emplois ont été créés par les deux sociétés. Il travaille déjà à de nouvelles déclinaisons de son modèle économique. Prochain objectif : produire des ceintures 100 % made in France.

Source : E. Ducros, « 1083 résout le casse-tête de la relocalisation », *L'opinion*, lopinion.fr, 21 janvier 2014.

QUESTIONS

1. Quels sont les choix organisationnels des deux entreprises pour déployer leur stratégie ?
2. Quels sont les avantages et les difficultés de ces choix ? Quelles conclusions en tirer quant aux conditions de réussite ?

APPLICATION 4

La voiture connectée

Les constructeurs automobiles ont à portée de main un trésor qu'ils n'exploitent pas ou peu jusqu'à présent : les données collectées sur leurs clients et acheteurs potentiels qui cliquent sur leurs bannières

publicitaires, fréquentent leurs pages Facebook, tapent des requêtes dans Google ; mais aussi celles qui, bientôt, remonteront de ce nouvel objet connecté qu'est la voiture intelligente de demain.

Les constructeurs automobiles qui sauront utiliser cette masse de données éparées pourront mieux cibler leurs publicités et construire une nouvelle relation personnalisée avec leurs clients en leur proposant la bonne offre, au bon moment.

Mais ce n'est qu'une toute première étape : avec l'arrivée imminente des voitures connectées, les constructeurs qui sauront collecter et traiter intelligemment ces données seront à même de valoriser ce capital sous forme de services à valeur ajoutée, instaurant une relation continue avec l'automobiliste et générant de nouvelles sources de revenu.

Peu d'automobilistes achètent aujourd'hui leur voiture en ligne, mais tous les constructeurs ont bien compris que c'est sur Internet que commencent les parcours d'achat. Le constructeur capable d'afficher une publicité ou une offre promotionnelle vraiment personnalisée sur les pages des sites visités par un acheteur potentiel prend dès lors l'avantage sur ses concurrents.

Dépassant les méthodes d'achat d'espace ou de segmentation classiques, les nouvelles plates-formes technologiques de data marketing s'appuient sur les historiques de navigation et de recherches de l'internaute pour générer en temps réel des publicités correspondant à son profil. Par exemple, au lieu d'afficher une bannière standard présentant un modèle de voiture générique, le modèle sera de la couleur préférée de l'internaute, les options mises en avant seront celles choisies sur un outil de simulation ou bien par des clients dont le profil se rapproche le plus du sien.

S'il navigue sur un smartphone, il est d'ores et déjà possible, à partir des données de géolocalisation, d'indiquer à ce client potentiel qu'il est à 300 mètres d'un concessionnaire, prêt à lui faire découvrir le modèle en question. Les résultats des campagnes sont intégrés au fil de l'eau dans la base de données du constructeur. Cette logique d'amélioration et d'enrichissement continu des données se traduit, d'une part, par un gain d'efficacité marketing et, d'autre part, par une connaissance plus fine des attentes des consommateurs qui pourront guider les équipes de conception des véhicules et les concessionnaires dans leurs choix de modèles et d'options.

Un des problèmes majeurs des constructeurs est qu'ils perdent de facto le contact direct et personnalisé avec leurs clients après l'achat et jusqu'à l'intention d'achat suivante. La voiture connectée va complètement changer la donne en transformant chaque véhicule en canal relationnel permanent entre son propriétaire et le constructeur. La relation ne passera plus par les canaux traditionnels, ni par l'ordinateur familial, ni même par le smartphone de l'automobiliste, mais par l'ordinateur de bord, relié au web.

Cette évolution, certes en partie conditionnée par l'existence d'un réseau 4G continu, est inéluctable. Elle est imminente sur le marché américain. Il ne fait pas de doute que la voiture de demain sera non seulement connectée, mais aussi riche de nombreux capteurs embarqués qui produiront eux aussi des données d'autant plus intéressantes qu'elles seront géolocalisées. Les premières applications qui concernent les modèles haut de gamme sont centrées sur la sécurité, la vigilance et la maintenance préventive du véhicule. Mais la généralisation de la mobilité connectée sera rapide et ouvre un marché très prometteur : celui des contenus et des services personnalisés à bord du véhicule résultant du croisement de données propres aux conducteurs, de données externes (météo, encombrement routier, etc.) et de données générées par le véhicule (géolocalisation, vitesse, etc.).

Sur ce nouveau terrain de jeu, les constructeurs automobiles ne sont pas les seuls acteurs légitimes : fabricants de téléphones mobiles et opérateurs télécoms sont évidemment sur les rangs. Les premiers cherchent à imposer le smartphone en lieu et place de l'ordinateur de bord ; les seconds « tiennent » les réseaux...

Face à eux, les constructeurs ont un atout considérable : ils sont potentiellement « maîtres » des masses de données temps réel et géolocalisées que produiront les voitures et leurs utilisateurs – celles qui permettront de contextualiser et personnaliser des offres de service et de contenu. De la capacité des constructeurs à agréger les données et à les rendre intelligentes dépendra l'émergence de nouveaux services ou partenariats industriels à forte valeur ajoutée.

Pour les compagnies d'assurances, l'utilisation des données de conduite – vitesse, freinage, accélération, durée, horaire et lieu de circulation – permettra sans doute de proposer des tarifs sur mesure, mais aussi d'anticiper les pannes, de personnaliser l'entretien du véhicule ou de proposer des guides de voyage avec autant de nouvelles pistes de partage de revenus à la clé pour les constructeurs automobiles.

Beaucoup de choses se jouent actuellement autour de ce marché évalué par le cabinet SBD pour l'Association mondiale des opérateurs télécoms à 39 milliards de dollars (28,7 milliards d'euros) dans le monde en 2018. L'existence de réseaux de transport des données et de standards techniques communs est fondamentale pour le développement de ce marché. Les principaux constructeurs automobiles, opérateurs télécoms et fabricants de smartphones se sont rapprochés pour avancer dans ces domaines.

La question qui se pose dès maintenant aux constructeurs est la suivante : seront-ils simples fournisseurs de données brutes que d'autres sauront valoriser ? Ou sauront-ils – par leur capacité à collecter, traiter, enrichir en permanence les données – faire du « big data » un moteur de création de valeur durable, pour eux et pour leurs clients ?

*Source : S. Darracq, « Le big data, carburant des constructeurs automobiles »,
Le Monde, 14 janvier 2014.*

QUESTIONS

1. Si les constructeurs automobiles veulent développer une stratégie de différenciation de produit fondée sur les masses de données personnelles (big data) pour proposer une « voiture connectée », quelles modifications organisationnelles doivent-ils être capables de maîtriser ?
2. Représenter la chaîne de valeur de ces constructeurs pour présenter les modifications nécessaires sur les activités

APPLICATION 5

L'efficacité organisationnelle

Le constat

Une stratégie brillante peut vous donner un avantage concurrentiel, mais seule une exécution efficace vous permet de conserver cette longueur d'avance. Malheureusement, la plupart des entreprises se débattent avec la mise en œuvre. C'est parce qu'elles comptent trop sur les changements structurels, tels que la réorganisation, pour exécuter leur stratégie.

Le problème

Si le changement structure a toute sa place dans l'exécution, il n'est bénéfique qu'à court terme. Par exemple, une entreprise qui allège sa structure hiérarchique dans le cadre d'une stratégie de réponse à des performances décevantes verra les coûts chuter, au début. Mais le mille-feuille hiérarchique réapparaîtra rapidement.

Méthodologie d'enquête : 26 743 réponses passées au scanner

Nous avons testé l'efficacité organisationnelle en faisant remplir un questionnaire en ligne comprenant 19 questions (17 décrivant les aspects organisationnels et 2 les résultats).

Afin de déterminer lesquelles de ces 17 caractéristiques impactent le plus l'efficacité de l'exécution, nous avons examiné 31 entreprises, issues de notre base de données, pour lesquelles nous avons obtenu de manière anonyme les réponses d'au moins 150 salariés, pour un total de 26 743 réponses. À l'aide d'une analyse de régression appliquée à chacun des ensembles de données, nous avons corrélé les 17 caractéristiques à notre mesure de l'efficacité organisationnelle définie comme une réponse affirmative à l'énoncé suivant : « les décisions stratégiques et opérationnelles importantes sont rapidement traduites en actions ».

Nous avons ensuite classé les caractéristiques dans l'ordre d'importance en fonction du nombre d'ensembles de données dans lesquels il existait une corrélation significative entre chacune d'elles et notre mesure de la réussite, avec un intervalle de confiance à 90 %.

Enfin, nous avons indexé les résultats sur une échelle de 100 points.

Par exemple, la première caractéristique (« chacun sait de quelles décisions et actions il/elle responsable ») était fortement corrélée à notre indicateur de succès dans 25 des 31 ensembles de données, pour un indice de 81 sur 100.

Les 17 caractéristiques fondamentales de l'efficacité organisationnelle

À partir de l'enquête que nous avons réalisée auprès de plus de 26 000 salariés dans 31 entreprises, nous avons identifié et classé par ordre d'importance les éléments qui rendent une entreprise efficace dans la mise en œuvre de sa stratégie.

Rang	Éléments	Indice de force
1	Chacun sait de quelles décisions et actions il/elle est responsable	81
2	Les informations importantes relatives au contexte concurrentiel sont rapidement transmises au siège.	68
3	Une fois prises, les décisions sont rarement remises en cause.	58
4	L'information circule librement au-delà des frontières organisationnelles.	58
5	Les collaborateurs de terrain et les opérationnels disposent des informations dont ils ont besoin pour comprendre l'impact de leurs choix quotidiens sur les résultats de l'entreprise.	53
6	Les managers opérationnels ont accès aux indicateurs dont ils ont besoin pour mesurer les moteurs clés de leur activité.	48
7	Les managers sont associés aux décisions opérationnelles.	32
8	Les messages contradictoires sont rarement envoyés au marché.	32
9	Le processus d'évaluation des performances individuelles permet de distinguer les personnes très performantes, moyennement performantes ou peu performantes.	32
10	La capacité à tenir ses engagements de performance influence considérablement l'évolution de carrière et la rémunération.	32
11	La culture de l'entreprise consiste davantage à « convaincre et encourager » qu'à « commander et contrôler ».	29
12	Le principal rôle du personnel du siège est de soutenir les business units et non de les contrôler.	29
13	Les promotions peuvent être transversales (d'un poste à un autre au même niveau hiérarchique).	29
14	Les employés qui progressent vite peuvent espérer des promotions d'une fréquence inférieure à trois ans.	23
15	En moyenne, les managers intermédiaires ont cinq collaborateurs directs ou plus.	19
16	Si l'entreprise connaît une mauvaise année mais qu'une division s'en sort bien, son responsable percevra tout de même une prime.	13
17	Outre la rémunération, de nombreux aspects motivent les individus à s'impliquer dans leur travail.	10

Extraits de G. Weibon, K. Martin, E. Powers, « Réussir l'exécution de sa stratégie », Hors-série « Le must de la stratégie », *Harvard Business Review*, automne 2015.

QUESTION

Quelles tendances et conclusions peut-on tirer de cette étude ?

4

PARTIE

Le management opérationnel

CHAPITRE 13

Produire

CHAPITRE 14

Vendre

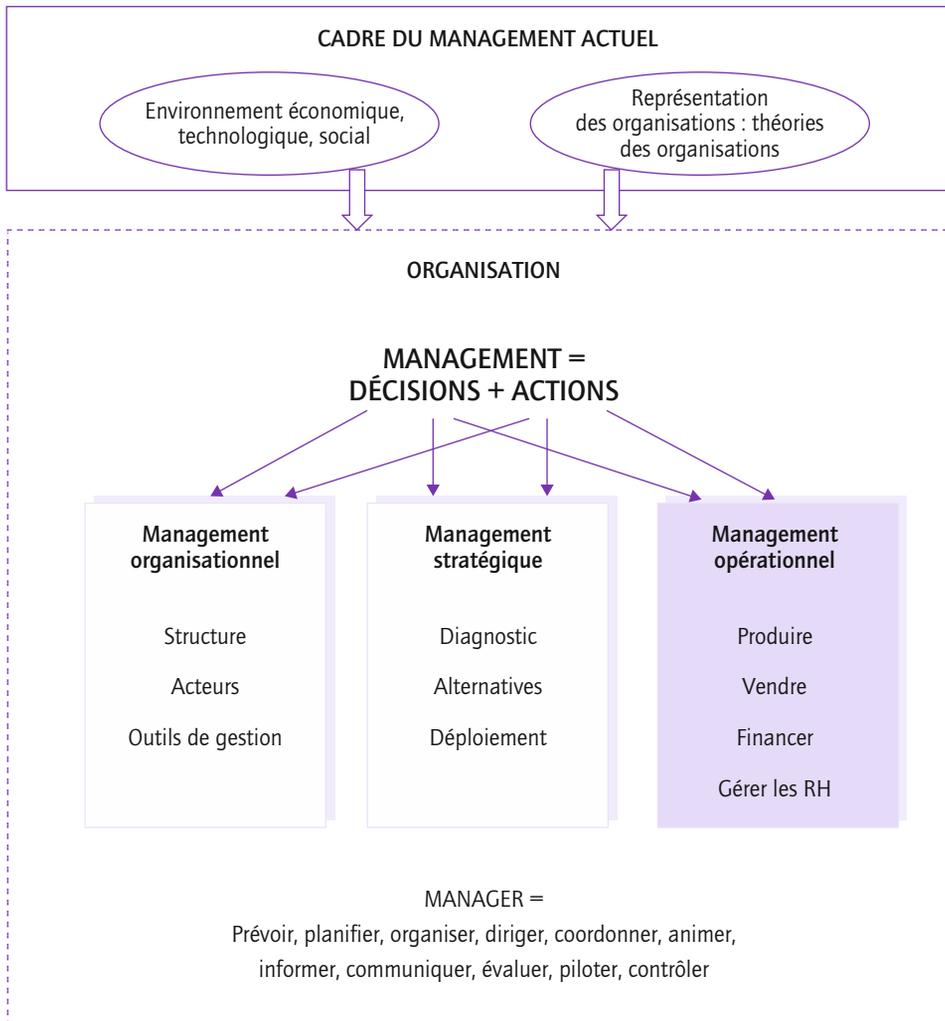
CHAPITRE 15

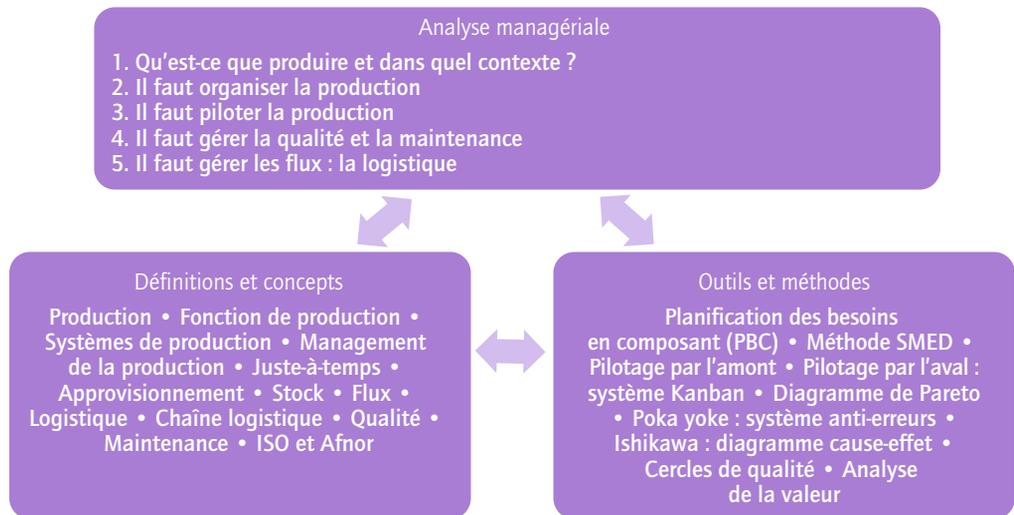
Financer

CHAPITRE 16

Manager les ressources humaines

Le puzzle du management





La production a longtemps été considérée comme la fonction primordiale au sein des entreprises : l'essor, voire la domination des sociétés industrielles occidentales, s'est fait grâce à la maîtrise technologique de la production dans des usines fabriquant des produits. Cette fonction a semblé ensuite être supplantée par la mercatique, puis les ressources humaines, puis la finance (progressivement à partir des années 50/60 en Europe).

Aujourd'hui, avec des objectifs et des moyens différents, la production doit être gérée en lien avec la vente, les services, la finance et les ressources humaines, sous de nombreux angles : quantité et qualité, stocks et flux.

1. Qu'est-ce que produire et dans quel contexte ?

Il est aisé de repérer l'évolution du contexte économique pour délimiter la place de la production ④.

1.1 La période de gloire des producteurs (1920-1950)

La fonction de production ④ répond à une demande peu différenciée émanant de marchés non segmentés, caractérisés par une pénurie *relative* de biens, du début du siècle jusque vers les années 50 (en Europe).

Les entrepreneurs cherchent à développer la **production de masse** (en grande série) pour profiter d'**économies d'échelle** et bénéficier de l'**effet d'expérience** (courbe d'apprentissage).

Il y a ainsi plusieurs systèmes de production.

Sur le plan de l'organisation du travail, c'est le développement du taylorisme marqué par la **spécialisation grandissante des postes de travail**, la séparation nette des fonctions d'exécution et des fonctions de conception, la mise en place d'indicateurs pour maximiser la **productivité** du travail. Cette période s'étend jusque vers la fin des années 50.

1.2 La production au second plan (1960-1980)

Dans les années 60-70, les gains de productivité obtenus dans la période précédente accroissent le niveau de vie des individus (accroissement du pouvoir d'achat par la baisse relative des prix des biens produits). Cet accroissement du niveau de vie, combiné à des phénomènes sociologiques, se traduit par une demande accrue mais plus diversifiée, plus personnalisée.

Pour répondre à cette demande, les producteurs doivent **diversifier leur production** : les produits ont une durée de vie plus réduite compte tenu de l'évolution de la demande ; les producteurs doivent anticiper les évolutions grâce au marketing. Les concepts de cycle de vie des produits et de portefeuille de produits deviennent des références et poussent à l'innovation pour bénéficier d'un avantage compétitif. Le marketing scrute le marché, la production « suit » sous le contrôle de la finance grâce aux outils (dont le contrôle de gestion) mis au point au cours de la période précédente.

Dans ce contexte, les économies d'échelle deviennent plus difficiles à dégager et l'effet d'expérience joue plus rarement car la diversité de la demande conduit à des micro-cadences incompatibles avec l'apprentissage qui suppose une assez forte répétitivité.

La réponse à la variété de la demande par la diversité des modèles se fait au détriment des effets d'expérience.

Au fur et à mesure que la concurrence s'accroît, la production connaît des problèmes de productivité et ceci d'autant plus que le personnel de production accepte de moins en moins les conditions du travail taylorisées. Les dysfonctionnements, les contre-performances se multiplient.

Progressivement, émerge la nécessité d'être flexible. Or, la **flexibilité** de l'appareil de production s'obtient principalement par :

- des **capacités productives excédentaires** pour faire face à des demandes ponctuelles élevées ; des moyens de production peu spécialisés, moins performants que ceux conçus pour la production en masse ;
- du **personnel polyvalent**, plus coûteux que la main-d'œuvre spécialisée non qualifiée utilisée pour la production de masse.

Ces caractéristiques de la flexibilité vont à l'encontre des principes tayloristes d'organisation

1.3 Une « nouvelle » production depuis 1980

a) Les évolutions du contexte économique induisent un renouveau de la production

L'ouverture des marchés et la diffusion des produits à grande échelle, l'exigence de qualité exprimée par les consommateurs et les citoyens, la demande de produits diversifiés et de services rapides associés, conduit les entreprises à devoir revoir les objectifs et les modes de production pour faire émerger des concepts fondateurs du renouveau de la production.

Il s'agit de concilier ce qui était inconciliable dans une logique taylorienne : les faibles coûts et la polyvalence. Au-delà des techniques, des méthodes particulières, l'organisation des processus de production est à présent profondément marquée par :

- la **recherche de la flexibilité** : il faut partir de la demande des clients pour bien les satisfaire et adapter les produits et l'organisation aux évolutions du marché ; l'entreprise le fait en fonction de ses propres capacités ou fait appel à des partenaires extérieurs plus compétents ; d'où le développement des stratégies d'alliance et de coopération pour obtenir rapidement des synergies ;
- la **recherche de la qualité** : les produits, les services, les processus et toute l'organisation doivent intégrer cette dimension qualité, variable concurrentielle stratégique aujourd'hui ; les individus à tous les échelons de la structure participent à un processus lent et progressif d'amélioration permanente ;
- la **maîtrise du temps** : la réactivité et les délais courts sont des avantages concurrentiels importants pour les entreprises dans l'environnement contemporain (notion de « chrono-compétition », concurrence par les délais) ; il faut donc gérer les procédures de travail, les produits, les processus, le partenariat industriel en cherchant à minimiser le temps.

Ces modifications sont bien sûr à rapprocher de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise.

b) La diffusion massive de l'électronique dans toutes les phases de la production

Ainsi, une nouvelle logique de production émerge, qui va être rendue possible par l'introduction de technologies électroniques puis du numérique dans toutes les phases de la production :

- **Technologies de production flexible** : des automates programmables, la gestion de production assistée par ordinateur, des robots de plus en plus intelligents permettent de

concilier recherche de la productivité et processus de production adaptable en volume et en variété. Les processus de production ont été automatisés progressivement avec des machines de plus en plus programmables, autonomes et intelligentes, d'abord isolées puis connectées entre elles, en passant du mécanique au numérique.

« Un automate n'est qu'un ensemble de mécanismes qui permet d'effectuer une tâche précise, généralement extrêmement répétitive, dans un environnement contrôlé. »⁽¹⁾

LA FABRICATION ADDITIVE

La fabrication additive, ou fabrication par addition de matière, correspond à la réalisation de pièces fonctionnelles en petites et moyennes séries grâce au prototypage rapide de l'impression 3D.

L'imprimante 3D convertit les signaux numériques de l'informatique vers des structures d'atomes dans le monde physique par addition de matière.

Initialement, l'imprimante 3D servait à la construction à moindres coûts de prototypes (dépôt du premier brevet par le Français Jean-Claude André en 1984 !).

L'industrie de troisième génération est née avec la production de petites séries réalisées par de petites structures pour répondre à une demande personnalisée.

Elle s'oppose à la logique de la deuxième révolution industrielle qui raisonnait en termes de production de masse et de cycle long des produits. Pour répondre à la demande, les circuits de conception et de production sont fortement raccourcis grâce à la technologie 3D.

La fabrication additive libère de la contrainte des temps longs de transport par conteneurs venus d'Asie et en conséquence de stocks devenus rapidement obsolètes. Elle inspire donc des productions locales en réseaux qui permettent le rapprochement des lieux de production des lieux de consommation.

EXEMPLES

- Atol a pu réimplanter dans le Jura une partie significative de sa production de montures grâce à la numérisation complète de ses processus de production et de vente.
 - Dans son discours sur l'État de l'Union du 12 février 2013, Barack Obama a placé l'imprimante 3D au cœur de la stratégie de développement industriel des États-Unis car elle est considérée comme un levier de la relocalisation industrielle et donc de création d'emplois aux États-Unis.
- Avec le numérique, l'usine réalise l'automatisation systématique des processus.

Les dernières tendances technologiques depuis 2010 sont à la connexion des machines entre elles. C'est l'**industrie 4.0**.

Ce concept est apparu pour la première fois en 2011 à la foire de Hanovre.

L'industrie 4.0 ou *Smart Production* est un centre de production industrielle composé d'unités flexibles, entièrement automatisées et totalement connectées.

Elle réalise tout, de la prise de commande à la livraison, sans intervention humaine et en interaction constante entre les machines et les produits et les machines elles-mêmes. L'outil de production a une capacité d'autodiagnostic et permet un contrôle à distance.

Le consommateur final et les différents partenaires peuvent prendre une place dans le processus et permettre la personnalisation des produits. Il devient possible de produire à la fois à grande échelle et de façon personnalisée.

(1) G. Babinet, *L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité*, Le Passeur Éditeur, 2014.

Le recueil des données produites par la chaîne de production permet de générer des simulations de procédés ou de tests afin de faciliter les réparations et la maintenance et de permettre aux techniciens de se familiariser avec des outils de travail et des procédures complexes.

Les outils technologiques nécessaires à l'industrie 4.0 existent déjà : capteurs, automates, ERP (*Enterprise Resource Planning*), internet des objets (connexion entre les objets, *cloud computing*)... En conséquence, l'industrie 4.0 ne sera pas une révolution en soi mais une modification du mode de production.

L'industrie 4.0 sera économe en énergie et matières premières grâce à un réseau de communication et d'échanges instantané et permanent avec une coordination des besoins et des disponibilités.

Bien que les machines soient équipées de moyens de télédiagnostics et de télémaintenance, leur surveillance restera un enjeu capital. Moins de salariés seront nécessaires mais ils seront plus qualifiés et bénéficieront d'une formation axée sur le pilotage opérationnel et la maintenance prédictive. De nouveaux métiers et de nouvelles spécialisations naîtront avec des compétences transversales. Une collaboration sera indispensable entre les équipes de mécaniciens, d'automaticiens et d'informaticiens.

Les niveaux de productivité des machines sont devenus tellement élevés que c'est dans le travail amont et aval que se situent les emplois à valeur ajoutée.

L'industrie de troisième génération élimine les emplois peu qualifiés mais réclame au contraire une quantité considérable de systémiciens, d'ingénieurs, de logisticiens, de designers et de techniciens de maintenance.

Elle est particulièrement adaptée aux petites séries de petits objets complexes (exemple : les prothèses médicales) et place au même niveau de coûts les produits de masse et les produits rares et sur mesure.

EXEMPLE

Sculpteo propose la personnalisation des coques d'iPhones à sa clientèle.

L'industrie de la 3^e génération modifie l'organisation du système productif en substituant le stockage de pièces rares au stockage de fichiers numériques permettant de les produire à la demande.

1.4 Le management de la production aujourd'hui

À partir de la stratégie définie par la direction de l'entreprise (que produire ?), la mission de la fonction de production est complexe car quatre objectifs interdépendants lui sont assignés :

- **volume** : combien fabriquer ?
- **qualité** : comment fabriquer ? avec/par qui ? avec quoi ?
- **délai** : quand fabriquer ? et où fabriquer ?
- **coût** : à quel niveau de coût ? et donc avec quoi ? avec qui ? où et comment fabriquer ?

L'interdépendance et les contradictions de ces quatre objectifs rendent le management de production particulièrement difficile à réaliser.

Cette interdépendance des objectifs traduit le fait que la fonction de production assure l'interface opérationnelle des trois pôles de l'entreprise : production – commercial – financier (la production incluant la technologie).

Le **management de la production** gère des flux d'informations de provenances diverses pour organiser les flux physiques de fabrication. Il doit organiser et piloter tous ces flux, dans des espaces variables, avec des périodes et des cycles différents et de plus en plus courts, avec des contraintes de coût et de qualité, avec des acteurs aux compétences multiples.

2. Il faut organiser la production

L'organisation de la production a beaucoup évolué depuis les années 1980 avec les technologies flexibles et l'internationalisation des marchés.

2.1 L'organisation traditionnelle de la fonction et de la production

Dans l'organisation traditionnelle de la production fondée sur une répartition et une exécution précises des tâches dans un but productiviste, des services opérationnels (fabrication, stockage, livraison) coexistent avec des services fonctionnels (approvisionnement, études, méthodes, ordonnancement, qualité, contrôle) placés sous la responsabilité de la direction de la production.

L'organisation « taylorienne » d'un site de production peut être résumée par quelques principes :

- des machines spécialisées de même type regroupées par îlot ;
- des ouvriers spécialisés attachés à la même machine ;
- des stocks de pièces détachées à chaque étape du processus de transformation ;
- des longs trajets et des attentes entre chaque poste de travail ;
- des longues séries de production par machine pour obtenir des économies d'échelle des contrôles à la fin d'un processus de production.

Pour pallier les défauts et les insuffisances techniques et organisationnelles de cette configuration, **les stocks constituent le paramètre d'ajustement**, tant en matières premières en amont du processus, en en-cours durant le processus et en produit fini en aval du processus.

2.2 L'organisation contemporaine de la fonction et de production

Les insuffisances de l'organisation taylorienne dans le contexte des années 80/90 ont conduit à modifier les modes d'organisation de la production

a) Les limites de l'organisation taylorienne de la production

- Si un cloisonnement dans la répartition des tâches prévaut dans l'organisation traditionnelle, les tendances de l'organisation actuelle sont nettement à la communication et à l'ouverture.

L'introduction de l'informatique à tous les stades du processus de production a bouleversé l'organisation des services, car la communication en temps réel des outils de chaque service assure une intégration poussée (impact des TIC, technologies de l'information et de la communication).

EXEMPLE

Le bureau des méthodes, à partir d'un plan reçu du bureau des études, peut modifier une gamme opératoire et procéder à la réalisation d'un prototype en communiquant directement (et éventuellement à distance) les instructions de fabrication à un automate programmable. On parle alors de CFAO, conception et fabrication assistée par ordinateur.

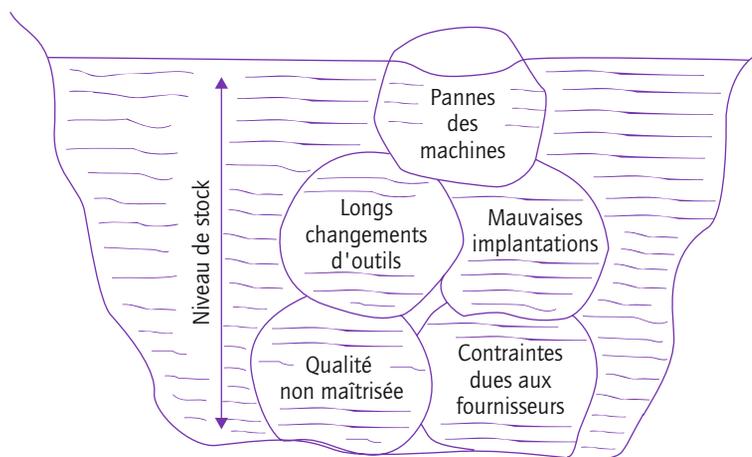
- De plus, les insuffisances observées dans l'organisation taylorienne ont conduit à en analyser les causes pour en modifier les principes.

En effet, si les stocks permettent la régulation de la production (ou de l'adaptation à la demande), ils ont conduit en fait à masquer cinq handicaps majeurs de l'organisation qu'il est préférable de réduire à la base plutôt que de les camoufler par un niveau de stock important. Ces cinq handicaps sont :

- les **pannes de matériels** ;
- les **changements d'outils** trop longs à mettre en œuvre ;
- la **mauvaise implantation** des postes de travail ;
- la **non-maîtrise de la qualité** ;
- les **contraintes dues aux fournisseurs** (délais de livraison non respectés, etc.).

Shigeo Shingo⁽¹⁾ a représenté de façon très figurative ce problème en assimilant le niveau de stock à un niveau d'eau qui cacherait cinq rochers :

LES CINQ FREINS MASQUÉS PAR LES STOCKS



Repris de P. Béranger, *Les nouvelles règles de la production*, Dunod, 1995.

Ces cinq obstacles (rochers) freinent le flux de production ; aussi, pour que l'écoulement continue, les entreprises « camouflent » ces rochers en augmentant les stocks, dans l'organisation taylorienne. Compte tenu du coût des stocks et des exigences de la chrono-compétition, il est préférable de s'attaquer aux dysfonctionnements pour que les flux ne soient pas interrompus. Ceci passe par des simplifications et des modifications organisationnelles :

- mise en place de procédures de contrôle et de **gestion de la qualité** ;
- **changement rapide d'outils** (cf. méthode SMED : *single minute exchange of die*) ;
- meilleure **participation des fournisseurs** ;
- **nouvelles implantations** des postes de travail ;
- réduction et **simplification des trajets**.

Ces derniers éléments indiquent clairement que ce sont **les flux** qu'il faut s'efforcer de faciliter.

(1) Cf. notamment page 38 dans S. Shingo, *Maîtrise de la production et méthode Kanban*, Éditions d'Organisation, 1983.

b) Organisation actuelle d'un site de production

Depuis les années 90, les tendances organisationnelles de la production se concrétisent par :

- des **machines polyvalentes** placées en fonction des étapes du processus de transformation et qui changent rapidement de tâche ;
- des **ouvriers polyvalents** qui peuvent se déplacer de machine en machine et qui prennent en charge l'entretien et la maintenance ;
- des **réductions de temps de transports** et de trajets entre les différentes étapes de production ;
- des **contrôles de qualité** à chaque étape de production, aussi bien dans l'entreprise que chez les fournisseurs ;
- une **circulation des informations rapide** et permanente entre toutes les étapes ;
- des productions en **petits lots**, plus diversifiés.

Ainsi, les services de maintenance, qualité, approvisionnement et logistique, deviennent les services importants de la fonction de production.

2.3 L'organisation de l'approvisionnement

Le passage d'une organisation taylorienne cloisonnée fondée sur les **stocks** à une organisation plus flexible pour diminuer les stocks conduit à manager avec plus de précisions les flux, donc les approvisionnements et la logistique.

a) Rôle de l'approvisionnement

Le rôle de la fonction d'approvisionnement peut être défini comme l'obligation de fournir matières premières et composants en qualité et quantité suffisantes, au moment voulu et au coût le plus bas possible.

Fayol insistait déjà sur l'importance de « bien acheter ». La période faste des « Trente Glorieuses » (1945-1975) avait privilégié la fonction vente, mais, la crise d'une part et l'évolution des conditions de la concurrence d'autre part, ont rappelé que bien acheter peut être aussi important que bien produire et bien vendre. En effet, l'importance de l'approvisionnement ^④ peut s'appréhender à trois stades :

- **sur le plan financier** : la politique d'approvisionnement contribue à la rentabilité de l'entreprise en minimisant les actifs immobilisés dans le stockage et la charge de trésorerie que cela représente, et en maximisant la marge par diminution des coûts d'achat (toute chose égale par ailleurs) ;
- **sur le plan commercial** : la fonction approvisionnement est largement garante de la qualité du produit final par la qualité des composants achetés, par l'absence de rupture d'approvisionnement qui évite les ruptures de production (sources de manque à gagner, d'annulation de commandes, d'indemnités de retard, etc.) ;
- **sur le plan stratégique** : la fonction approvisionnement participe largement à la démarche qualité, notamment en associant les fournisseurs à cette démarche ; elle contribue à la compétitivité de l'entreprise tant en termes de coûts qu'en termes de délais ; elle assure largement une fonction de veille tant commerciale que technologique en étudiant les marchés amont et en dialoguant avec les fournisseurs.

b) Politique d'achat

Les décisions opérationnelles d'achat sont prises en coordination avec les services consommateurs des composants achetés dans le cadre d'une politique d'achat définie au niveau de la direction générale.

En effet, la politique d'achat consiste à définir une position sur **trois questions fondamentales** :

- faut-il acheter à l'extérieur ou produire soi-même ?
- faut-il faire appel à un ou plusieurs fournisseurs ?
- quelles relations entretenir avec les fournisseurs ?

Les réponses à ces questions ne sont pas les mêmes pour tous les composants susceptibles d'être achetés, voire ne sont pas les mêmes pour tous les fournisseurs d'un même composant.

De plus, la politique d'achat peut évoluer sur le court terme en raison des fluctuations de la demande, et sur le moyen terme en raison de réorientations stratégiques.

c) Gestion des stocks et des flux

- Une fois l'approvisionnement effectué, il faut gérer **les stocks**. Pour ce faire des modèles et des techniques ont été élaborés dès les années 1950 (cf. « Les techniques de gestion des stocks », *DCG 11 Contrôle de gestion*, Manuel et Applications, Dunod, 2016).
- Les flux physiques, devenus stratégiques et se multipliant, tant à l'intérieur d'une organisation qu'entre organisations de plus en plus dispersées, sont pilotés de manière en temps réel grâce aux systèmes d'information reliant les entités ; c'est le champ de la **logistique** développé dans le point 5.

3. Il faut piloter la production

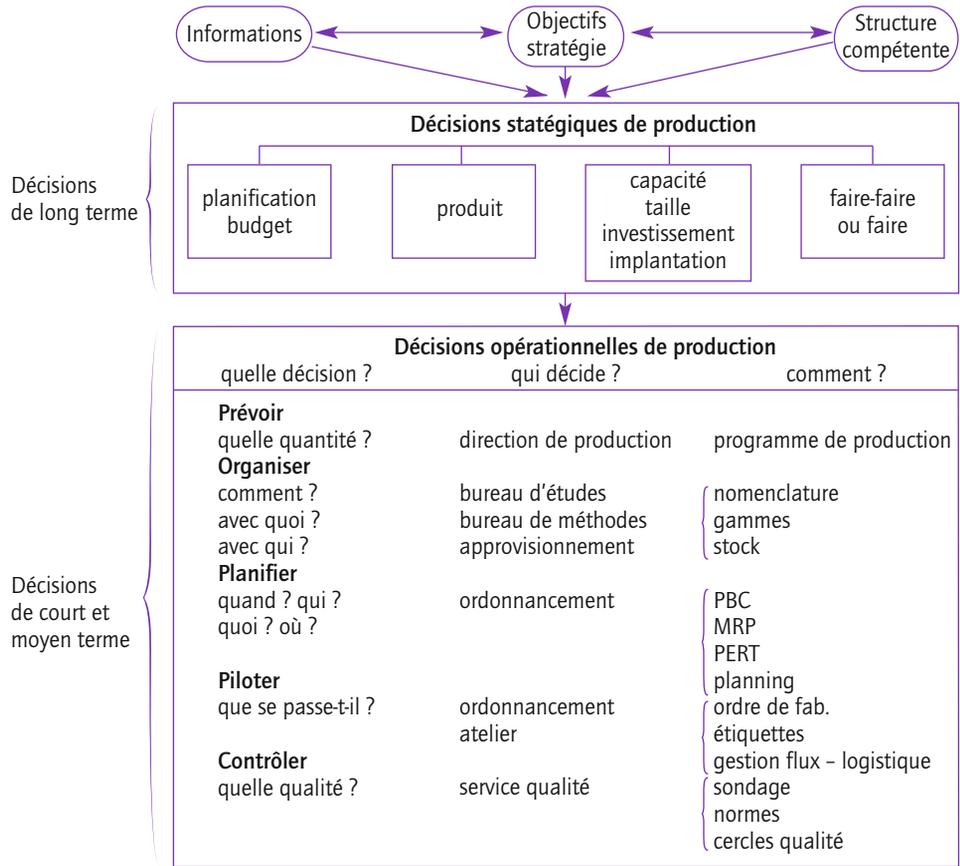
Le **pilotage de la production** consiste à assurer de façon opérationnelle la combinaison des facteurs de production pour réaliser les objectifs fixés à la fonction de production (quantité, qualité, délai, coût).

Le pilotage permanent de la production s'élabore sur deux axes :

- la **gestion des priorités** (quoi faire à quel moment) ;
- la **gestion des capacités** : il faut déterminer en fonction des priorités, quelle quantité de main-d'œuvre et quelle capacité matérielle (machines, matières, etc.) sont nécessaires pour réaliser les objectifs.

De nombreuses décisions stratégiques et opérationnelles sont nécessaires dans le domaine de production. Elles s'influencent mutuellement et requièrent des traitements d'informations et des calculs préliminaires importants.

Le tableau suivant synthétise **les décisions stratégiques et les décisions opérationnelles de production**, leur chronologie ainsi que les outils d'aide à la décision qui peuvent être employés par les différents services de la fonction de production :



Le problème clé que doit résoudre la gestion de la production est celui de la concordance entre la production et les ventes en volume, en qualité, en délai. L'harmonisation production-vente peut reposer sur l'anticipation (planification) ou sur l'adaptation (méthodes de production du « juste-à-temps »).

Le pilotage taylorien était fondé sur la planification (par l'amont), le nouveau pilotage apparu dans les années 80 était construit en réaction à la demande (par l'aval).

Dans les faits, des systèmes hybrides voient le jour.

3.1 Le pilotage par l'amont : la planification à moyen terme

L'organisation traditionnelle de la production est liée aux prévisions faites sur la demande finale.

À partir de ces prévisions, une planification du travail, des ressources en matières premières, en hommes et en machines est établie conduisant ainsi à une action coordonnée des services de production en vue de constituer un stock pour satisfaire la demande prévue.

C'est donc en amont de la fonction de production que se décide et se déclenche la fabrication d'où le terme de **pilotage de la production par l'amont**.

Pour calculer les besoins en matières premières nécessaires pour répondre aux prévisions, l'entreprise peut utiliser la **planification des besoins en composants** (PBC) ou *Material Resources Planning*, méthode souvent désignée par ses initiales anglo-saxonnes : MRP.

Dépassant dans ses dernières versions la stricte planification des besoins en composants, le MRP est devenu le **management des ressources de production** (approche globale de la gestion de production⁽¹⁾). (Cf Outils et méthodes.)

3.2 Le pilotage de la production par l'aval : le juste-à-temps

a) Les principes du JAT

Pour répondre aux quatre objectifs de la gestion de production : volume, délai, qualité, coût, le plus efficacement possible, la gestion de production en juste-à-temps (JAT , *just in time*/JIT) ou en flux tendus a été mise en place au Japon durant la décennie 70 avant de se diffuser en Europe et aux États-Unis.

La gestion de la production en flux tendus cherche à produire pour satisfaire :

- la demande juste au moment où elle se manifeste ;
- dans la juste quantité et la juste qualité demandées.

Le principe est l'inverse de la planification fondée sur des prévisions de vente, sur un plan directeur et une planification des besoins en composants. Cette démarche, à l'origine japonaise, veut au contraire réduire les coûts et les délais en installant des procédures de **production à flux tendus**, c'est-à-dire sans attente ni stock.

Le juste-à-temps a été popularisé par l'un de ses slogans concernant les objectifs à atteindre.

Il s'agit des **cinq zéros** :

- **zéro stock** : réduire les stocks par la production à flux tendus ;
- **zéro délai** : réduire les délais en produisant juste à temps ;
- **zéro défaut** : augmenter la qualité ;
- **zéro panne** : assurer la fiabilité du processus pour ne pas avoir à constituer de stocks ou ne pas satisfaire la demande ;
- **zéro papier** : réduire la bureaucratie en simplifiant les procédures et les échanges d'information.

b) Les conditions organisationnelles pour la réussite du JAT

Plusieurs modifications organisationnelles sont nécessaires pour mettre en place une gestion de la production en juste à temps :

- la fiabilité des délais de réponse ;
- la fiabilité des produits et des machines ;
- la réduction de la taille des lots ;
- la polyvalence des hommes et des machines ;
- le changement rapide des types de fabrication (SMED ; cf. section 3 « Outils et méthodes ») ;

(1) A. Courtois, M. Pillet, C. Martin, Gestion de production, Éditions d'Organisation, 1989.

- un système de circulation des informations adapté pour déclencher la production (système KANBAN, cf. section 3 « Outils et méthodes »).

4. Il faut gérer la qualité et la maintenance

De paramètre de gestion de la production, la qualité ^(d) est devenue un paramètre de la stratégie de l'entreprise nécessitant une gestion *ad hoc*. Avec ce changement d'approche, la maintenance a pris une importance considérable pour assurer la qualité dans un contexte concurrentiel marqué par la nécessité de maîtriser le temps.

4.1 Le domaine et les enjeux de la qualité

N'étant plus du seul ressort du producteur, la **qualité** est devenue une préoccupation universelle pour s'assurer d'avantages compétitifs, et, pour certaines entreprises, la qualité est un outil de gestion, voire un élément culturel, pour assurer la cohésion et la finalisation du travail.

La qualité n'est pas une notion objective.

C'est D. Garvin⁽¹⁾ qui a donné la palette de définitions la plus complète pour embrasser l'évolution historique et la diversité comportementale des individus et des firmes à l'égard de la qualité.

■ **La définition philosophique**

La qualité est une catégorie philosophique, non mesurable. Elle relève, tout comme la beauté, la pureté, d'une expérience personnelle non reproductible. Cette notion n'intéresse pas le gestionnaire.

■ **La définition centrée sur le produit**

La qualité résulte des caractéristiques intrinsèques du produit. La qualité résulte de la composition du produit. C'est l'approche traditionnelle (artisanale) de la qualité : un produit est de meilleure qualité quand il inclut des meilleurs composants en termes de caractéristiques physiques. Cette qualité se traduit par des coûts plus élevés.

■ **La définition centrée sur le consommateur**

La qualité, dans cette approche mercatique, est l'aptitude du produit à satisfaire les attentes du consommateur. Ce n'est pas une notion objective universelle, c'est une notion subjective résultant du rapport, de l'adéquation entre les caractéristiques du produit et les attentes du public.

■ **La définition centrée sur le producteur**

La qualité se définit comme le respect des normes, des standards définis par le producteur. Le produit est de bonne qualité quand il est dans la plage de variation tolérée autour des valeurs standards.

■ **La définition centrée sur la valeur**

Il s'agit d'une approche effectuant un compromis entre l'approche mercatique et l'approche du producteur. La qualité est le rapport entre la qualité et le coût du producteur et la qualité

(1) D. Garvin, « What does "Product Quality" means ? », *Sloan Management Review*, automne 1984.

et le prix pour le consommateur. Un produit de qualité est celui qui réalise le compromis le plus fort possible entre ce qui est satisfaisant à un prix acceptable pour le consommateur et ce qui est conforme à un coût acceptable pour le producteur.

Suivant la phase de cycle de vie du produit et l'intensité de la concurrence, la définition la plus appropriée pour conduire l'action n'est pas la même.

La qualité est la capacité à répondre aux attentes du consommateur à un coût et à un prix, tous les deux « acceptables » l'un par l'entreprise, l'autre par le client.

La recherche de la qualité est devenue une préoccupation stratégique pour deux raisons essentielles :

- d'une part, le coût de la non-qualité est considérable. Ce coût englobe en effet les pertes dues aux gaspillages résultant des défauts (matière gâchée, coût du service après-vente, des réparations, etc.) mais comprend aussi des coûts d'opportunité (le client insatisfait qui est perdu, etc.) et des coûts cachés (le coût du stock constitué pour compenser l'existence de pièces intermédiaires défectueuses, etc.) ;
- d'autre part, la qualité est un facteur de compétitivité en donnant à l'entreprise un avantage concurrentiel qui permet de la distinguer de ses compétiteurs et constitue un élément fondamental de son image de marque.

4.2 La gestion de la qualité

L'importance des enjeux fait que la qualité ne peut pas être considérée comme une heureuse retombée du respect des procédures de fabrication ou de conception.

La qualité doit être gérée en tant que telle, c'est-à-dire qu'elle doit être pensée (voulue et décidée) et pilotée (processus de transformation) pour dégager un résultat.

Concrètement, l'entreprise doit :

- concentrer ses ressources sur un ensemble cohérent de paramètres de la qualité valorisés par un segment de marché (qualité voulue et décidée) ;
- mobiliser les moyens nécessaires pour atteindre cette qualité et la contrôler (processus à maîtriser) ;
- respecter une contrainte économique.

a) Le processus d'amélioration

Même bien conçue dès l'origine, la qualité n'est jamais définitivement acquise. La qualité doit être conçue comme un **processus d'amélioration**, c'est-à-dire comme un ensemble d'activités ayant pour but de faire progresser les règles, les procédures, les standards de fabrication mais aussi de conception des produits.

Les plans d'amélioration de la qualité mis en place dans les entreprises comportent en général trois axes :

- **technique** : mettre en œuvre tous les moyens pour se rapprocher du zéro défaut et réduire les sources de non-qualité pour les produits et les processus de fabrication ;
- **humain** : exploiter, gérer les compétences et les savoir-faire du personnel pour améliorer leur participation et donc réduire les défauts ;

- **organisationnel** : simplifier et améliorer l'organisation physique et intellectuelle du travail de tous les postes.

Cette approche globale du contrôle de la production montre que la qualité est affectée par plusieurs facteurs interdépendants qui peuvent être désignés par **les 7 M : Management, Matériel, Matériaux, Méthodes de production, Main-d'œuvre, Milieu de travail, Monnaie.**

La détection des défauts n'est pas une fin en soi, elle est, dans l'idéal, le moyen tenant à permettre sa propre disparition.

b) L'organisation de la maîtrise de la qualité

La gestion de la qualité est caractérisée par la localisation du contrôle et par la place tenue par la qualité dans le système d'animation de l'entreprise.

■ Du contrôle en fin de chaîne au contrôle continu

Dans sa conception classique, la gestion de la qualité est organisée selon un schéma tayloriste : un service élabore les méthodes de production, un autre définit la qualité requise, un autre produit, un dernier teste et mesure la qualité obtenue.

Le contrôle de la production est exécuté en fin de processus par un opérateur ignorant la méthode de production alors que l'opérateur ayant exécuté le travail ne connaît pas les défauts issus de son poste de travail. Dans ce schéma, toute correction du processus est longue car les activités de production, détection et correction, ne sont pas réalisées par les mêmes opérateurs et par ailleurs la correction du défaut du produit s'avère souvent très coûteuse, notamment quand la pièce défectueuse est assemblée et que les opérations de démontage sont nombreuses.

La gestion de la qualité est significativement facilitée et améliorée quand **les opérations de contrôle sont remontées vers l'amont du processus de production.** Il est préférable de contrôler dès la production et de faire exécuter le contrôle et la correction par le poste de production lui-même de façon à responsabiliser les opérateurs et à faire naître des initiatives pour suggérer des corrections. Le contrôle n'est plus effectué en fin de processus mais de façon continue à chaque étape du processus de production.

Le contrôle de la qualité est passé d'un principe d'élimination des produits ex post à une prévention sur la ligne de production de la non-qualité.

■ Du service qualité à la culture de la qualité totale

La gestion de la qualité est devenue pour nombre d'entreprises un moyen de mobiliser les hommes et de conduire le changement. En effet, le concept de **qualité totale correspond à une vision globale de l'entreprise.** À tous les niveaux, dans tous les services et les fonctions de l'entreprise, cela suppose la recherche des améliorations matérielles, organisationnelles et humaines pour accroître la qualité.

Le contrôle ponctuel de la qualité en cours de processus de production a été transformé dans beaucoup d'entreprises en un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût.

La mobilisation et l'implication du personnel sont d'autant plus nécessaires que l'activité de l'entreprise incorpore des prestations de service avec un contact direct avec la clientèle. En

effet, dans les activités de service, la perception de la non-qualité par le client est immédiate et la correction doit être spontanément initiée par l'opérateur (si cela est techniquement possible) ; la qualité est alors presque intégralement liée à l'attitude et au comportement de l'opérateur.

EXEMPLE

Une erreur sur une commande servie à un client dans un restaurant doit être corrigée dès qu'elle est détectée ou signalée et la façon dont le personnel exécute la correction (promptitude, amabilité, etc.) détermine directement la perception que le client aura de la qualité du service.

La responsabilisation du personnel est une condition essentielle de la réussite d'une démarche d'obtention de la qualité totale. Elle permet dans le même temps de conduire plus facilement les changements d'organisation nécessités par la poursuite de cet objectif compris et partagé par tous. C'est à ce titre que la gestion de la qualité devient un élément culturel à intégrer dans la stratégie de l'entreprise.

La qualité a alors deux aspects totalement imbriqués :

- la **qualité du produit** (ou du service) est un élément de positionnement de l'entreprise par l'avantage concurrentiel obtenu ;
- la **qualité en tant que processus d'amélioration** est un élément de gestion interne de l'entreprise qui dépasse largement la seule production.

La gestion de, et par, la qualité totale doit répondre à cinq impératifs : conformité, mesure, prévention, recherche de l'excellence, responsabilité.

Par ailleurs, l'importance prise par la qualité dans le processus de pilotage de l'entreprise conduit à généraliser la relation client-fournisseur au sein même de l'organisation. Chaque service est en effet à la fois client et fournisseur d'autres services. En tant que client, il est demandeur de qualité ; en tant que fournisseur, il doit produire cette qualité.

La généralisation de la relation client-fournisseur entre services permet de transférer les exigences du client final à tous les acteurs au sein de l'organisation.

(Les outils pour gérer la qualité sont présentés dans les « Outils et méthodes ».)

4.3 Gérer la maintenance

a) Pourquoi la maintenance ?

L'importance prise par la qualité a conduit à susciter un intérêt particulier pour la maintenance. La maintenance **Ⓐ** concerne aussi bien :

- le **produit** pour assurer la réparation et l'entretien de manière à éviter ou limiter la non-qualité ;
- l'**outil productif** pour éviter les pannes, les mauvais fonctionnements, etc., sources de non-qualité et de délais coûteux.

L'Afnor⁽¹⁾ définit la maintenance comme l'ensemble des actions permettant de maintenir ou de rétablir un bien dans un état spécifié ou en mesure d'assurer un service déterminé, au coût optimal.

(1) Norme X-60-010, Afnor, Association française de normalisation.

Il est courant de distinguer plusieurs types de maintenance suivant l'élément déclencheur :

- la **maintenance curative** : il s'agit d'effectuer la réparation une fois la panne survenue ; la rapidité d'intervention et la disponibilité des pièces détachées sont les paramètres clés de la maintenance curative ;
- la **maintenance préventive** consiste en un entretien systématique, même sans panne ; il s'agit par exemple d'effectuer des travaux d'entretien toutes les 100 heures ; une échéance périodique, ou un seuil quantitatif, déclenche les opérations de maintenance ; la pertinence du critère retenu et le respect du systématisme des révisions sont alors les paramètres clés ;
- la **maintenance prédictive** est caractérisée par un suivi régulier des matériels qui, par un diagnostic avisé, déclenche les opérations d'entretien avant la survenance probable d'une panne.

Ces trois maintenances ne sont pas exclusives l'une de l'autre ; bien au contraire, suivant les enjeux (conséquences de la panne, coûts respectifs des maintenances) l'entreprise doit mettre en place une politique discriminante de maintenance.

EXEMPLE

Les compagnies aériennes élaborent des programmes sophistiqués de maintenance pour combiner les différents types de maintenance ; la base est constituée par une maintenance préventive à partir des prescriptions réglementaires obligatoires et des suggestions des constructeurs, complétée par une maintenance prédictive en fonction des bases statistiques de la compagnie pour intégrer ses paramètres propres d'exploitation ; enfin en cas de panne (notamment en raison d'impondérable comme l'ingurgitation d'oiseaux par un réacteur) la compagnie doit intervenir rapidement pour éviter l'immobilisation coûteuse d'un appareil.

La maintenance contemporaine concerne à la fois :

- la **production** : maintenance des machines mais aussi de la compétence des hommes ;
- le **produit** : au-delà de la réparation du produit vendu, la maintenance devient elle-même un produit.

b) La gestion de la maintenance

■ *Les tâches de la maintenance*

Les objectifs opérationnels de la maintenance sont d'assurer la production prévue en termes de qualité (conformité aux normes), en termes de délais et en termes de coûts.

Pour ce faire, la fonction maintenance recouvre un ensemble de :

- **tâches techniques** comme la prévention, le diagnostic, le dépannage et la remise en route, la réparation des pièces, mais aussi la remise en cause des études et méthodes ;
- **tâches de gestion** : gestion de l'information et de la documentation (mise à jour des notices techniques, suivi des statistiques, etc.), gestion des ressources humaines, gestion des interventions, gestion des budgets.

■ *Organisation de la fonction*

Suivant le secteur d'activité, la maintenance peut être limitée à un service rattaché à la production ou au contraire diffusée dans de nombreux services, notamment pour la maintenance préventive qui implique beaucoup plus le personnel.

Dans la nouvelle problématique de la production, la maintenance, comme la logistique, devient un des piliers essentiels de la flexibilité et de la réactivité.

L'organisation de la maintenance, devenue un élément clé d'une gestion de production efficace, évolue vers la « **maintenance productive totale** » (« topomaintenance », terme français élaboré par Sacilor).

La maintenance productive totale est l'application à la maintenance des principes de la qualité totale ; ce qui se traduit par :

- la recherche d'**améliorations permanentes** ;
- l'**implication du personnel**, notamment pour les maintenances préventives et prédictives ;
- la **gestion globale des installations** : les opérations de maintenance sont intégrées aux opérations de production ; l'optimisation de l'utilisation des installations en tenant compte du cycle de production et du cycle de maintenance.

Sur le plan de l'organisation technique, la télémaintenance s'est considérablement développée au fur et à mesure de la progression technique des systèmes informatiques. Cette possibilité de diagnostiquer à distance, mais aussi de réparer, et de mettre à jour des programmes a des conséquences considérables à la fois sur la conception des produits, la mobilisation des hommes et sur l'organisation du système d'information. De plus, la télémaintenance modifie les conditions de la concurrence (raccourcissement des délais d'intervention, etc.) et l'organisation des réseaux de distribution (contact télématique avec le client).

Auxiliaire de la qualité, la maintenance est un paramètre fondamental dans le cadre de la chrono-compétition.

5. Il faut gérer les flux : la logistique

Le terme militaire de logistique **(d)**, compris comme « la gestion des flux **(d)** de marchandises » a été « récupéré » par l'entreprise qui a pris conscience de son importance pour la performance de l'activité. Mais son domaine d'action a été étendu.

Car, contrairement à l'approche militaire qui voit dans la logistique **(d)** une fonction secondaire (c'est la fameuse phrase : « L'intendance suivra ! »), l'approche contemporaine en fait **un enjeu stratégique dans le cadre de la chrono-compétition** : « L'intendance ne doit plus suivre mais précéder ! »

5.1 L'extension du champ de la logistique

Il faut intégrer les évolutions du contexte pour comprendre l'élargissement du champ d'action de la logistique.

a) Émergence de la logistique

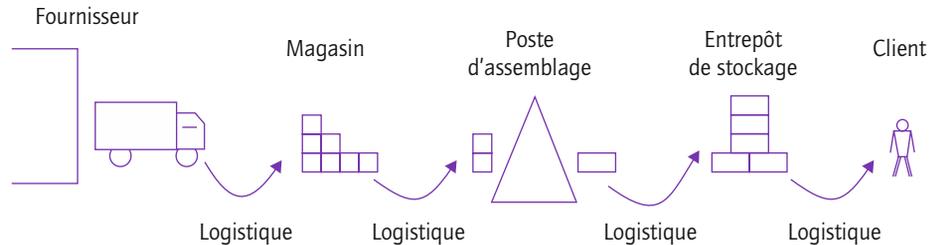
La première approche de la logistique provient du domaine militaire où elle désigne la manière de résoudre les problèmes de transport et de ravitaillement des armées. Le terme et la fonction sont donc très anciens.

L'entreprise intègre cette notion pour la gestion après la Seconde Guerre mondiale, et en 1948, l'*American Marketing Association* propose la définition suivante : « La logistique correspond aux mouvements et aux manutentions de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation. »

Dès qu'il y a un flux physique, il y a un domaine de gestion qui relève de la logistique.

EXEMPLE

L'approvisionnement en pièces détachées d'une machine à assembler, le stockage et le transport des produits assemblés sont des problèmes qui relèvent de la logistique.



La logistique cherche donc à maîtriser les flux physiques de marchandises tout au long du processus de production.

b) Causes de l'extension de la logistique

Une gestion rigoureuse des flux physiques de marchandises doit permettre à la fonction de production :

- de ne pas perdre de temps en attente ou en rupture de stock sur le processus de production ;
- de réduire les délais donc les coûts de fabrication ;
- de mieux gérer les stocks [ⓓ] de matières et de produits.

Mais elle peut aussi influencer favorablement la fonction commerciale :

- en améliorant les flux avec les fournisseurs en amont et la distribution en aval ;
- en devenant donc un élément qualitatif de service qui peut permettre à l'entreprise de se différencier par rapport à ses concurrents.

La logistique s'est développée car de nombreuses raisons poussent à porter une grande attention à l'amélioration de la gestion des flux :

- une gestion attentive des transports internes et externes et des approvisionnements peut permettre de **réduire sensiblement les coûts** complets des produits. En effet des études ont montré que selon la nature et la valeur des produits, les coûts logistiques varient entre 5 % et 30 % du chiffre d'affaires ; c'est donc un poste important qu'il faut chercher à minorer ;
- les producteurs et distributeurs essaient d'**externaliser les coûts de stockage et de transport** chez le fournisseur qui est chargé de respecter les délais, les quantités et la qualité ;
- les transports et l'approvisionnement deviennent des **facteurs de différenciation** des entreprises ; il s'agit donc de paramètres à gérer avec soin, car ils sont source d'avantages concurrentiels, notamment dans un environnement économique où le client, volatil, considère la rapidité de la réponse à sa demande comme un facteur clé de qualité ;
- les **innovations technologiques** ont permis d'améliorer l'efficacité et la rapidité des transports et des approvisionnements ;

- les innovations dans les **systèmes d'information** ont permis d'améliorer le **suivi en temps réel des flux de marchandises** ; d'une part, le contrôle ne suppose plus l'immobilisation de la marchandise (lecture de code-barres en cours de manutention, etc.), d'autre part le passage d'une étape à une autre peut se faire sans discontinuité du système d'information (pas de perte de temps en nouvelle saisie en passant d'un transporteur à un autre, etc.).

La logistique influence toute l'activité de l'entreprise même si toutes les entreprises concernées n'ont pas mis en place une véritable fonction logistique.

c) L'importance de la logistique pour la fonction de production

Puisque la logistique de production concerne toutes les liaisons entre les postes de travail, elle conditionne fortement le rythme et le délai de fabrication. **L'influence de la logistique se répercute ainsi sur les coûts de production.**

Parallèlement à la démarche de recherche de la qualité totale, elle constitue l'approche privilégiée pour réduire les stocks.

d) L'importance de la logistique pour la fonction commerciale

La logistique intervient à tous les stades de la fonction commerciale. Dans le contexte actuel, deux axes méritent cependant une étude particulière :

- la logistique peut apporter une qualité supplémentaire dans les services attachés au produit ;
- la logistique peut modifier le mode et les acteurs de la distribution.

■ *Logistique et service*

L'efficacité de la logistique de distribution conditionne la valeur du produit perçue par le client.

En effet les services attachés au produit comme :

- délai de mise à disposition ;
- emballage ;
- qualité de la livraison ;
- mise en route du produit ;
- éventuellement maintenance et service après-vente ;

sont des facteurs qui deviennent aussi importants que le prix et la technique.

En effet, l'évolution sociologique, en raison de nombreux facteurs, conduit le client à privilégier l'immédiateté. Il faut le produit « tout de suite ». Ce facteur pousse à la **chrono-compétition** qui fait de la maîtrise de la logistique un facteur clé de succès.

Particulièrement vraie pour les produits de grande consommation, cette évolution se répercute mécaniquement tout au long de la chaîne de production et contraint aussi les fournisseurs, même ceux situés largement en amont du marché.

■ *Logistique et distribution*

La logistique de distribution du producteur doit aussi faciliter l'activité du distributeur.

EXEMPLE

Dans certains hypermarchés, non seulement les fournisseurs livrent leurs marchandises mais ils les disposent également dans les rayonnages pour les clients.

Cette évolution résulte de facteurs divers et contradictoires.

Il y a d'une part un **rappor**t de force favorable à la distribution qui se décharge sur ses fournisseurs d'une partie des contraintes de la mise en rayon, sans toujours rémunérer ce service rendu par le producteur. Cependant, il y a d'autre part le **désir du producteur de mieux maîtriser la distribution finale** de ses produits, notamment en utilisant des présentoirs spécifiques avec une publicité sur le lieu de vente, éventuellement associés à des animations qu'il contrôle totalement.

Enfin, cette évolution résulte également d'**accords de partenariat** effectifs qui permettent aux deux contractants (le fournisseur et le distributeur) de minimiser les manipulations de produits et d'intégrer leurs dispositifs d'exploitation pour répondre mieux et plus vite à la demande.

5.2 L'importance de la logistique pour toute entreprise : compétitivité et flexibilité

Une vision isolée du rôle de la **logistique** dans chaque fonction est insuffisante pour rendre compte de son importance.

À l'origine simple outil de régulation des flux, la **logistique est devenue une fonction ayant un enjeu stratégique dans presque toutes les entreprises.**

En effet, la logistique s'analyse comme une fonction transversale permettant des relations efficaces entre toutes les fonctions et services de l'entreprise. Elle permet sur une base relativement technique, donc formalisable, de mobiliser l'ensemble des personnels et des activités en donnant la satisfaction immédiate du client comme objectif opérationnel commun à tous les services. Fonction transversale, elle améliore la coordination entre les services en leur donnant un objectif opérationnel commun.

Elle collabore grandement à une démarche de recherche de la qualité totale, dont elle est en fait l'un des éléments.

Dans cette optique, la logistique peut devenir un élément de compétitivité et de flexibilité.

L'analyse classique de l'entreprise considère le stock comme un point d'arrêt d'une masse de marchandises après ou avant un changement d'état.

La problématique actuelle de la logistique appréhende le stock comme une « courroie de transmission » (expression de F. Kolb) entre les étapes du processus de production, courroie qu'il faut rendre la plus courte possible et qu'il faut faire tourner le plus vite possible.

La logistique doit optimiser le réseau de circulation physique des produits en augmentant le taux de service (nombre de commandes satisfaites/nombre global de commandes), donc de réduire les délais de livraison tout en élevant le taux d'utilisation des équipements.

Le service cherche donc à coordonner les produits en circulation selon deux principes :

- assurer une **continuité de circulation physique** des produits pour réduire les délais de livraison ;
- **effectuer des regroupements de produits en circulation** pour réduire le coût des opérations physiques.

La logistique introduit donc une nouvelle dimension dans l'entreprise : elle met en œuvre la gestion des **flux** visant à satisfaire la demande à des coûts définis par l'entreprise.

5.3 Évolutions actuelles de la logistique

a) La logistique intégrée

Face à la globalisation des marchés, à l'externalisation et aux alliances pour réduire les coûts, les délais et l'espace, et grâce aux potentialités des technologies de l'information et de la communication, les entreprises cherchent la rentabilité par la maîtrise des flux intra et inter-organisationnels. Se constituent ainsi progressivement, en fonction des besoins, des capacités, des technologies, des chaînes de plus en plus intégrées entre des partenaires :

NIVEAUX DE LA SUPPLY CHAIN		
Niveau 1 Logistique traditionnelle	Fonction d'exécution des opérations physiques de transport et d'entreposage	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et fiabilité peu prévisibles • Peu d'indicateurs de suivi
Niveau 2 Chaîne logistique	Fonction tactique de planification des flux Approvisionnement/ Production/Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Vision intégrée au niveau de l'entreprise • Indicateurs de suivi dans l'entreprise • Partage incomplet de l'information hors de l'entreprise
Niveau 3 Supply chain management logistique globale intégrée	Fonction stratégique d'intégration et d'optimisation globale des flux	<ul style="list-style-type: none"> • Vision étendue de la chaîne dans et hors de l'entreprise • Intégration des systèmes d'information interentreprises
À partir de : « Externalisation et créateur de valeur au sein de la supply chain », Revue des sciences de gestion, Direction et gestion n° 236, mars/avril 2009.		

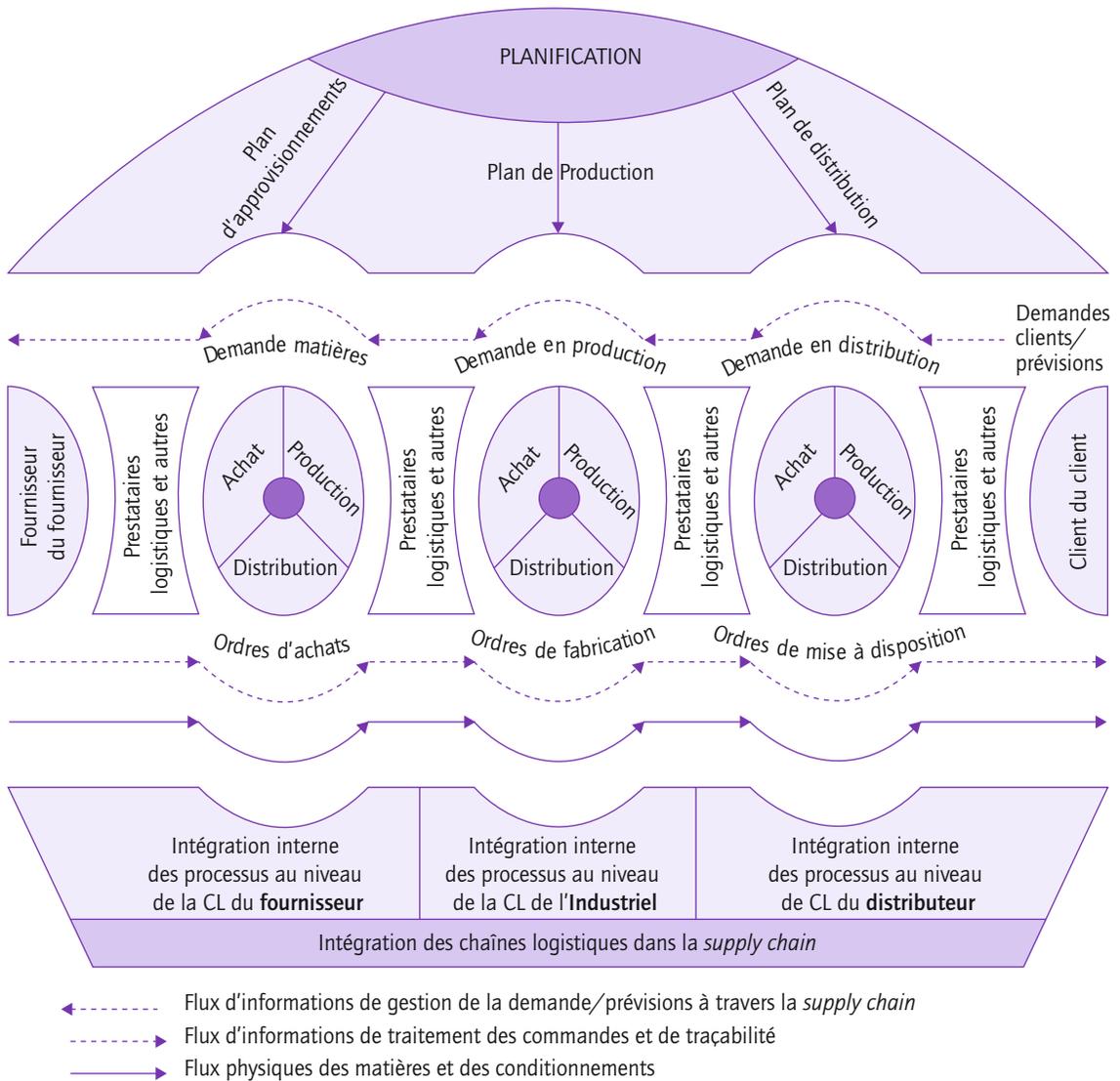
On atteint alors la notion d'entreprise étendue : la **supply chain management (SCM)** est définie par J.T. Mentzer et al. en 2001 comme « la coordination systématique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une entreprise et entre partenaires au sein de la chaîne logistique dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne ».

La gestion physique des flux logistiques doit s'appuyer sur un système d'information intégré, regroupant toutes les étapes du processus, pour aider aux décisions, aux transferts des données entre partenaires, aux suivis des résultats.

Des logiciels apparaissent progressivement pour se connecter au fur et à mesure : la planification complète des flux d'approvisionnements, de production et de distribution, n'existe pas encore.

Pour chacune des étapes majeures, approvisionnement, production, distribution, il est possible de repérer des outils de gestion liés à des logiciels pour aider à prendre des décisions sur les flux physiques, pour communiquer et suivre les engagements entre partenaires et pour mesurer les opérations effectuées, la satisfaction des clients.

Les avantages stratégiques de cette intégration sont repérables en termes de réduction des délais, des coûts, en termes de qualité de service, de maîtrise de la flexibilité et de la réactivité mais les contraintes organisationnelles qui en découlent peuvent aussi être lourdes pour les acteurs, les systèmes d'information, les mécanismes de coordination à mettre en place.



Source : « Externalisation et créateur de valeur au sein de la supply chain »,
Revue des sciences de gestion, Direction et gestion n° 236, mars/avril 2009

b) La logistique inverse

Dans le contexte sociétal de prise de conscience des effets négatifs de l'activité économique sur l'environnement écologique, il est demandé aux entreprises de gérer ces effets.

Elles doivent ainsi réduire les pollutions de l'air, de l'eau, de la terre, liées à leurs processus de production ; elles doivent économiser les énergies utilisées et, de même, elles doivent gérer la fin de vie de leur produit, pour les recycler et/ou les détruire proprement.

Ainsi, dans le domaine de la distribution, apparaît un nouveau flux retour des produits des clients finaux vers l'entreprise, c'est la logistique inverse.

LA LOGISTIQUE INVERSE SELON LE MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE, DE L'ÉCOLOGIE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La logistique inverse est le processus de planification, de mise en place et de contrôle de la performance :

- de l'utilisation des matières premières ;
- des en-cours : stock, production, produits finis ;
- de la gestion de la chaîne d'information depuis le client vers le fournisseur ;

afin de récupérer, créer ou disposer de la valeur quant aux produits vendus et les emballages associés, en minimisant l'impact sur l'environnement et l'utilisation des ressources mises en œuvre.

La logistique inverse intègre donc la distribution inverse qui englobe les retours d'un produit découlant de sa réutilisation, son recyclage ou sa disposition, mais aussi les préoccupations environnementales de la logistique « verte » comme l'économie des ressources, l'élimination des déchets, l'amélioration de la productivité en minimisant les impacts sur l'environnement.

L'objectif est d'assurer le retour des produits/matières de l'utilisateur au producteur. Elle comprend de nombreuses activités telles que la collecte, le tri, la transformation, le reconditionnement, l'enfouissement, l'incinération... Par ailleurs, ce concept n'est pas restreint aux seules activités de récupération et de recyclage des matières (rebuts ou rejets de production ou retours d'emballage), il intègre également les activités de retour de produits pour cause de défectuosité ou de non-conformité aux besoins (retours sous garantie, produits en fin de vie, retours commerciaux, campagnes de rappel). [...]

Les étapes de la logistique inverse

1. La barrière : d'abord reconnaître le produit et opérer les transactions comptables nécessaires.
2. La collecte : elle peut se faire auprès d'un client externe ou interne.
3. Le tri : après réception, le produit est examiné et testé afin de déterminer où le produit ira pour l'étape suivante.
4. Le choix de traitement : le produit peut être renouvelé ou retiré.

S'il est renouvelé, la durée de vie du produit peut être prolongée (remise à neuf, réparation ou réutilisation) ou les matières premières qui le composent recyclées (recyclage de pièces en matière première, réutilisation de pièces, reconfiguration du produit pour une autre application).

Un développement croissant et nécessaire

Le poids de la logistique inverse dans la « supply chain » d'une entreprise est croissant car la plupart des entreprises intègrent désormais les problèmes d'environnement et mettent l'accent sur la qualité du service.

Cette démarche conduit à multiplier les retours en usine, d'une part, quand un produit est défectueux ou présente un risque pour le consommateur et, d'autre part, quand le consommateur individuel n'est pas satisfait par le produit. Ainsi, lorsque les produits ne peuvent pas être réparés ou réutilisés en l'état, ils sont principalement recyclés.

La logistique inverse a donc pris au cours des dernières années un caractère stratégique et son rôle est essentiel pour rendre la logistique durable notamment à travers le recyclage et le traitement des substances dangereuses. Elle s'avère complémentaire de l'« éco-sourcing » (démarche d'approvisionnement intégrant des critères environnementaux) et de l'éco-conception.

Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable
et de la Mer, www.developpement-durable.gouv.fr, mars 2010.

5.4 La gestion de la logistique

a) Les éléments à gérer

Avec le développement du champ et du rôle de la logistique, la gestion de la logistique doit intégrer deux dimensions :

- une **dimension technique** : il faut gérer toutes les activités classiques de transports et de stockage : machines, matériels de transport, de levage, personnels, fournisseurs, sous-traitants ;
- une **dimension fonctionnelle** pour l'ensemble de l'entreprise : il faut optimiser globalement le réseau de circulation de tous les produits dans l'entreprise sans cloisonner les fonctions. La gestion logistique doit alors être au service de toutes les fonctions pour minimiser les délais et les coûts.

Sur le plan technique, les grands domaines d'action privilégiés de la logistique sont :

- le stockage des produits ;
- la localisation de l'entreprise dans l'environnement ;
- l'aménagement spatial à l'intérieur des locaux (usines, magasins, bureaux, etc.) ;
- la gestion de l'après-vente en termes de maintenance, de délivrance des pièces détachées, de rapidité d'intervention (notion de logistique de soutien).

Sur le plan fonctionnel, le champ d'action de la logistique est quasi illimité, car tout processus, y compris la production d'un document administratif, d'un arrêté de compte, etc., peut s'analyser comme un ensemble de flux de composants à optimiser.

b) Logistique et système d'information

Plus se développent les flux physiques de logistique, plus sont nécessaires les flux d'information pour les gérer. La forte diffusion des systèmes d'information et de communication informatisés a incité les organisations à mettre en place un réseau de partenariat plus dense et plus complexe.

Les systèmes d'information le plus souvent proposés pour gérer la logistique combinent du traitement de données et de la transmission d'information :

- **des logiciels** permettent de calculer les besoins en matières, pièces, produits de manière rapide, complète, en temps réel avec des adaptations en cours de procédure ; ces logiciels d'aide à la décision (SIAD : système interactif d'aide à la décision ; EIS : Executive Information System ; ERP : Enterprise Resource Planning) peuvent être standards ou sur mesure, isolés ou intégrés à d'autres traitements ;
- **des canaux** permettent de transmettre en temps réel entre les acteurs les informations qui déclenchent les actions d'approvisionnement : EDI (échange de données informatisé), internet ou intranet au sein d'un réseau d'entreprises.

La logistique est en général d'autant plus efficace que le système d'information repose sur :

- une **codification** claire de tous les éléments objets de flux, et que cette codification sera la même pour tous les acteurs internes et externes impliqués dans la gestion du flux ;
- une utilisation intensive des **réseaux de télétransmission** des informations pour coordonner et anticiper la gestion des flux (commandes, livraisons, etc.) ;
- une utilisation judicieuse des **systèmes de lecture automatique** pour identifier, trier, etc., les éléments sans arrêter le flux de transport (code-barres, etc.).

c) Les limites au développement de la logistique

L'approche en termes de logistique d'un certain nombre de problèmes de gestion est sans doute très féconde mais il convient de prendre en compte les limites perceptibles des conséquences des solutions classiques retenues par les logisticiens, notamment dans le cadre de la production à flux tendus. La source des difficultés vient du fait qu'en privilégiant les flux sur les stocks, la logistique externalise les conséquences de la régulation de son système.

EXEMPLE

Au lieu d'avoir un stock de pièces à usiner pour le lendemain (internalisation de la régulation), l'entreprise sait que le fournisseur vient de lui envoyer les pièces qui vont voyager de nuit pour être livrées le lendemain matin (externalisation de la régulation).

- La première limite que les entreprises rencontrent est celle de la **saturation de l'environnement**. En effet, en limitant les stocks et en ajustant les flux transportés aux cadences de production, le nombre de mobiles (camions, camionnettes, etc.) en circulation a été considérablement multiplié au point de conduire à des saturations des réseaux, notamment routiers et aériens, dénoncés par les écologistes et regrettés par les entreprises qui ont parfois dû revenir en arrière pour limiter le nombre de mouvements.
- La deuxième limite tient à la **fragilisation** qu'introduit la logistique si les stocks sont trop diminués en raison de la non-maîtrise des nombreux risques dont l'environnement est porteur. L'expérience a montré que tous les réseaux de transport étaient très sensibles à toutes sortes de perturbations (climatiques, sociales, etc.) et que les ruptures de communication étaient plus fréquentes et plus aléatoires qu'il était possible de l'imaginer.

Ces considérations conduisent à considérer que, si la logistique permet de réduire significativement le stock actif, elle contribue à augmenter plus que proportionnellement le stock de sécurité.

EXEMPLE

Dans une entreprise de fabrication d'éléments de cuisine, quand le stock actif de panneaux stratifiés était de 30 jours, le stock de sécurité était de 3 journées de production ; quand l'usine est passée à une production en flux tendus avec un stock actif de 4 jours, le stock de sécurité a été porté à 4 jours.

Ces limites sont en fait à intégrer dans les paramètres de régulation des flux. Elles montrent cependant clairement que l'entreprise ne peut pas gérer ses flux sans intégrer des phénomènes externes à son périmètre de décision.

Production

Transformation d'*inputs* (matières premières, énergie, travail...) en biens et services (*outputs*) selon un processus stable et récurrent.

Fonction de production

Activité de transformation des flux de matières premières et d'informations en produits finis, grâce à la combinaison de facteurs de production (machines et hommes).

Pour B. Evgaroff⁽¹⁾, « les fonctions de production ont pour mission essentielle de créer les produits (ou les services) que l'entreprise a pour finalité de mettre sur le marché »

Systèmes de production

Un **système de production** peut être compris comme l'ensemble des éléments : matières, équipements, processus opératoires et opérateurs, tous indispensables à la production et en relation d'étroite interdépendance.

Tout comme l'analyse externe des entreprises conduit à proposer des classifications sectorielles, juridiques ou dimensionnelles, l'analyse interne du système de production conduit à une classification des modes d'organisation de la production qui retiennent des critères techniques (processus de production), dimensionnels (taille des lots), commerciaux (relation avec le client) ou synthétiques comme la relation produit/processus.

Classification selon le processus technique
<ul style="list-style-type: none"> • Dans un système de production discontinue, la fabrication comprend plusieurs étapes qui se succèdent obligatoirement mais le processus peut être interrompu (<i>exemple : l'industrie automobile et de façon générale presque toutes les productions à la chaîne</i>). • Dans un système de production continue, les opérations techniques de fabrication sont insécables (on ne peut interrompre leur succession). Ce type d'organisation se caractérise par un flux important et régulier de matières entrant dans le système et subissant des transformations successives en continu (<i>exemple : les hauts fourneaux dans la sidérurgie où la coulée est continue, procédé du float glass pour fabriquer le verre, la production d'électricité dans les centrales nucléaires</i>).
Classification selon la quantité produite
<ul style="list-style-type: none"> • Dans un système de production unitaire (ou par petits lots), le produit est directement livré au client sans stockage. Il s'agit soit de produits pour lesquels l'unicité est nécessaire (<i>film</i>) soit de biens d'équipements importants (<i>immeuble, cargo</i>). • La production de grands lots, de grande série, est aussi appelée production de masse. Cette production en grande quantité du même produit peut se faire en ateliers séparés ou sur une ligne d'assemblage (<i>automobile</i>). Cette production implique la standardisation, c'est-à-dire la possibilité de spécifier et d'unifier les caractéristiques des produits. La standardisation permet l'interchangeabilité des composants en éliminant les variétés inutiles. On obtient un produit standard et non plusieurs pour un même usage.

(1) B. Evgaroff, *Système de gestion de la production*, Sirey, 1970.



Classification selon la relation avec le client

- Quand il s'agit de production **sur stock**, le système de production est géré à partir de prévisions de demande, pour constituer des stocks de produits finis. Ce type d'organisation est utilisé pour des biens dont le délai de fabrication est supérieur au délai de livraison (*exemple : vêtement, électroménager*) ou pour diminuer le coût de production des biens (*exemple : tirage d'un livre en 10 000 exemplaires en une seule fois*).
 - Lorsque l'entreprise produit **à la commande** : le système de production ne démarre que si une demande ferme apparaît.
- Entre ces deux extrêmes, il existe bien sûr des solutions mixtes qui panachent une production sur stock (fabrication de modules standard) et une production à la commande (assemblage final et personnalisation à partir des modules standard stockés).

EXEMPLE

Dans l'industrie automobile, il est fréquent que des usines fabriquent des composants (moteurs, trains de roues, boîtes de vitesse, etc.) sur la base de prévisions générales pour être stockés, alors que les usines d'assemblage travaillent à la commande et personnalisent la voiture en fonction des souhaits du client en puisant dans les stocks de composants.

Management de la production

Ensemble d'activités nécessaires pour que les différentes étapes d'un processus de production se déroulent sans problème.

JAT (juste-à-temps)

Organisation d'un processus de production, piloté par l'aval en fonction de la demande du client, déclenché seulement pour la quantité demandée au moment demandé.

Approvisionnement

Acte de se fournir en matières premières, fournitures, consommations intermédiaires auprès de fournisseurs pour alimenter tous les processus de production d'une entreprise

Stock

Quantité de matières premières, de produits intermédiaires et finaux, conservée par une entreprise pour éviter la rupture de ses flux d'activité, aux différentes étapes d'un processus de production

Flux

Circulation continue sans rupture ni arrêt d'un ensemble d'éléments tout au long d'un processus de production

Logistique

Toutes actions et procédures visant à approvisionner de l'amont à l'aval toutes les étapes de la chaîne de transformation.

L'Association française pour la logistique d'entreprise (ASLOG) propose la définition suivante : « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité d'un produit à l'endroit et au moment où une demande existe. »

Chaîne logistique

Ensemble des étapes et des acteurs reliés agissant ensemble sur les flux d'approvisionnement d'un processus

Qualité

Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.

G. Sora et J. Montaigne⁽¹⁾ définissent la **gestion de la qualité** comme « l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise qui interviennent dans la vie d'un produit ou d'un service pendant la durée du cycle, avec la totalité du personnel, orientant tous les moyens vers la prévention des défaillances, systématisant la relation client-fournisseur, prenant en compte tous les besoins des clients relatifs à la qualité, aux délais, aux prix, aux performances, avec pour objectif final la satisfaction totale des clients, c'est-à-dire le zéro défaut ».

Maintenance

État de réparer ou de prévoir l'état de fonctionnement de machines : mise en œuvre de toutes les procédures pour assurer la fiabilité permanente des équipements.

ISO, Afnor

Organismes nationaux et internationaux pour édicter des normes et des règles qui permettent de labelliser une entreprise.

(1) G. Sora, J. Montaigne, La qualité totale dans l'entreprise : management 2000, Éditions d'Organisation, 1986.

Planification des besoins en composant (PBC ou MRP en anglais)

Principe du MRP : le MRP est né de la mise en évidence du fait qu'il existe deux types de besoins : indépendants (commandes d'un client : à estimer par prévision) ou dépendants (besoins en sous-ensembles générés par le produit commandé : à calculer). En partant d'un produit fini, les besoins bruts en composants sont calculés d'après la nomenclature, c'est-à-dire les différents niveaux de décomposition du produit.

Des multiplications successives de matrices permettent de déterminer les composants nécessaires, en intégrant le niveau des stocks actuels et le niveau des stocks désirés.

Cette méthode reposant entièrement sur l'outil informatique, l'exactitude et la mise à jour de tous les fichiers (prévision des ventes, nomenclatures, gammes de fabrication, etc.) sont donc essentielles.

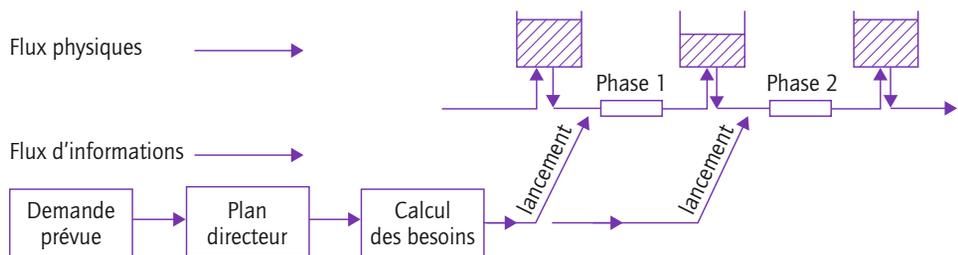
L'existence de ces progiciels MRP a provoqué une conversion massive à l'informatique de production mais les progiciels MRP s'appliquent mal à des entreprises pour lesquelles le catalogue des produits n'est pas stabilisé ou bien si la notion de nomenclature de produit n'a pas de signification.

Méthode SMED, *Single Minute Exchange of Die* : changement d'outils en moins de « 10 minutes »

Il s'agit, pour chaque poste de travail, machine ou robot, de déterminer quels sont les gestes, les outils, les procédures, les emplacements à modifier, pour gagner en temps, en pénibilité, lorsque l'on doit changer une pièce, ou passer d'une série à une autre. Les opérateurs, par leurs pratiques et leur expérience sur les postes de travail, trouvent des idées pour réduire ces temps de changement d'outils. Par exemple, sur des machines outils industriels, on est passé en moyenne, de 8 heures de temps d'arrêt pour changer une ligne de production dans les années 80 à moins de 30 minutes dans les années 2000.

Pilotage par l'amont

Les flux physiques de production et les flux d'information pour gérer cette production vont dans le même sens.



Pilotage par l'aval : système Kanban

Le système kanban est un exemple de système d'information conçu pour une production tirée par l'aval. Il constitue davantage un bouleversement de conception et d'organisation qu'un changement technologique.

La méthode kanban s'inscrit dans la démarche du juste-à-temps (JAT). La méthode kanban cherche à diminuer les stocks, les temps d'attente en gérant la production comme un flux déclenché par la demande, il s'agit d'une gestion de la production à flux tendus pilotée par l'aval.

Le principe repose sur l'utilisation d'une étiquette pour assurer le pilotage de l'amont par l'aval, juste quand l'aval le demande, et de la seule quantité demandée.

Un kanban (étiquette en japonais) est attaché à un lot (un container) fabriqué par le poste 1 pour le poste 2. Quand le poste 2 reçoit et utilise ce lot, il renvoie l'étiquette kanban au poste 1, ce qui est une information pour redémarrer un autre lot à fabriquer.

Il y a donc un flux physique de l'amont vers l'aval et un flux d'information en sens inverse l'aval vers l'amont pour gérer le flux physique, comme le montre le schéma suivant :

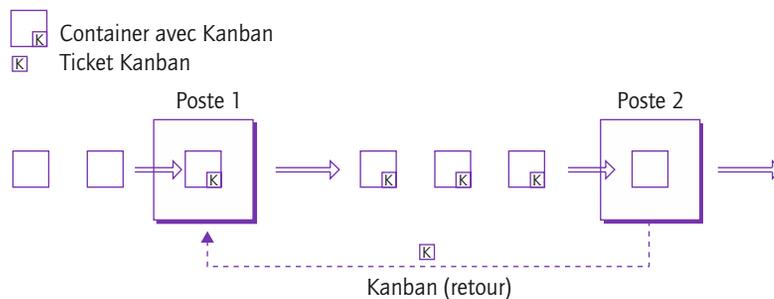


Diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto permet de hiérarchiser les phénomènes et d'identifier les domaines sur lesquels doit porter l'action, car ils sont les plus générateurs de coûts.

Le diagramme de Pareto consiste à porter sur un axe les faits générateurs de dysfonctionnement (produits, fonctions, postes de travail, etc.) et sur l'autre les coûts engendrés par les dysfonctionnements en partant du plus coûteux.

Les efforts de correction doivent porter sur les quelques produits (fonctions, activités, etc.) générant le plus fort pourcentage de coûts de non-qualité (grossièrement, c'est l'application à la gestion de la qualité de la règle des 20/80 : 80 % des coûts de non-qualité seraient générés par 20 % des produits).

L'analyse peut être conduite en termes de nombre de défauts, mais il est préférable de raisonner en termes de coûts de la non-qualité, car des défauts peu fréquents peuvent avoir des implications financières plus importantes que des défauts fréquents mais mineurs (dont il faut cependant intégrer le coût en termes d'image de marque, par exemple).

La démarche consiste donc à :

- établir un relevé systématique des défauts constatés (fiche de relevé) ;
- ordonner ce tableau en classant les défauts constatés par ordre décroissant (en nombre ou en coût selon le type d'étude qui est conduite) ;
- effectuer le cumul de ce tableau ordonné (en nombre ou en valeur).

EXEMPLE

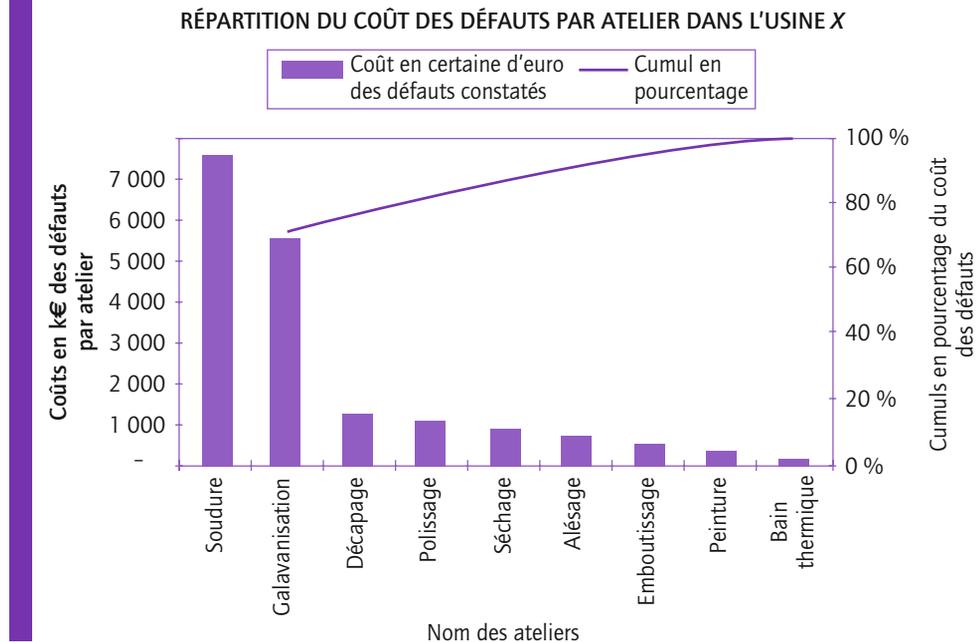
Dans une usine, une étude est réalisée pour mesurer les coûts de non-qualité engendrés par chaque atelier. Le relevé des défauts constatés a pu être valorisé. Les coûts de la non-qualité sont donnés dans le tableau suivant :

Activités	Coût en centaine d'euros des défauts constatés
Alésage	850
Bain thermique	250
Décapage	1 280
Emboutissage	640
Galvanisation	5 560
Peinture	360
Polissage	1 090
Séchage	980
Soudure	7 560

Le classement de ce tableau et le calcul du cumul sont ensuite effectués dans le tableau suivant :

Activités	Coût en centaine d'euros des défauts constatés	Cumul des coûts	Cumul en pourcentage
Soudure	7 560	7 560	40,71 %
Galvanisation	5 560	13 120	70,65 %
Décapage	1 280	14 400	77,54 %
Polissage	1 090	15 490	83,41 %
Séchage	980	16 470	88,69 %
Alésage	850	17 320	93,27 %
Emboutissage	640	17 960	96,72 %
Peinture	360	18 320	98,65 %
Bain thermique	250	18 570	100,00 %

Il est alors possible de dresser le diagramme de Pareto correspondant :



Poka yoke : système anti-erreurs

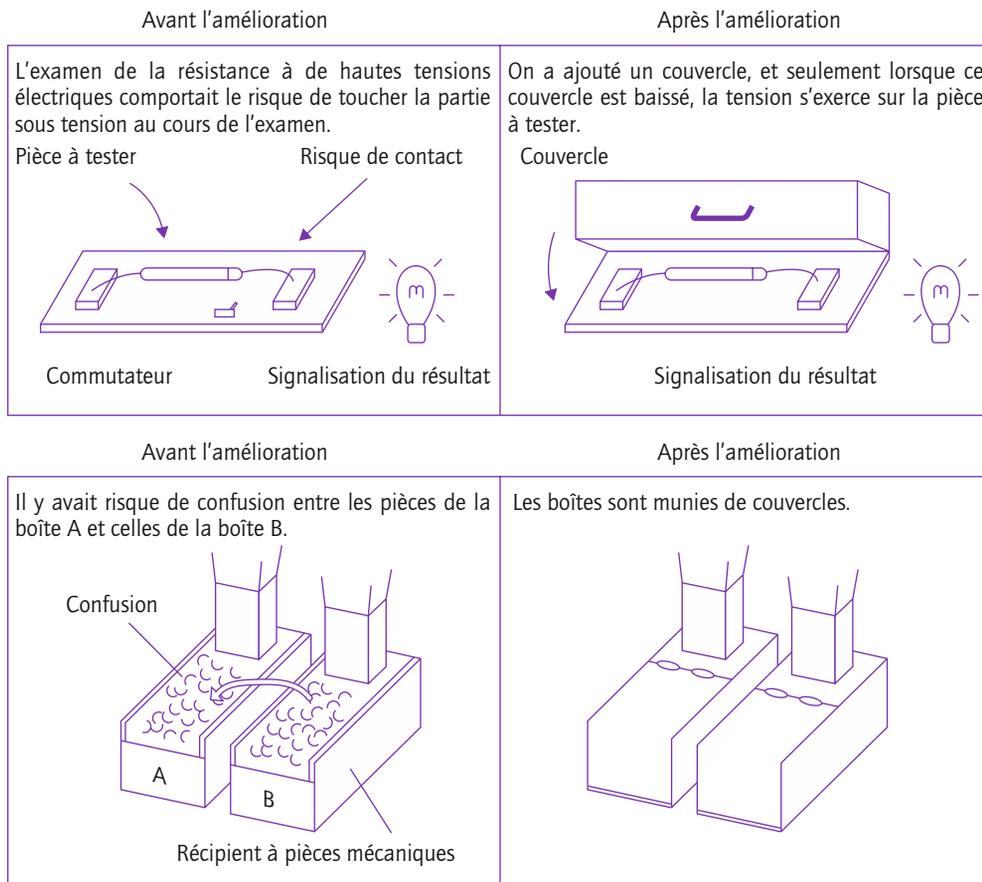
Le système poka yoke, conçu par **S. Shingo**⁽¹⁾, consiste à introduire des clignotants d'alarme pour détecter tout dysfonctionnement dès son apparition ou des systèmes simples pour empêcher une erreur de manipulation ou de positionnement.

Ce système repose sur des bases techniques très pratiques pour éviter l'erreur, il s'agit de concevoir des systèmes anti-erreurs ou détrompeurs qui informent et aident l'opérateur. (Exemple : l'introduction, dans les industries électroniques, d'embouts de faisceaux électriques avec détrompeur pour éviter un mauvais branchement.)

L'objectif est d'atteindre le zéro défaut tout en supprimant les contrôles, car le système anti-erreurs garantit l'absence de défaut dû au processus de production.

(1) S. Shingo, *Le système Poka Yoke, zéro défaut = zéro contrôle*, Éditions d'Organisation, 1987.

EXEMPLES DE SYSTÈMES DÉTROMPEURS (POKA YOKE)



Source : K. Ishikawa, *Manuel pratique de gestion de la qualité*, Afnor.

Ishikawa : diagramme cause-effet

Le diagramme d'Ishikawa⁽¹⁾, ou diagramme en arêtes de poisson, permet d'organiser la recherche des causes d'un effet sur lequel l'attention a été attirée.

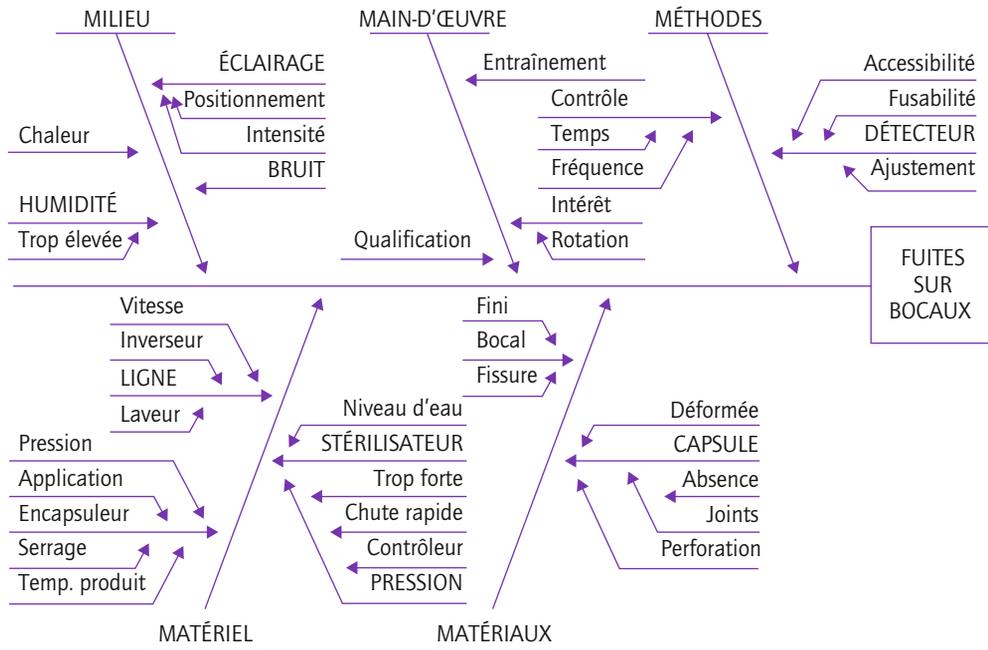
L'effet produit est une non-qualité (du produit ou du processus) générée par cinq sources de base (les cinq M) : la main-d'œuvre, les méthodes, le milieu (environnement général), les matières, les machines. Chacune de ces familles de causes potentielles est alors considérée comme un effet d'autres causes, elle est examinée pour découvrir ses causes jusqu'à ce que chaque enchaînement de cause-effet soit décomposé jusqu'à sa cause originelle.

Le diagramme est en fait un **outil de visualisation** de ces enchaînements.

C'est avant tout un **outil de dialogue** entre partenaires qui invite à poursuivre la recherche (ne pas se contenter de la cause apparente) ; il permet d'animer les groupes de travail tout en formant les participants.

(1) K. Ishikawa, *op. cit.*

EXEMPLE CLASSIQUE DE DIAGRAMME CAUSE-EFFET
APPLIQUÉ À LA RECHERCHE DES CAUSES DE FUITES SUR DES BOCAUX



Le diagramme cause-effet n'est pas en lui-même une solution au problème étudié. C'est un **outil de diagnostic général**, car c'est un bon instrument de **collecte d'informations** : il permet d'identifier des causes probables d'un phénomène mais il ne donne pas la solution technique pour remédier à ces causes.

Cercles de qualité

Nés au Japon au début des années 60⁽¹⁾, les cercles de qualité ont été l'instrument le plus fréquent de la diffusion des pratiques d'amélioration continue de la qualité.

L'Association française des cercles de qualité (AFCEQ) définit le **cercle de qualité** comme un petit groupe d'ouvriers ou d'employés, animé par un supérieur hiérarchique, qui se réunit régulièrement pour rechercher ensemble des solutions à des problèmes quotidiens en utilisant des outils simples d'analyse et de créativité. L'objectif est de faire des suggestions concrètes pour améliorer la qualité du produit, du processus de production, voire celle des conditions de travail.

Leur introduction dans une organisation doit s'insérer dans un projet d'entreprise permettant la participation et la responsabilisation du personnel pour valoriser sa créativité. Malheureusement, les cercles de qualité ont parfois été créés, notamment en France, pour sacrifier à un phénomène de mode.

(1) K. Ishikawa, « Japon : un million de cercles de qualité », *Harvard l'Expansion*, printemps 1981.

Sans en faire une panacée, comme certains l'avançaient au début des années 80, les cercles de qualité, ou leur équivalent sous une autre dénomination, constituent cependant un bon outil organisationnel pour mettre la qualité au cœur des changements organisationnels que l'entreprise doit conduire dans un environnement contraignant.

Analyse de la valeur

Le diagramme d'Ishikawa est un instrument privilégié pour aider à identifier les origines d'un dysfonctionnement générateur de non-qualité mais il ne permet pas une analyse économique, notamment en termes de coûts et d'avantages.

Par ailleurs, la comptabilité analytique ne fournit pas assez d'informations, notamment en ce qui concerne les coûts cachés, qui par définition échappent au contrôle de gestion.

Aussi, l'analyse de la valeur est un outil privilégié pour gérer la qualité. L'*analyse de la valeur* peut être définie⁽¹⁾ comme *une méthode de travail structurée et systémique à caractère technico-économique qui vise à ne laisser subsister dans un produit que ce qui est nécessaire à la satisfaction du client.*

Dans cette approche, la valeur peut être appréhendée comme la différence entre le coût supporté par le producteur pour réaliser une fonction du produit (ou du service) et le prix que le client est disposé à payer pour cette fonction.

Pour dégager de la valeur, le produit doit maximiser la satisfaction du client (utilité des fonctions du produit) et minimiser les coûts supportés par le producteur.

L'analyse de la valeur passe donc par une analyse fonctionnelle pour recenser, caractériser, hiérarchiser et valoriser les fonctions du produit. Chacune des fonctions identifiées doit être valorisée tant pour le producteur (coût) que pour le client (prix que le client est prêt à payer pour cette fonction).

L'analyse de la valeur dépasse largement le cadre de la gestion de la qualité mais il permet d'intégrer celle-ci dans une démarche stratégique permettant à l'entreprise de dégager de la valeur.

En effet, l'analyse de la valeur est :

- un **outil d'amélioration** : meilleure satisfaction du client en proposant des fonctions plus adaptées aux besoins (amélioration de la qualité) ;
- un **outil d'innovation** : la recherche des améliorations conduit souvent à innover tant au niveau du produit qu'au niveau du processus ;
- un **outil de rentabilité et de compétitivité** : l'analyse de la valeur propose des voies d'économie et/ou désigne des fonctions pour lesquelles le client est disposé à payer un prix plus élevé.

EXEMPLE

Pour un barbecue l'analyse de la valeur montre que l'adjonction de roulettes, non prévues à l'origine, donne une fonction mobilité au produit que le client valorise à 10 € alors que l'adjonction des roues ne coûte que 2 €.

(1) C. Petitdemange, *La maîtrise de la valeur*, Afnor, 1985.

De plus, dans une vision de gestion en termes de qualité totale, l'analyse de la valeur occasionne une **dynamique organisationnelle**, car :

- c'est un outil organisationnel pour **décloisonner l'entreprise** : les différents services, les différents niveaux hiérarchiques doivent communiquer ;
- c'est un outil organisationnel pour **faciliter le dialogue et l'initiative**.

Outil fécond, l'analyse de la valeur nécessite cependant de bons animateurs et une structure relativement souple pour que la dynamique organisationnelle s'enclenche.

APPLICATION 1	Lean production
APPLICATION 2	Tricotage des Vosges
APPLICATION 3	Production et durée de vie
APPLICATION 4	Seb et l'innovation
APPLICATION 5	Les robots et la production
APPLICATION 6	Dyson

APPLICATION 1

Lean production

Le lean management séduit tous les secteurs

Dégager d'importants gains de productivité, jusqu'à 20 %, voire 30 % ; stimuler l'esprit d'initiative des salariés et réduire la pénibilité au travail : ainsi peut se résumer le *lean management* (le management « sans gras »), qui suscite l'engouement des employeurs. [...] Cette méthode [a été] inventée dans les années 1970 par le constructeur japonais Toyota.

En France, le *lean* s'est développé à partir des années 1980 dans l'industrie – l'automobile en premier lieu – et gagne désormais les services : le commerce, les banques, les hôpitaux, les sociétés d'informatique, jusqu'à Pôle emploi.

La recherche de la performance passe par l'amélioration continue des procédures et par l'élimination des « gaspillages » : temps d'attente, déplacements inutiles, stocks... En général, sa mise en place démarre par l'observation du travail des salariés par des consultants. Ainsi, dans la société de services informatiques Atos, « on nous a demandé de noter dans un fichier chaque jour, quasiment minute par minute, tout ce qu'on faisait : tâches professionnelles, heure de départ pour déjeuner et de retour, temps passé pour la pause pipi, etc., indique un ingénieur. Puis, on nous a demandé de remplir chaque semaine un fichier en indiquant nos tâches. L'idée sous-jacente était de définir un temps moyen pour réaliser telle ou telle tâche. »

Chez Décathlon, « des groupes de travail ont été mis en place dans des magasins pour que les salariés expriment leurs idées pour s'économiser dans leurs tâches et être plus disponibles pour le client », explique Hervé Lefebvre, représentant CFDT au comité central d'entreprise. Exemple d'idée : équiper les salariés d'une sacoche pour y mettre des ronds de taille des vêtements. « En fait, estime le délégué, ces idées sont aiguillées par la hiérarchie. On nous dit : "Tu n'en as pas assez d'aller sans cesse en réserve ? Si tu avais une sacoche, ce serait mieux. En plus des ronds de taille, tu y mets le petit maillet, des stylos, le carnet, la paire de ciseaux." Mais au final, la sacoche est lourde ! »

Les directions vantent, elles, les mérites du *lean*. Les réunions quotidiennes « permettent aux managers d'être à l'écoute des équipes », juge Jean-Marie Simon, directeur des ressources humaines d'Atos Origin. « Le déploiement du *lean* n'est pas arbitraire, assure-t-on chez PSA Peugeot Citroën. Les opérateurs sont bien souvent à l'origine d'améliorations. C'est un ajustement permanent. »

Mais pour des syndicats, le *lean* risque de porter atteinte à la santé des salariés. « Le but réel du *lean* est que le salarié reste tout le temps à son poste, note M. Lefebvre, chez Décathlon. Alors que lorsqu'il se déplace, cela lui donne un petit temps pour souffler. » [...]

« L'idéologie du *lean* est que l'homme s'adapte à tout, ce qui constitue une vision faussée, estime Xénophon Vaxevanoglou, ergonomiste et maître de conférence à Lille-2. En fait, le *lean* intensifie les contraintes pour les salariés. » Pour Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), « avec le *lean* sont introduits des standards. Dans l'automobile, on apprend aux opérateurs à faire le seul bon geste, prétendument moins fatigant », mais qui ne prend pas en compte les capacités diverses des salariés. [...]

Chez Atos, M. Simon met en avant le baromètre Météostress de février : 52 % des salariés ayant répondu se disent peu ou pas stressés ; 80 % disent que leur travail a du sens. Mais d'autres éléments du baromètre sont moins positifs : « Les sites où les salariés se sentent le plus mal appartiennent à l'entité Atos Infogérance, où le *lean* a été le plus déployé », note Jack Toupet, coordinateur CGT du groupe Atos.

L'autre effet dénoncé par les syndicats est la réduction d'effectifs, due, au moins en partie, au *lean*. [...] Chez Décathlon [...], M. Lefebvre dénombre une perte de 500 emplois en équivalent temps plein en 2010. « Dans les sites en *LEAN*, l'objectif affiché est de diminuer les effectifs de 20 % », indique M. Toupet, chez Atos.

Pour M. Clot, les organisations syndicales doivent « discuter de la santé des salariés et être porteurs d'une confrontation sur le travail de qualité ». [...] « Le projet *lean* répond souvent, ajoute M. Rivoire, à une situation d'urgence, à une volonté d'augmenter rapidement les marges. Ce qui dénature la démarche créée au Japon : une philosophie de progrès permanents sur vingt ou trente ans, de développement humain, dans une période de croissance. »

[...]

Source : F. Aizicovici, *Le Monde*, 30 août 2011.

QUESTIONS

1. Quels sont les principes de la *lean production* ?
2. Quelles sont les différences entre les principes et les pratiques ?

APPLICATION 2

Tricotage des vosges

Les recettes de chaussettes « *made in France* »

[...]

Tricotage des Vosges veut continuer à produire toutes ses chaussettes en France ! Le propriétaire des marques Olympia et Bleu Forêt mise sur sa qualité et sa réactivité industrielle pour rendre son usine de Vagny (Vosges) aussi compétitive que ses concurrentes chinoises. L'entreprise, qui a perdu d'un coup les deux tiers de son chiffre d'affaires en refusant de renouveler la licence DIM, a même décidé, dans la foulée du rachat des chaussettes Olympia, de relocaliser en France 30 % de la production provenant jusque-là de Roumanie. En s'appuyant sur la qualité de son personnel, une remise en cause permanente de son outil industriel et un ERP digne d'un grand groupe, la PME réussit à produire 8 millions de paires de chaussettes sur son site « Bleu Forêt », comme l'appellent ses salariés. Cette usine de Tricotage des Vosges emploie 250 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros. Sa production est référencée dans 1 600 grandes surfaces.

[...]

« Depuis la création de l'entreprise en 1994, nous avons toujours maintenu une production 100 % vosgienne. Notre secret ? La réactivité », dévoile François Curé, directeur général de Tricotage des Vosges.

Selon lui, une organisation très simple est en effet un impératif pour réagir rapidement. « Nous avons mis en place une organisation à plat, avec peu d'échelons. Elle comprend un directeur de production avec des chefs d'atelier ayant de vraies responsabilités, puis l'ensemble du personnel. » Efficace, le personnel de Bleu Forêt est responsabilisé et polyvalent. Un bonnetier de Tricotage des Vosges contrôle, par exemple, 23 machines, seul. En Chine, le rapport est d'un pour quatre. Cette polyvalence exige d'avoir un personnel bien formé. Le budget formation correspond à 1,04 % de la masse salariale. Les formations sont dispensées en interne avec l'aide des fournisseurs de machines (on en dénombre 280 dans les ateliers), comme l'italien Lonati (Italie). Il n'existe en effet pas d'école de formation de bonnetier. En atelier de finition, les ouvrières réalisent les coutures, le formage des articles à la vapeur sous pression, le conditionnement et le groupage. « Sur les lots variés, il faut réagir vite s'il y a un retard. Nous leur demandons de penser. L'informatique n'est là qu'en soutien pour préparer le travail. » L'assemblage de collants se fait à la main. C'est lourd en main-d'œuvre, mais cela permet d'être plus réactif. « S'il manque trois collants pour une commande, on fait trois collants. » Ce qui réduit à néant le risque de surproduction.

[...]

L'autre secret de l'usine Bleu Forêt réside dans l'informatique... Grâce à son nouvel ERP, implémenté depuis deux ans. Bleu Forêt a par exemple pu intégrer la production des chaussettes Olympia sans douleur. Le logiciel Eureka, développé par un éditeur et intégrateur Mulhousien, assure l'approvisionnement des matières premières, l'optimisation de la planification industrielle et la gestion logistique et commerciale. La PME reconnaît s'être dotée d'un outil surdimensionné. Mais il permet de passer les commandes auprès des fournisseurs localisés en grande partie en Alsace et en Europe, à 90 % par échange de données informatisées (EDI). De même, les sorties de caisses des magasins sont reliées à l'usine via EDI, pour proposer les ordres de réassortiment et de facturation. « Les boucles sont semi-ouvertes. Le logiciel fait une proposition et un spécialiste de la gestion de flux valide les ordres de fabrication en fonction de son expérience et des paramètres. Il faut du bon sens. Dans les trois quarts des cas, le logiciel fait les bonnes propositions », reconnaît François Curé. En bout de ligne de production, la préparation des commandes reste cependant manuelle. Une opératrice munie de son bordereau de préparation effectue sa tournée en zone de stockage. Une fois de plus, l'œil du personnel est décisif pour choisir le bon format de cartons. « Les ouvrières ne se trompent jamais », se réjouit le directeur du site. Et sa satisfaction grandit encore lorsqu'il évoque un taux de service (bonne livraison et à la bonne heure) de 98 %, quand il est généralement inférieur à 70 % dans le secteur.

[...]

L'un des atouts de Bleu Forêt, c'est aussi sa capacité à remettre en cause son modèle industriel. En dix-sept ans, l'atelier finitions a été réimplanté trois fois et celui du tricotage dix fois. « Nous investissons chaque année 800 000 à 1 million d'euros dans les nouvelles machines. Nous sommes même passés à 1,8 million sur le dernier exercice pour acquérir 50 nouveaux métiers à tricoter nécessaires à la production d'Olympia », souligne le patron. Cette souplesse impose cependant de transiger avec un des piliers du *lean* : les stocks réduits. Une importante quantité de matières premières est ainsi disponible pour permettre le lancement de production rapidement. « Avec la crise, les délais se sont allongés en raison de la spéculation », explique François Curé. Cette organisation souple lui permet de réassortir automatiquement les produits des collections dans tous les coloris et les tailles au fur et à mesure des commandes. Les délais n'excèdent pas deux semaines quel que soit le pays de destination. En fabriquant au dernier moment, les risques d'obsolescence sont également très limités, car 70 % de la collection sont renouvelés à chaque saison. Et les coûts de surstock lissés.

Source : O. Cognasse, *Usine Nouvelle*, n° 3243, 9 juin 2011.

QUESTIONS

1. Quelles sont les clés du succès de la gestion de production chez Tricotage des Vosges ?
2. Quelles limites peuvent apparaître ?

APPLICATION 3

Production et durée de vie

[...]

La qualité des produits industriels n'a donc jamais été aussi élevée qu'aujourd'hui. Parce que les performances des matériaux se sont améliorées – l'acier ou les plastiques d'aujourd'hui n'ayant plus guère de rapports avec ceux d'hier – ; parce que les progrès dans la conception des produits et dans leurs procédés de fabrication, notamment grâce à l'automatisation industrielle, ont permis de satisfaire des exigences toujours plus sévères tout en éliminant les aléas ; parce que les outils de contrôle et de test permettent bien mieux qu'hier de s'assurer que les produits respectent leur cahier des charges.

Le processus de normalisation ne concerne d'ailleurs plus seulement les produits, mais aussi les procédés de fabrication. Hier encore, les acheteurs de composants électroniques devaient tester ceux-ci un par un avant de les assembler sur les cartes électroniques de leurs systèmes. Ce sont désormais les fabricants qui garantissent à leurs clients la fiabilité totale attendue. De quoi atteindre les objectifs de sûreté requis par certains équipements critiques, mais aussi permettre aux entreprises et aux distributeurs de produits grand public de réduire les coûts des services après-vente, tout en gagnant de l'argent en garantissant des produits – comme a su le faire Darty avec son « contrat de confiance » – qui tombent rarement en panne durant leurs premières années d'utilisation...

Ce souci de fiabilité s'accompagne cependant d'importants efforts pour optimiser la production industrielle, qui prennent effectivement la forme d'une sorte d'obsolescence programmée. Tout est fait pour éliminer tout surdimensionnement des pièces lors de la conception des produits, pour supprimer tout ce qui n'est pas absolument nécessaire [...].

LE CARTEL DE PHOEBUS

L'histoire se passe en 1924. Confrontés à la chute de leurs ventes, les principaux fabricants mondiaux de lampes électriques se mirent alors d'accord pour limiter la durée de vie de leurs ampoules. Un accord est resté dans l'histoire industrielle sous le nom de cartel de Phoebus et qui demeure l'exemple le plus significatif d'obsolescence programmée.

Est-il représentatif de l'histoire industrielle réelle ? Non, car pour qu'un tel cartel voie le jour, il faut que le nombre d'acteurs soit limité sur le marché, qu'aucun d'entre eux ne trouve intérêt à rompre l'accord, que le secret soit respecté par tous les acteurs impliqués à tous les niveaux hiérarchiques, que les clients soient peu organisés et que les autorités de concurrence ferment les yeux. Enfin, il faut parvenir à limiter la durée de vie du produit sans le rendre dangereux et sans que la fragilité volontairement introduite entraîne un vieillissement trop prématuré. Un ensemble de conditions rarement réunies.

Toutes les entreprises cherchent à échapper à la concurrence. C'est la clé de la rentabilité. Deux possibilités leur sont offertes : soit se différencier, soit s'entendre. La première solution demeure la plus fréquemment recherchée. Elle peut être atteinte en jouant sur l'innovation, la productivité ou le marketing. La seconde solution est cependant bien tentante quand on fabrique des biens peu différenciés via des procédés relativement stables (acier, ciment...). Mais l'objectif de ces cartels est alors rarement de limiter la durée de vie des produits – les ponts n'ont pas vocation à s'effondrer au bout de dix ans ! –, mais... d'augmenter le prix de vente. Tout simplement.

Source : P. Frémeaux, « Des produits conçus pour ne pas durer ? », *Alternatives Économiques*, n° 305, septembre 2012.

QUESTIONS

1. Que signifie obsolescence programmée ? Quelles sont les causes et les conséquences de cette situation pour les entreprises ? pour la concurrence sur le marché ?
2. Chercher ce qu'est le « cartel de phoebus ».

APPLICATION 4

Seb et l'innovation

« Actifry a changé ma vie. » En déclarant ainsi sa flamme sur Twitter à la friteuse « diététique de SEB, Oprah Winfrey n'a pas seulement permis au groupe de réaliser un joli coup de pub... et de vivre un bref emballement boursier (+ 4 % vite reperdus) ! En un clin d'œil, l'animatrice vedette américaine a validé toute la stratégie mise en place ces dernières années par le numéro 1 mondial du petit équipement domestique. [...]

Le virage a été pris au milieu des années 2000. Il s'agissait de préserver les marges face au raz-de-marée des produits asiatiques, lorsqu'en quelques semaines les prix du petit électroménager proposé par la grande distribution ont été divisés par quatre ! La solution, à part jeter l'éponge ? L'innovation. Mais pas n'importe comment. « Il nous a fallu apprendre à mettre l'accent sur le "soft" », résume Philippe Crevoisier, le patron de l'activité Électrique culinaire. Autrement dit : partir des frustrations et des attentes non satisfaites de l'utilisateur, plutôt que pousser vers lui de beaux objets techniques. Une véritable révolution culturelle pour ce groupe d'ingénieurs jusque-là guidé par une conception où primaient le « hard » et la performance.

Le groupe n'a pas hésité à bouleverser son organisation. Principal changement : faire remonter l'ensemble des activités marketing beaucoup plus en amont dans le processus de développement. Là où hier le design servait surtout à habiller les appareils, il est aujourd'hui sollicité dès la phase d'exploration du concept. Les méthodes d'enquête ont aussi évolué. « Nous ne nous contentons plus de questionner les utilisateurs, nous les observons en pleine action », explique le responsable de cette activité, Stéphane Thirouin. Témoin, le concept du fer sans fil Freemove rechargé sur son socle. Le cycle de repassage a été observé auprès de centaines de personnes à domicile, dans divers pays. Verdict de cette plongée in situ : en moyenne vingt-cinq secondes de repassage, puis quatre secondes de pose. Le temps de retourner une chemise, lisser un pli, plier un torchon... C'est cette consigne qui a été donnée aux équipes : pas plus de quatre secondes pour redonner la puissance calorifique nécessaire, explique le PDG Thierry de La Tour d'Artaise, passionné d'innovation. Aux ingénieurs, ensuite, de trouver la solution. Le groupe a internationalisé ses études. « Il y a dix ans, nous n'interrogeions pratiquement que les consommateurs français. Désormais, nous n'hésitons pas à aller au Brésil, en Chine ou en Corée », souligne Cyril Buxtorf, patron de l'activité Soins du linge et de la personne.

Des compétences nouvelles ont aussi été intégrées. L'anthropologue Olivier Wathélet travaille depuis trois ans sur les appareils de cuisine électriques. « Ma mission est de décrypter les usages pour réduire le taux d'échecs », résume-t-il. La valeur ajoutée qu'il apporte est particulièrement appréciée à l'international. À lui, par exemple, d'expliquer pourquoi les femmes russes et turques se détournent du thé en feuilles au profit des sachets, ou comment les appareils de cuisson conviviaux (pierrades, raclettes...) sont utilisés en Asie. Ou encore d'étudier les nombreuses façons de cuire le riz en Asie, de comprendre la diversité culturelle de l'Inde...

Le groupe s'est également offert les services à domicile de deux chefs cuisiniers. Un Français et... une Japonaise. Tous les prototypes passent par leurs mains expertes pour être testés. Cookeo, le premier autocuiseur électrique intégrant un livre de recettes numérique, leur doit beaucoup. Eux aussi sont sollicités pour adapter les appareils aux marchés locaux. Une nécessité autant qu'un gage de succès. Ainsi, quand il est vendu sur les marchés orientaux, le blender chauffant Soup and Co préserve les morceaux de légumes au lieu de les mixer et le hachoir Fresh Express distribué en Russie débite les carottes... en cubes.

Les filiales profitent bien sûr de l'expertise technique des usines françaises, mais les transferts ne se font pas à sens unique. Sur les dispositifs qui simplifient le nettoyage des blenders et le couple vitesse/silence des ventilateurs, la marque brésilienne Arno en a beaucoup appris à ses cousines françaises. De même, la brique technologique de base de Cookeo est chinoise.

Aujourd'hui, près de 1 300 personnes – dont plus du quart à l'international – travaillent sur le développement de produits. Une communauté reliée depuis peu par un réseau social interne animé par un directeur

général Innovation. Il a succédé il y a trois ans au directeur scientifique et technique. Tout un symbole. « Mon rôle consiste notamment à "réintroduire" du moyen et du long terme », indique Jean-Christophe Simon. L'homme est aussi en charge d'animer la politique d'open innovation. Car le groupe multiplie les partenariats de recherche appliquée ou plus fondamentale : centres techniques du CEA, écoles de commerce (Audencia) ou d'ingénieurs (Polytechnique)... Il coopère aussi avec divers acteurs industriels comme L'Oréal avec lequel il a « cobrandé » le fer à lisser les cheveux SteamPod qui combine la vapeur du fer à une gamme de soins spécifiques pour protéger la kératine. Un fonds d'investissement doté de 30 millions d'euros, SEB Alliance, a également été lancé afin de soutenir des *start up*.

À l'instar d'autres secteurs comme la pharmacie ou la téléphonie, il s'agit de prendre des tickets pour rester au plus près de l'évolution technologique et avoir la capacité de réagir vite. En co-investissant dans Ethera, une start-up grenobloise qui développe des solutions innovantes de diagnostic et d'élimination de la pollution de l'air intérieur, il explore l'élargissement de sa palette. [...] Lorsqu'on propose de l'usage au consommateur, il devient fondamental de contrôler la qualité des ingrédients utilisés. De la machine à pain La Fournée de Moulinex, à la yaourtière MultiDélites de SEB, de plus en plus d'appareils s'inspirent de Nespresso, dont le modèle économique repose sur l'achat de consommables.

Un vrai changement de modèle. « Si demain nous réalisons ainsi une partie de notre marge, nous serons beaucoup moins contraints par le coût de l'appareil qui pourra alors être en partie subventionné », analyse Philippe Crevoisier. Autre grand virage, la connectivité et l'inter-activité des produits. Les premières tentatives comme la machine à pain MyBread, vendue avec une clef USB qui stocke des recettes, n'ont pas été très concluantes. Mais ce n'est que partie remise. Le groupe veut aller beaucoup plus loin. « La capacité du consommateur à partager ses recettes et ses tours de main va compter dans ses décisions d'achat », affirme le directeur général adjoint Bertrand Neuschwander. L'entreprise a donc pris l'initiative d'un programme de recherche baptisé Open Food System, mené avec 26 partenaires universitaires et privés, visant à développer une plate-forme d'outils et de services numériques intelligents. L'industriel SEB se verrait bien à la tête d'un vaste réseau social dédié à la cuisine. Et en deus ex machina d'une pièce centrale de la maison.

Source : S. Lupieri, « Innover pour et dans le monde entier »,
Les Échos, avril 2013.

QUESTION

Analyser la stratégie d'innovation de SEB en termes d'objectifs et de moyens.

APPLICATION 5

Les robots et la production

[...] La société MIP Robotics conçoit et fabrique des robots d'entrée de gamme à partir de 10 000 euros, par exemple pour éjecter des pièces défectueuses ou pour emballer des produits en fin de chaîne. Et ça marche. « On a beau ne pas être connus, le téléphone sonne tous les jours, les PME sont très demandeuses. »

Les robots ? Cela fait bientôt un siècle que le mot a été inventé par l'écrivain Karel Čapek, et un demi-siècle que ces drôles d'objets ont commencé à entrer dans les usines, surtout pour effectuer des tâches ingrates et répétitives comme la peinture des carrosseries. Dans l'industrie, pourtant, l'ère des robots débute à peine. Tel est du moins l'avis des experts du Boston Consulting Group (BCG). Le célèbre cabinet d'analyse de marché publie cette semaine une étude très détaillée sur le sujet. Sa conclusion : « La véritable révolution robotique est sur le point de commencer. » [...]

[...] le nombre de robots industriels vendus dans le monde devrait décoller ces prochaines années. En 2014, il a déjà bondi de 27 %, pour atteindre 225 000 appareils, d'après les statistiques de la Fédération

internationale de robotique. Ce n'est qu'un début. En 2025, les ventes pourraient atteindre 500 000 exemplaires, voire dépasser 700 000 dans un scénario plus offensif, estime le BCG. Le parc mondial de robots, qui progressait de 2 % ou 3 % par an, pourrait ainsi grimper de 10 % par an au cours des dix prochaines années.

[...]

Pour le moment, les robots sont loin d'avoir conquis la planète et remplacé tous les ouvriers comme certains l'imaginaient avec crainte. Il n'y en a qu'environ 1,4 million en fonctionnement, essentiellement aux États-Unis, en Chine, en Allemagne, en Corée du Sud et au Japon. De même, leur utilisation est concentrée sur un petit noyau d'industries telles que l'automobile, l'aéronautique, l'informatique et l'électronique.

[...] Désormais trois facteurs se conjuguent pour inciter les industriels à acheter les équipements pour lesquels ils hésitaient à casser leur tirelire. Le premier est technologique. Les robots ont bénéficié ces dernières années de progrès spectaculaire. Ils sont plus petits, plus sophistiqués, plus adaptables, bourrés de capteurs et d'intelligence artificielle.

[...] Deuxième élément clé, les prix ont chuté. Aux États-Unis, installer un robot de soudage sur une chaîne automobile revient actuellement autour de 133 000 dollars (118 000 euros), soit 27 % de moins qu'en 2004 à monnaie constante, selon le BCG. Et les coûts pourraient encore baisser de 20 % ces dix prochaines années.

Dans le même temps, les salaires ouvriers, eux, ont au contraire augmenté, en particulier en Chine. C'est le troisième grand facteur favorable aux robots. Goldman Sachs a fait ses calculs : en Chine, un robot est aujourd'hui rentabilisé en un peu plus d'un an, quand il en fallait près de douze en 2008. [...]

Au total, prévoit le BCG, les robots sont bien en passe de déferler sur l'industrie. De 10 %, la part des tâches effectuées par ces équipements dans le secteur manufacturier pourrait monter à 25 % en 2025.

Au passage, le phénomène devrait rebattre les cartes mondiales. En dix ans, la robotisation massive attendue en Corée du Sud pourrait ainsi y réduire d'un tiers les coûts de production. La baisse devrait être de 20 % à 25 % en Chine, aux États-Unis, en Allemagne et au Japon.

Faute d'investissements, d'autres pays risquent au contraire de perdre en compétitivité, comme l'Autriche, le Brésil, la Russie. Ou encore la France, où le taux d'utilisation des robots est déjà deux fois plus faible qu'en Allemagne ou au Japon. « Si l'on veut avoir une chance de rapatrier des productions dans l'Hexagone, il n'y a pas le choix, il faut robotiser pour devenir plus compétitifs, plaide M. Rachidi. Contrairement à ce que l'on croit, c'est si on n'achète pas de robots que l'on perd des emplois... »

*Source : D. Cosnard, « Les robots en passe de déferler sur l'industrie »,
Le Monde Économie, 30 septembre 2015.*

QUESTIONS

1. Pourquoi les robots, encore peu présents aujourd'hui, vont-ils envahir les usines ?
2. Quelles en sont les conséquences pour la production, l'entreprise, l'environnement ?

APPLICATION 6

Dyson

Dans l'électronique grand public comme dans d'autres produits de consommation, les entreprises innovantes sont rapidement copiées et souvent rattrapées. Le Britannique Dyson semble, lui, insensible à ces conjectures. [...]

La recette de son succès paraît toute simple tant elle correspond aux canons de la théorie économique enseignés dans les universités. On ne peut que s'étonner que si peu d'entreprises les mettent en pratique... La société Dyson investit beaucoup dans la recherche et développement pour innover, dans le design et le marketing pour s'ouvrir des marchés, et, cerise sur le gâteau, se donne du temps pour miser sur le long

terme. Et ça marche ! Le fait que la société ne soit pas cotée en Bourse mais détenue par son fondateur, James Dyson, et sa famille l'aide à ne pas succomber au court-termisme ambiant.

Dyson a publié, jeudi 3 septembre, de nouveaux chiffres record. Pour 2014, son chiffre d'affaires a progressé de 10 %, à 1,38 milliard de livres (1,88 milliard d'euros), et son bénéfice avant impôts de 13 %, à 367 millions de livres.

Son produit phare est désormais l'aspirateur sans fil, dont les ventes ont dépassé celles du « sans sac ». C'est pourtant un produit sur lequel l'ingénieur James Dyson s'était cassé les dents il y a près de vingt ans. Mais il a persévéré, travaillé, modifié et finalement sorti un produit qui fait un tabac. Il est vrai, pour la clientèle haut de gamme. [...]

[...]

Tout un symbole, M. Dyson a renoncé il y a des années à diriger son entreprise pour n'être « que » le patron de la recherche et développement. Son prochain produit est un robot aspirateur, baptisé 360Eye. Son lancement sur le marché japonais a été retardé d'un an car il préférerait l'améliorer encore, notamment dans ses composants logiciels. Le temps est un luxe... Il devrait arriver en Europe dans le courant de l'année 2016.

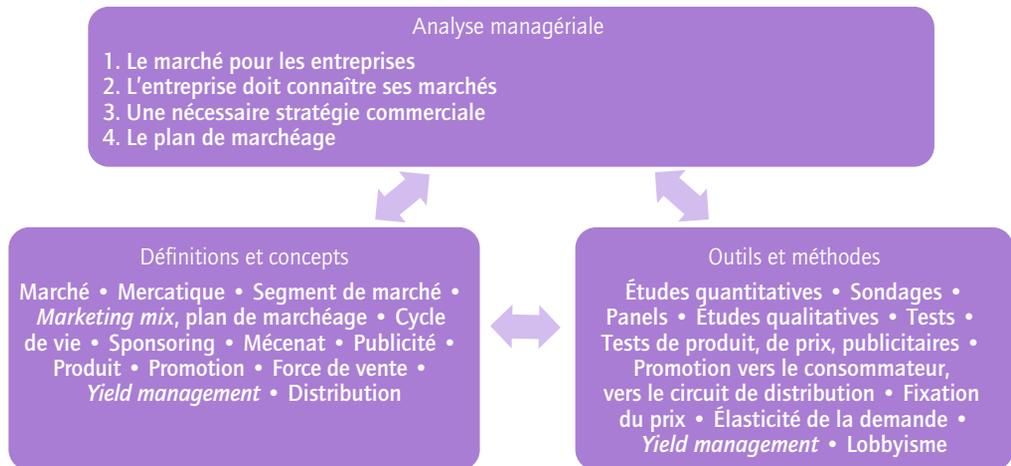
L'entreprise s'est diversifiée en produits (ventilateurs sans pales, humidificateurs d'air, séchoirs à main, etc.) et en zones géographiques. Outre ses 113 millions de livres investis dans la recherche et développement en 2014 (+ 40 %), elle a investi 200 millions dans son usine de Singapour et prévoit 250 millions pour étendre son siège et embaucher de nouveaux ingénieurs.

Autre signe de cette stratégie, pour s'assurer de pouvoir embaucher de jeunes ingénieurs britanniques, dont James Dyson a plusieurs fois critiqué le trop petit nombre, la Fondation Dyson a donné 20 millions de livres en 2014 à l'Imperial College de Londres et à l'université de Cambridge. De l'investissement à long terme.

*Source : J.-B. Jacquin, « Dyson : quand la théorie économique fonctionne »,
Le Monde Économie, 5 septembre 2015.*

QUESTION

Sur quelle (s) variable(s) sont fondés les choix de production de l'entreprise Dyson ?



ANALYSE MANAGÉRIALE

1. Le marché pour les entreprises

Bien que l'entreprise ait toujours eu pour vocation de satisfaire des besoins par la vente de biens et de services, l'attention portée au marché a considérablement évolué, de même que l'organisation du processus d'échange entre la firme et ses marchés. Ce n'est qu'assez récemment, avec l'apparition d'une société de consommation de masse, que la mercatique (marketing) ou management de la vente a fait son apparition.

Le management de la vente concerne toutes les actions commerciales depuis la connaissance du marché, les décisions sur les paramètres du bien ou service, les choix de distribution, de vente, de communication, avec l'utilisation de nombreux outils.

1.1 Évolution historique et conceptuelle de l'approche du marché

Le marché ^d, au sens premier, représente la rencontre de ceux qui offrent des biens et de ceux qui demandent ces biens afin de réaliser un échange payant ou transaction.

La spécificité de la mercatique, traduction du terme *marketing*, repose moins sur des techniques particulières (bien que certaines lui soient réservées) que sur une conception particulière de la **place du marché dans l'activité de l'entreprise**.

La mercatique est une vision particulière du marché comme seule source de **régulation** de l'activité de l'entreprise, voire comme seule source de **légitimité économique**. Cette conception est en fait l'aboutissement d'une évolution historique.

a) L'approche « fabrication de marchandises »

Historiquement, les problèmes de production ont été les premiers à devoir être résolus. La gestion de la production accapare toute l'attention du gestionnaire. La **vente se limite à la distribution physique des produits** fabriqués dans une économie fortement marquée par une pénurie relative, où la connaissance du besoin exact du client compte assez peu.

EXEMPLE

Au début de ce siècle, Henry Ford ne se soucie pas des envies des clients de sa célèbre Ford T ; toutes les Ford T sont noires et Henry Ford déclare que le client peut choisir la couleur qui lui convient pourvu que ce soit le noir !

L'important pour le gestionnaire, c'est de maîtriser le processus de production, le produit est secondaire, c'est le résultat « mécanique » de l'activité de production, quant au client il est ignoré.

b) L'approche « écoulement de la production »

Dans cette conception, la vente est conçue comme le prolongement organisé de l'activité de production. Il faut bien s'occuper de la vente, notamment pour bénéficier des avantages de la grande série dans la production. Les objets produits sont au centre des préoccupations des gestionnaires. Il faut convaincre les clients pour écouler la production réalisée. Le client n'est pas **la source** de l'action de l'entreprise **mais la cible**.

c) L'approche mercatique

Il y a un renversement de la logique dans cette approche, l'entreprise n'écoule plus sa production sur un marché grâce à la vente (logique : **production** ⇒ **marché**) mais étudie le marché pour définir ce qu'elle va produire (logique : **marché** ⇒ **production** ⇒ **marché**).

Le **marché** n'est plus un point d'aboutissement de la production mais le **point de départ du processus de définition du produit**.

Dans cette optique, ce n'est pas l'objet produit qui est au centre des préoccupations du gestionnaire mais le client. Se concentrer sur le produit, c'est se condamner à ne plus avoir de clients.

EXEMPLE

Les grandes compagnies de cinéma d'Hollywood, aux États-Unis, dans les années 40 et 50 considéraient qu'elles étaient maîtres de leur production car elles dominaient totalement le produit qu'elles vendaient ; elles n'avaient pas perçu que le client avait un besoin de distraction qui allait être satisfait aussi par la

télévision qui en quelques années allait prendre la suprématie sur Hollywood ; de nos jours toutes les grandes compagnies de cinéma des années d'or ont, soit disparu, soit été rattachées à des groupes multimédias.

Theodore Levitt⁽¹⁾, notamment, insiste sur la grande différence entre la vente et la mercatique ④ :

- la **vente** se concentre sur les **besoins du vendeur** : celui-ci a une production à écouler ; vendre c'est **transformer un produit en argent** ; le marché est le point d'aboutissement de l'activité de l'entreprise ;
- la **mercatique** se concentre sur les **besoins du client** ; le vendeur doit savoir ce dont le client a besoin et être capable de lui procurer ; il s'agit de **transformer un besoin en valeur marchande** ; le marché est le point d'origine de l'activité de l'entreprise, avant d'en être le point d'aboutissement.

La mercatique s'inscrit en fait dans un contexte d'économie dont l'abondance relative de l'offre, d'une part, sature les disponibilités de l'acheteur et, d'autre part, satisfait les demandes essentielles du consommateur. Il faut donc affiner l'étude du marché pour mieux répondre aux besoins déjà satisfaits ou détecter des besoins non satisfaits.

Le fondement de la démarche mercatique consiste à s'interroger sur les besoins du marché pour définir les biens et services que va produire l'entreprise.

1.2 Délimitation de la mercatique

Comme de nombreuses activités, la mercatique ④ a été pratiquée avant d'être définie.

Les premières définitions semblent avoir été proposées par l'*American Marketing Association* qui dans une première approche définit le marketing comme « l'ensemble de toutes les activités dont le but est d'assurer la vente des produits en fonction des besoins des consommateurs ».

Cette définition insiste bien sur l'objectif ultime : satisfaire les besoins des consommateurs.

Tous les auteurs de la discipline, notamment P. Kotler, B. Dubois⁽²⁾ et A. Dayan⁽³⁾, insistent sur l'état d'esprit particulier d'une entreprise marquée par la démarche mercatique : l'attitude de recherche et d'analyse **des besoins du marché conduit à une remise en cause permanente des produits, des méthodes et aussi de l'organisation de l'entreprise.**

Cette caractéristique fondamentale (l'écoute des besoins à satisfaire) est sans doute la raison pour laquelle le champ d'action de la mercatique et l'emploi de ses méthodes se sont étendus à presque tous les domaines de la vie sociale où des organisations interviennent pour satisfaire des besoins : mercatique des produits et des services, bien sûr, mais aussi mercatique sociale, humanitaire, voire politique.

EXEMPLE

Les techniques employées par les grandes organisations de lutte contre le cancer ou une campagne comme celle du Téléthon relèvent totalement d'une approche mercatique. Dans un premier temps, seules les techniques de communication utilisées relevaient du domaine de l'action commerciale, mais la démarche est devenue totalement mercatique quand l'organisation concernée identifie dans le public un certain type de besoin d'action désintéressée, un besoin de faire quelque chose pour les autres (éventuellement sans s'impliquer personnellement), pour ensuite construire l'offre spécifique de l'organisation : le mécanisme de don qui permet de satisfaire ce besoin d'action caritative.

(1) Theodore Levitt, « Le marketing à courte vue », *Encyclopédie du marketing*, Éditions Techniques, 1975.

(2) P. Kotler, B. Dubois, *Marketing Management*, Éditions Publi-Union, 1997.

(3) A. Dayan, *Marketing*, PUF, 1992.

Fondée sur l'écoute des besoins à satisfaire, la démarche mercatique s'étend à pratiquement tous les domaines d'action.

1.3 Le marché de l'entreprise

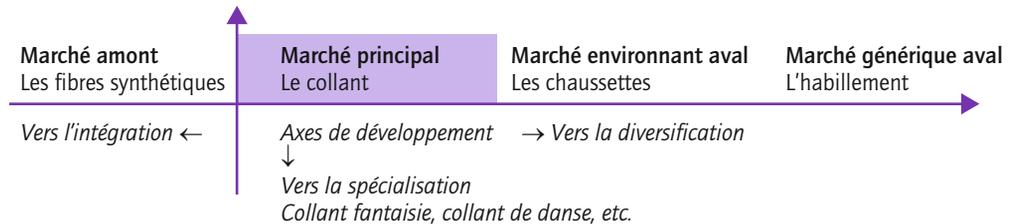
La question pratique pour l'entreprise est de positionner le marché sur lequel elle est située, ou sur lequel elle veut exercer son activité.

Dès lors que l'entreprise influence par ses décisions la valeur de tel ou tel paramètre économique (quantité vendue de produits, niveau de prix, montant des salaires versés, etc.) elle est sur l'un de ses marchés : marché aval de vente de tel ou tel produit ou marché amont de tel ou tel facteur.

La définition du marché de l'entreprise en termes de « périmètre d'efficacité » reste cependant trop générale pour avoir une portée pratique dans le domaine commercial. Sur le plan commercial, deux axes permettent de repérer le marché de l'entreprise :

- le produit ;
- la population.

Si l'analyse est faite en termes de produit, il est possible de distinguer :

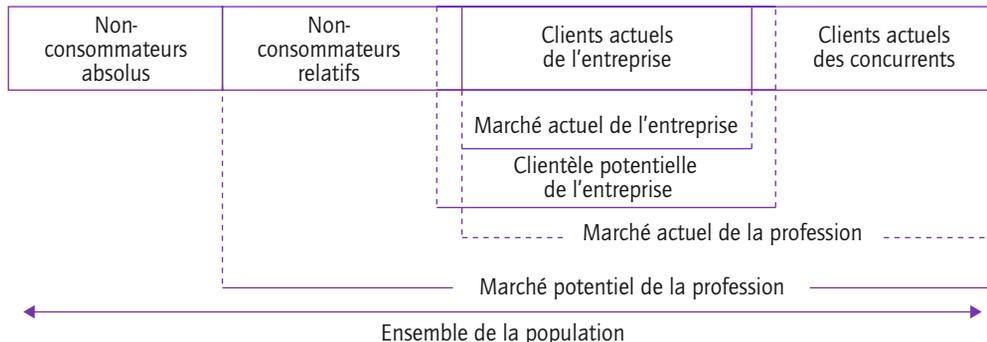


Il convient de noter que le positionnement sera beaucoup plus complet si au lieu de retenir le produit-support, l'analyse est faite en termes de besoins, notamment pour des produits nouveaux.

EXEMPLE

Le besoin de correspondance commerciale qui a longtemps utilisé le courrier papier postal, comme seul support, peut maintenant être satisfait par les messageries électroniques, les sites WEB, les applications sur téléphones mobiles, tablettes, etc.

L'analyse du marché de l'entreprise en termes de population permet de distinguer classiquement les **clientèles** suivantes :



La définition du marché de l'entreprise n'est pas un exercice de style, c'est l'opération technique nécessaire pour pouvoir :

- permettre le **positionnement** de l'offre de l'entreprise ;
- assurer la **segmentation** de l'offre de l'entreprise ;
- définir la **stratégie** de l'entreprise (*cf. chapitres 9 et suiv.*).

2. L'entreprise doit connaître ses marchés

Il faut connaître le marché pour pouvoir agir sur lui. L'information commerciale est le paramètre essentiel pour pouvoir conduire une action mercatique. L'entreprise doit disposer d'informations qui lui permettent de détecter les besoins latents et de mieux percevoir les besoins actuels.

2.1 Le système d'information marketing

D'une certaine manière toutes les entreprises collectent de l'information commerciale, mais elles le font plus ou moins consciemment, de façon plus ou moins systématique.

Une démarche mercatique réussie suppose la mise en place réfléchie d'un véritable système d'information pour la mercatique afin de **rassembler**, de **stocker** et de **analyser** toutes les données nécessaires

Connaître le marché, c'est fondamentalement recueillir et analyser des données sur :

- **les consommateurs** : qui sont-ils ? qu'achètent-ils ? pourquoi achètent-ils ou n'achètent-ils pas ? où, quand, comment s'informent-ils et achètent-ils ? à quel prix achètent-ils ou seraient-ils susceptibles d'acheter ? etc. ;
- **les producteurs** concurrents, les distributeurs, les prescripteurs : qui sont-ils ? que font-ils ? etc. ;
- **l'environnement en général** : phénomènes économiques, sociologiques, politiques, démographiques, etc.

Les sources d'informations sont diverses mais s'articulent autour de trois pôles essentiels : internes, documentaires ou spécifiques.

■ **Les sources internes**

Les sources internes sont les plus nombreuses : ce sont les statistiques de vente que l'entreprise peut élaborer mais peut aussi assez facilement obtenir en sous-produit de son système comptable, les rapports des vendeurs, les réclamations et les suggestions des clients et/ou des distributeurs.

Depuis la décennie 2010, les sources d'informations les plus directes, les plus précises, collectées en permanence par les entreprises, transitent par les sites de vente, les commandes faites sur le net, toutes les formes de connexion du e-commerce.

■ **Les sources documentaires**

Les sources documentaires correspondent à des informations élaborées pour d'autres utilisateurs que l'entreprise mais dont elle peut faire usage. Il s'agit essentiellement d'études et d'enquêtes des administrations, d'organismes parapublics (INSEE, COFACE, CREDOC, etc.), d'organismes professionnels comme des syndicats ouvriers, patronaux ou professionnels.

■ Les sources spécifiques

Les sources spécifiques correspondent à des études, des enquêtes, des tests réalisés par l'entreprise ou pour le compte de l'entreprise par des organismes spécialisés. Il est alors possible d'obtenir des informations ciblées sur les préoccupations de l'entreprise et dont elle pourra avoir l'exclusivité. Mais si ces sources sont plus pertinentes (meilleur ciblage, approche prévisionnelle, etc.) elles sont aussi les plus onéreuses et ont un délai d'obtention parfois long.

Pour les sources spécifiques, la difficulté majeure rencontrée par l'entreprise est de définir son besoin en informations, notamment quand il s'agit d'études prospectives.

2.2 L'information commerciale et le client à l'ère numérique

a) L'explosion des appareils nomades

D'après Ericsson, le taux de pénétration de la téléphonie mobile a atteint 91 % du marché. Il est également estimé qu'en 2018, il devrait y avoir 9,3 milliards d'abonnements dans le monde. Avec leurs appareils mobiles et l'extension des réseaux, les consommateurs sont connectés tout au long de la journée. Ils mènent régulièrement et en parallèle une double activité : utiliser les réseaux tels que Facebook ou Twitter et s'asseoir devant un poste de télévision.

La croissance des usages intensifs des appareils mobiles est très forte. Elle a un fort impact sur le développement de l'e-commerce. Selon Médiamétrie, le marché français du e-commerce comptait en 2015, plus de 35 millions d'internautes pour un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros. En outre, le volume des achats en ligne devrait progresser de 13 % durant les deux années à venir.

Au niveau européen, près de 200 millions d'internautes ont acheté en ligne en 2015 pour un montant de 120 milliards d'euros.

Depuis 2008, le nombre de nouveaux abonnements à la téléphonie mobile est supérieur à celui des ouvertures de lignes fixes

Les entreprises doivent s'adapter à cette réalité, c'est-à-dire exploiter ces nouveaux moyens de communication et ces nouveaux lieux d'échanges. Dès lors, elles utilisent quotidiennement les réseaux sociaux pour leur propre communication et aussi pour une mise en relation de leurs clients, de leurs employés et de leurs managers.

Le web 2.0 devient un élément essentiel dans leur stratégie commerciale de promotion et de communication. Les managers peuvent techniquement assurer ainsi une cocréation de valeur ajoutée.

La collaboration de l'entreprise avec les fournisseurs, les clients et les salariés conduit à la production de solutions et d'une expérience, sources de valeur ajoutée au même titre que la production de produits et/ou de services.

LE WEB

- Le web, ou *world wide web*, correspond à la fonction Internet organisée au niveau mondial par des règles communes de récupération, de stockage et d'affichage des informations.
- Le web 2.0 correspond aux interfaces qui permettent aux internautes d'interagir à la fois avec le contenu des pages mais aussi entre eux. Il est également appelé web participatif ou *social web*.

b) La modification de l'environnement commercial

Les différentes composantes de l'environnement commercial global de l'entreprise sont modifiées :

- les **concurrents traditionnels** de l'entreprise ont les mêmes accès potentiels à l'information. Afin de restreindre l'accès au marché de ses concurrents, l'entreprise doit innover sans cesse et améliorer constamment sa maîtrise de l'information ;
- les **nouveaux entrants** sur le marché le sont avec des barrières à l'entrée plus ou moins élevées selon le secteur d'activité. Or, les systèmes d'information actuels abaissent les barrières à l'entrée et facilitent l'arrivée de nouveaux entrants ;
- les **nouvelles technologies** de l'information génèrent la création de produits de substitution. Il en est ainsi des ventes de musique en ligne, des ventes de voyages... ; grâce aux systèmes et outils numériques, les clients peuvent passer plus aisément à la concurrence. Alors que la rentabilité de l'entreprise dépend de sa clientèle et de sa fidélité, de nombreux sites comparateurs de prix accessibles sur internet existent. Ces sites, notamment, participent à une intensification de la concurrence ;
- la mise en **concurrence des fournisseurs** est renforcée. Elle permet d'en assurer plus aisément le contrôle en termes de prix, de qualité et de délais de livraison. Toutefois, la multiplicité des fournisseurs a pour limite les coûts de management générés.

c) Les potentialités des systèmes d'information numérique

Les potentialités des systèmes d'information numérique offrent aux entreprises de nouvelles opportunités face à la concurrence :

- **une réduction des frais d'exploitation** et donc des prix. Tel est notamment l'intérêt du *cloud computing* qui économise des investissements lourds dans l'infrastructure informatique des entreprises ;
- **une personnalisation de masse**, c'est-à-dire une évolution de l'offre vers des produits ou des services sur mesure ;
- **l'analyse du marché** en sous-ensembles de plus en plus fins grâce à des logiciels spécialisés qui peuvent opérer des rapprochements de données, des recoupements d'informations dans le volume considérable d'informations disponibles sur le web (*big data*). La conséquence en est le développement de niches ;
- le resserrement des liens avec les fournisseurs. Les fournisseurs en réseau avec une entreprise peuvent répondre en temps réels à ses besoins ;

EXEMPLE

Walmart, la plus grande entreprise de commerce de détail de la planète, est associée en réseau avec ses fournisseurs afin de bénéficier d'un réapprovisionnement en continu de ses rayons.

- la personnalisation de la relation avec les clients et le renforcement de la relation B to C ou *Business to Consumer*.

EXEMPLE

Amazon recommande à ses clients des livres sélectionnés à partir de leurs comportements d'achat. Confiant dans sa connaissance des comportements de sa clientèle, Amazon envisage de livrer ses produits, avec un taux de retour faible, avant même qu'ils ne soient commandés.

d) Le client à l'ère numérique

Toutes les entreprises aujourd'hui peuvent, avec les outils et connexions numériques, avoir une information permanente sur les clients et mettre en place des contacts personnalisés en temps réel.

Avec un terminal mobile tel qu'un *smartphone* ou une tablette, un client ou un prospect peut, à tout moment, pour l'achat d'un produit, accéder à un moteur de recherche, comparer les prix en scannant le code-barres, géolocaliser le magasin le plus proche, rechercher des avis de consommateurs, avoir accès à des offres spéciales voire des bons de réduction et payer.

La large diffusion de ces terminaux mobiles (*smartphones*, tablettes) conduit les entreprises à **modifier les processus de prise de contact et la relation avec leurs clients**. Elles peuvent, en effet, développer de nombreux points de contact avec leur clientèle. C'est ainsi que les marques proposent à leurs clients l'accès à des communautés d'utilisateurs, à des informations ou des conseils complémentaires sur les produits ou les services grâce à des applications mobiles dédiées (lecture de *flashcodes*). Elles peuvent également proposer une coconception de produits ou de services qui répondent à leurs besoins particuliers.

Les champs du possible *online* sont vastes. Néanmoins, la nécessité d'assurer une plus grande proximité avec ses clients rend indispensable l'existence de points de contact offline via des boutiques éphémères ou des boutiques *showroom*. La proximité physique demeure très importante dans le déclenchement de l'achat. Les terminaux mobiles assurant le lien entre les canaux de distribution physique et les canaux de distribution via Internet, le succès d'une entreprise dépendra dès lors de la cohérence de l'interpénétration des contacts online et des contacts offline.

Le concept de client *crosscanal* ou multicanal est né. Ce type de client génère deux à trois fois plus de chiffre d'affaires qu'un client traditionnel.

Très informé grâce à internet, grâce aux réseaux sociaux, le client ou le prospect attend de son vendeur moins d'informations que de conseils ou de services qui répondent à une bonne compréhension de ses besoins. L'exigence de qualité s'intensifiant, il invite les entreprises à interagir avec lui. La stratégie commerciale de l'entreprise sera axée sur la sécurisation du client en maintenant la relation tout au long du parcours commercial et en lui communiquant encore plus d'informations.

Le maintien de cette relation peut remettre en cause la maîtrise par le client de tous les instants de sa vie privée et donc de sa liberté de choix. Son comportement étant analysé, décrypté par les profileurs, l'intrusion de l'entreprise dans la vie privée de son client menace l'autonomie de sa volonté et les libertés fondamentales qui lui sont attachées.

3. Une nécessaire stratégie commerciale

La stratégie commerciale est l'une des composantes majeures de la stratégie générale de l'entreprise.

Les **décisions stratégiques**, qui concernent le long terme, portent principalement sur le choix des marchés et sur le choix des domaines d'action (les produits et les services).

C'est à partir de ces choix, très interdépendants, que la politique commerciale, ou marketing mix beaucoup plus concrète, sera élaborée.

Le produit sera le moyen utilisé par l'entreprise pour répondre aux attentes du marché qu'elle aura identifiées au cours de la phase d'étude. Les choix de l'entreprise se feront en termes de couples produit-marché en fonction des stratégies de segmentation retenues.

Il convient donc de préciser ce qu'est :

- un produit @ ;
- la stratégie de domaine (choix des produits à offrir) ;
- la stratégie de segmentation (choix des « attentes retenues »).

3.1 Le produit : support de l'offre de l'entreprise

Un produit correspond à n'importe quel bien et service. C'est en fait une notion très complexe.

EXEMPLE

Pour un produit « simple » comme une montre, n'y a-t-il pas plusieurs produits ? Une montre Swatch correspond-elle au même produit qu'une Rolex ?

La réponse du type « ce n'est pas le même prix » n'est pas satisfaisante. Elle n'explique pas notamment qu'une Rolex n'est pas une montre Cartier, bien que ces deux montres puissent être de prix similaires.

La Rolex est sans doute une montre-instrument de précision, la Cartier une montre-bijou ; la Swatch une montre-accessoire vestimentaire.

P. Kotler et B. Dubois⁽¹⁾ définissent le produit comme « un ensemble de matières, de services et de données symboliques permettant d'apporter des satisfactions ou des avantages à l'acheteur ou à l'utilisateur ».

Cette définition, très riche, fait ressortir qu'un produit en termes mercatiques se définit par la combinaison d'un **support** (le produit stricto sensu) et d'une clientèle cible, qu'à chacun de ces deux niveaux **plusieurs** « couches » peuvent être distinguées.

a) Les trois couches du produit

Un produit correspond à un ensemble de trois séries d'éléments :

- matériels ;
- fonctionnels ;
- symboliques.

■ Les éléments matériels

Les éléments matériels sont ceux qui donnent au produit une existence physique, même si celui-ci n'est pas directement visible par l'homme.

EXEMPLE

Le tissu d'un costume, la tôle d'une voiture, mais aussi les ondes radio-électriques d'une station de radio, l'électricité délivrée chez un abonné d'EDF.

(1) P. Kotler et B. Dubois, *op. cit.*

■ *La couche fonctionnelle*

La couche fonctionnelle du produit correspond à la **fonction objective** que remplit le produit, le besoin qu'il satisfait ainsi que la **manière de remplir cette fonction**, de satisfaire ce besoin. Certains auteurs parlent alors des **services rendus par la couche fonctionnelle** du produit.

EXEMPLE

Pour remplir le besoin « se déplacer », les produits « train », « voiture » et « avion » rendent des services différents : rapidité, confort, souplesse dans les horaires, sécurité, etc., qui tiennent, d'une part, aux qualités matérielles intrinsèques de chacun des produits (vitesse, volume de l'habitacle, etc.) et, d'autre part, aux éléments conçus pour rendre des services complémentaires, comme par exemple la restauration, l'air conditionné, etc.

■ *Les éléments symboliques*

Les éléments symboliques correspondent à l'image du produit. Plus ou moins forgée par la politique de communication, l'image d'un produit correspond à l'idée que le consommateur s'en fait.

EXEMPLE

Les véhicules Peugeot sont associés à une image de sérieux, de robustesse, alors que les véhicules Renault sont associés à une image plus conviviale, que le slogan « Renault, des voitures à vivre » exploite et forge (consolidation, validation et élargissement de l'image préexistante).

b) Les clientèles

La compréhension de l'imbrication des couches du produit ne peut se faire que si les différents niveaux de clientèle sont perçus.

Il est fréquent qu'un produit ait plusieurs clientèles dont le poids dans le processus d'achat peut varier fortement d'un produit à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre.

Les différents niveaux de clientèle sont constitués par :

- le **canal de distribution**, avec ces différents maillons, dont les besoins sont loin d'être identiques, de la centrale d'achat au détaillant en passant par le grossiste, le demi-grossiste, etc. ;
- l'**acheteur final**, qui est celui qui décide d'acheter, il peut être différent dans certains cas extrêmes de celui qui commande et de celui qui paie, notamment dans les procédures d'achat des administrations ou des grandes entreprises ;
- l'**utilisateur final** qui est celui qui consomme le bien ou bénéficie du service ; pour la plupart des biens et services courants l'utilisateur final est généralement aussi l'acheteur.

EXEMPLE

Un producteur d'aliments pour bébés a les jeunes enfants pour utilisateur final, mais les parents, et plus spécifiquement la mère, pour acheteur final et il doit tenir compte des contraintes propres à la distribution de ses produits en grande surface (où le conditionnement en palettes ou gros cartons est demandé) et en pharmacie (où le conditionnement en carton de plus petite taille est exigé des pharmaciens compte tenu de la taille des officines et de l'importance des stocks).

Les différents niveaux de clientèle, sommairement identifiés ici, peuvent conduire le producteur à différencier ses produits pour tenir compte des attentes différentes de ces clientèles : ainsi, il peut créer des emballages différents pour tenir compte des contraintes de la distribution.

3.2 La stratégie de domaine

La stratégie de domaine vise à répondre à la question : **quels produits** l'entreprise doit-elle développer ?

La stratégie de domaine est directement conditionnée par les choix stratégiques fondamentaux de l'entreprise (*cf. le chapitre 10 sur l'analyse stratégique*).

De façon schématique, il faut développer des produits nouveaux pour remplacer des produits anciens, aussi, sur le strict plan mercatique, deux concepts permettent d'éclairer le choix du domaine : celui de cycle de vie du produit et celui de portefeuille de produits.

a) Le cycle de vie du produit

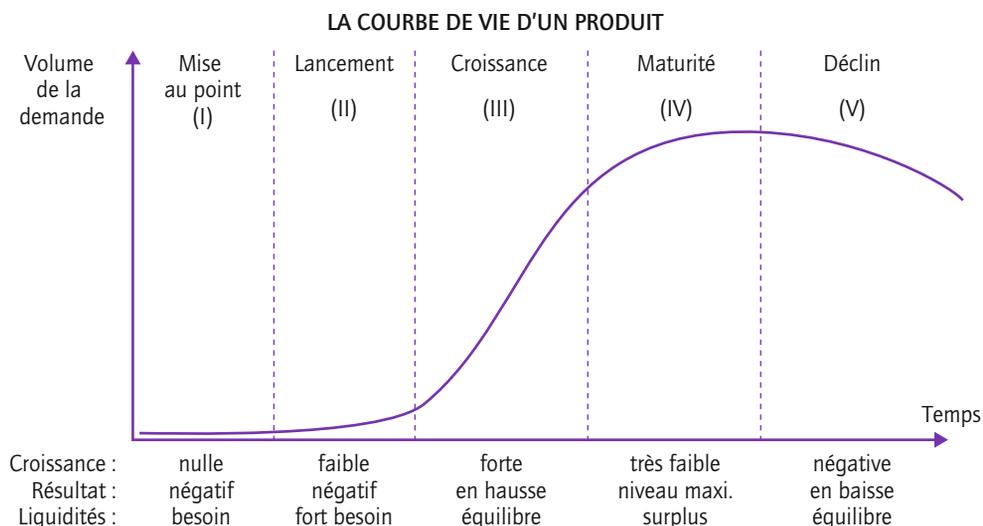
Un produit naît, vit et meurt. La durée de vie d'un produit est la période pendant laquelle le produit est vendu. La durée de vie des produits est très variable.

EXEMPLE

Le vin est un produit qui existe depuis plusieurs siècles ; certains gadgets, tels les tamagoshi ou les pogs, ne sont vendus que pendant quelques mois, voire quelques semaines. Leur existence est des plus éphémères.

La durée de vie du produit est cependant difficile à définir car elle est directement fonction de la définition du terme « produit » lui-même : s'agit-il d'un produit particulier (le hamburger double Big Mac) ? d'une classe de produits (les hamburgers) ? ou encore du produit-fonction (la restauration rapide) ?

L'observation statistique de l'évolution des ventes (en quantité ou en monnaie) permet de dégager plusieurs phases de durée variables entre elles et d'un produit à un autre. L'allure générale est proche du schéma ci-dessous connu sous le nom de courbe de vie du produit (ou courbe en S) :



Bien qu'étant un bon outil d'analyse générale, le concept de cycle de vie ^④ est **ambigu** car c'est l'entreprise, par ses actions (publicité, promotion, etc.), qui façonne le cycle de vie du produit : il n'existe pas de modèle type ayant un pouvoir prédictif pour tout produit.

D'autre part, la confusion entre le produit-support, la marque, la branche, la fonction rend l'interprétation de la courbe de cycle de vie parfois sujette à caution.

Enfin, le concept peut être dangereux car en faisant craindre la phase de déclin après une forte croissance il peut pousser à un abandon prématuré du produit et conduit à une mauvaise rentabilisation d'innovation rendue trop fréquente.

b) Le portefeuille de produits

Une entreprise ne gère rarement qu'un seul produit. Elle doit le plus souvent harmoniser la gestion d'un ensemble de produits qui constituent son portefeuille de produits.

Chaque produit est caractérisé par une situation particulière liée à son cycle de vie, l'état de la concurrence, etc.

L'analyse et la gestion du portefeuille de produits sont à la base de la stratégie (*cf. chapitres 9 et suiv.*) notamment pour équilibrer le portefeuille entre les produits demandant des liquidités pour leur développement et les produits dégageant des liquidités (*cf. les analyses comme celles du Boston Consulting Group avec la distinction des produits « vache à lait », « vedette », « dilemme » et « poids mort »*).

3.3 La stratégie de marché : segmentation et positionnement

L'étude fine des besoins du marché permet de repérer des groupes de clientèle. Plutôt que de construire son offre pour un hypothétique « consommateur moyen », l'entreprise a tout intérêt à utiliser une approche plus ciblée, fondée sur l'idée que les consommateurs ont des attentes différentes et qu'il faut exploiter ces différences : c'est la **segmentation** commerciale.

a) La nature de la segmentation commerciale

P. Kotler et B. Dubois⁽¹⁾ définissent la segmentation comme le fait « d'identifier des différences significatives entre les acheteurs dans leurs comportements ou la manière de s'adresser à eux ».

Un **segment** est donc un sous-ensemble de la population d'un marché. Ce sous-ensemble regroupe des consommateurs ayant un certain degré d'homogénéité dans :

- le comportement d'achat (attentes, motivations, etc.) ;
- la sensibilité aux arguments.

Pour une entreprise, la segmentation recouvre deux séries d'opérations bien distinctes mais totalement complémentaires :

- **distinguer les segments** ^④ sur le marché considéré, opération « externe » car il s'agit d'observer le marché ;
- **adapter les politiques** de l'entreprise (production, distribution, mais aussi communication) pour présenter une offre qui correspondent aux attentes du segment.

(1) P. Kotler et B. Dubois, *op. cit.*

EXEMPLE

Sur le marché de la chaussette, il est possible d'identifier un segment où les clients sont plus sensibles à l'esthétique, d'autres plus sensibles aux propriétés thermiques, d'autres enfin seront attentifs aux propriétés des matières employées au regard des problèmes de sudation, etc.

On voit ainsi certains fabricants privilégier la mise sur le marché de chaussettes aux couleurs très variées, voire très vives – cf. le slogan d'un fabricant « les chaussettes qui osent s'afficher » – alors que d'autres insistent sur le fait qu'avec leurs chaussettes le client n'aura jamais froid.

La segmentation révèle l'hétérogénéité de la clientèle, voire dans certains cas, elle la crée.
La segmentation est la réponse mercatique à l'hétérogénéité des marchés.

b) Les avantages de la segmentation commerciale

La segmentation en permettant à l'entreprise de mieux cibler son offre, donne les moyens d'**échapper à la concurrence frontale**.

La segmentation permet une **meilleure efficacité des actions marketing** car elles sont mieux ciblées tant en termes de messages qu'en termes de moyens utilisés.

EXEMPLE

Le marché du dentifrice est très segmenté. Ainsi, l'identification d'une attente en termes d'haleine fraîche conduit à proposer un produit simple vendu en grande surface avec une argumentation très dynamique basée sur la séduction, alors que la même entreprise va proposer un dentifrice vendu en pharmacie et dans les rayons parapharmacie pour répondre à une attente correspondant au besoin de lutter contre les caries ; les messages seront dans ce dernier cas plus scientifiques et une communication spécifique sera ciblée sur les prescripteurs naturels que peuvent être les dentistes.

c) Les critères de segmentation commerciale

Les paramètres utilisés pour segmenter un marché sont très nombreux et très variés :

- critères géographiques ;
- critères socio-démographiques ;
- critères de personnalité ou psychologiques ;
- critères de comportement à l'égard du produit, de ses concurrents, de ses substituts, etc.

Pour être efficace, les critères retenus doivent :

- permettre de quantifier le segment, si un critère retenu n'a pas d'indicateur de mesure, il paraît difficile de le retenir car il ne permet pas de connaître la taille du segment correspondant ;
- être opérationnels : c'est-à-dire conduire à définir des segments d'une taille exploitable par l'entreprise (segment ni trop étroit, ni trop large).

3.4 Le positionnement des produits

Positionner un produit (un service) c'est déterminer la place qu'il occupe en termes d'image, de fonctions remplies, de nature de besoins satisfaits compte tenu de ses caractéristiques propres, des attentes de la clientèle, du positionnement des produits concurrents.

Le positionnement peut se ramener à l'ensemble des connaissances et des croyances qu'un public donné associe à un produit (ou à un service).

L'entreprise a intérêt à **gérer le positionnement** de ses produits. La position occupée par un produit n'est pas une fatalité ; en effet, elle peut, et même elle doit, résulter d'un choix délibéré et volontaire pour adapter les caractéristiques physiques et symboliques (image du produit) aux attentes du segment de marché visé.

Segmentation et positionnement sont des **techniques complémentaires**. C'est parce que le marché est segmenté, qu'il faut positionner son produit avec soin car le public a des attentes qu'il connaît bien mais, le plus souvent, il juge les produits relativement homogènes.

Le positionnement est la réponse de la mercatique à l'anonymat des produits.

4. Le plan de marchéage

La politique commerciale de l'entreprise se traduit par un plan de marchéage, ou marketing-mix. Le plan de marchéage consiste à définir des options sur chacun des **quatre grands axes** constitutifs de la politique commerciale :

- la politique de **produit** ;
- la politique de **prix** ;
- la politique de **communication** : publicité et promotion ;
- la politique de **distribution**.

Les professionnels de la mercatique parlent des « 4 P » car les quatre axes ont un nom qui commence par un P en anglais : *Product, Price, Promotion, Place*.

Le plan de marchéage s'inscrit dans le cadre de la stratégie commerciale de l'entreprise, elle-même partie intégrante de la stratégie générale de l'entreprise. Il est en fait parfois difficile de tracer une frontière entre ces différents domaines tant les préoccupations peuvent être imbriquées.

4.1 Le produit

a) Les caractéristiques du produit

En termes mercatiques, le produit est avant tout la promesse particulière que fait la firme au consommateur pour satisfaire un besoin.

Il faudra donc gérer les composantes du produit (matérielles et fonctionnelles) et son positionnement dans le portefeuille, pour apporter la meilleure promesse face au besoin identifié.

b) La gamme

La gamme de produits est constituée par toutes les variétés de produits fabriqués et vendus à l'intérieur d'une même activité commerciale.

EXEMPLE

La gamme des avions d'Airbus Industries ; les véhicules automobiles et l'outillage constituent deux gammes différentes chez Peugeot.

Une gamme est caractérisée par :

- la **largeur de gamme** : c'est le nombre de produits différents dans la gamme ;
- la **profondeur de gamme** : c'est le nombre de variantes pour un élément de la gamme.

c) La marque

La marque est un élément distinctif qui sert à **identifier** et si possible à **différencier**. La marque peut se composer d'un nom, d'un slogan, d'un symbole, de signes figuratifs (photos et/ou sons), voire même de couleurs particulières, qui vont permettre l'identification.

La gestion du produit en termes de marque suppose que l'on réponde aux questions suivantes :

- le produit sera-t-il vendu avec ou sans marque ?
- y aura-t-il une marque ou plusieurs marques ?

L'entreprise peut utiliser une marque pour tous les produits qu'elle vend, même si ces produits ne sont pas dans la même gamme.

EXEMPLE

Peugeot vend sous sa marque des automobiles, des cycles, des outils.

Bic vend sous sa marque des stylos, des briquets, des rasoirs, mais a échoué quand il a voulu vendre des parfums.

d) Conditionnement

Avec le recul de la vente en vrac au profit de la vente de produits pré-emballés, le conditionnement du produit est devenu un paramètre essentiel de la définition du produit.

Les fonctions du conditionnement sont d'une double nature : techniques et commerciales.

Il s'agit d'abord de **fonctions techniques** qui visent à :

- **protéger le produit** : conservation de ses qualités en le protégeant de l'environnement extérieur (lumière, chaleur, froid, poussière, etc.) ;
- **faciliter sa manutention, son transport, son stockage** ; ce sera par exemple l'adjonction de poignées, d'une anse, l'utilisation de formes cubiques pour faciliter l'empilage, etc. ;
- **garantir une quantité fixe à l'acheteur** : l'emballage indique un volume, une contenance, un litrage, etc. ;
- **garantir l'inviolabilité du produit** au consommateur et donc garantir la qualité (date de péremption, composition, conservation) et la quantité (pas de prélèvement) ; c'est le rôle de l'opercule que l'on trouve sur presque tous les emballages de produits alimentaires ;
- **assurer des services particuliers** : l'emballage peut servir de présentoir pour un distributeur, l'emballage peut être réutilisé par le consommateur.

Cependant, au-delà des simples fonctions techniques de l'emballage, le conditionnement remplit des **fonctions commerciales** de :

- **communication** : le support contient des informations sur le produit, sur son mode d'emploi ; il peut contribuer à donner une image au produit ;
- **vente** : il joue le rôle de vendeur muet en attirant l'œil du consommateur en rappelant la marque, en utilisant des couleurs appropriées, en le mettant en scène pour que le consommateur comprenne ce dont il s'agit (photographies, succession de dessins montrant les fonctionnalités du produit).

e) La garantie

L'acheteur achète le plus souvent une promesse de réponse à un besoin. Il convient donc de lui garantir la réalisation de cette promesse. C'est cette démarche qui est l'aboutissement de la démarche générale d'obtention de la qualité.

Un certain nombre de services doivent accompagner le produit. Ils relèvent le plus souvent de la fonction de distribution mais ils doivent être pensés dès la conception du produit : livraison, installation, service après-vente, possibilité d'échange en cas d'insatisfaction ou d'évolution du besoin.

La garantie est un **élément déterminant du choix de l'acheteur** notamment pour les produits techniques (gros électroménager, haute fidélité, micro-informatique, etc.).

La garantie peut être gérée directement par le producteur ou sous-traitée aux distributeurs. Ceux-ci peuvent d'ailleurs concevoir leur propre système de garantie complémentaire de celle du producteur (extension de garantie dans le temps) ou jouant sur un tout autre registre (garantie de satisfaction, avec possibilité d'échanger le produit contre celui d'une autre marque).

La garantie peut concerner :

- les **possibilités techniques** du produit : c'est la garantie la plus fréquente contre les pannes, elle a plusieurs dimensions : la durée de garantie, la nature des éléments couverts, et le contenu de la garantie (pièces, main-d'œuvre, déplacement, remplacement pendant le dépannage, etc.) ;
- les **conditions de vente** : typiquement le prix ; si le client trouve le même produit moins cher, le remboursement de la différence lui est assuré ;
- la **satisfaction du client** : si le client n'est pas satisfait il peut échanger le produit ou se le faire rembourser (sous certaines conditions) ; c'est notamment la proposition de certains distributeurs de meubles.

4.2 Le prix

Le **prix** est une variable du mix très facile à identifier contrairement à la couche symbolique du produit par exemple. Mais c'est une variable difficile à manipuler d'une part en raison de son lien avec la définition du produit et d'autre part en raison des conséquences financières.

Sur le plan financier, le prix va permettre de couvrir les coûts et de dégager un bénéfice. Toute modification du prix peut donc augmenter ou diminuer les résultats, mais il faut tenir compte de la réaction de la demande.

Mais le prix est aussi une composante de la définition du produit. Le prix d'un produit le positionne par rapport aux concurrents et contribue à lui conférer une image. Le prix participe grandement à la couche symbolique du produit en lui conférant une image de luxe (prix élevé), de bas de gamme (prix très faible), de qualité (bon rapport entre les services obtenus et le prix).

Toute modification du prix peut contribuer à modifier l'image du produit et doit donc souvent être « mise en scène » en modifiant un autre paramètre pour justifier la variation de prix sans nuire à l'image du produit.

EXEMPLE

Une baisse de prix est présentée à l'occasion d'un anniversaire (les X années du produit, ou de la marque) ou d'un événement (pour Noël, pour les vacances, etc.).

a) Les contraintes et les paramètres déterminant le prix

Pour pouvoir fixer les prix des produits, il convient de bien recenser les contraintes à respecter et les paramètres à prendre en compte :

- le **positionnement du produit** dans la gamme de l'entreprise, l'image recherchée sur le marché ; remplace-t-il un produit existant ?
- la **nature du produit** : s'agit-il d'un produit nouveau ? existe-t-il des substituts ?
- la **nature de la clientèle** : est-elle homogène ou faut-il envisager une différenciation des prix ?
- la **nature de la distribution** : le produit sera-t-il distribué en exclusivité ? dans un réseau spécialisé ?
- la **nature du marché** et notamment le type et l'intensité de la concurrence ;
- l'**existence de contraintes légales** : il peut s'agir de mesures de contrôle des prix ou des marges, ou d'un marché totalement réglementé comme par exemple le système d'autorisation de mise sur le marché pour les médicaments en France. Depuis l'ordonnance de 1987, la liberté de fixation des prix est la norme et le prix administré l'exception (médicaments, tabac, etc.). Toutefois, la vente à perte est interdite, sauf dans des cas particuliers (produits frais, produits saisonniers, produits obsolètes, etc.).

b) Détermination du prix

Le prix est l'une des variables les plus difficiles à définir car elle est liée à de très nombreux autres paramètres du plan de marchéage.

Il y a de nombreuses manières pour fixer un prix (cf. « Outils et méthodes »).

4.3 La politique de communication

Dans une économie développée, l'entreprise ne peut pas se contenter d'un courant de « vente spontanée » ; elle doit communiquer avec les différentes clientèles, actuelles et potentielles pour les informer mais aussi pour s'informer de leurs attentes.

D'autre part, l'entreprise doit différencier son offre dans une économie où le consommateur est soumis à de nombreuses sollicitations et où ses désirs sont très volatils.

La politique de communication commerciale répond donc à un double besoin **d'information** et de **différenciation**.

Plusieurs modes de communication se complètent : la publicité, la promotion des ventes, des formes plus indirectes des logiciels.

Les outils de communication employés sont nombreux et en constante évolution compte tenu de l'évolution de la technologie. La tendance générale est à l'émergence des outils permettant des contacts personnalisés et à l'affaiblissement relatif des outils de communication de masse.

L'entreprise doit s'efforcer de définir la meilleure combinaison possible des différents moyens pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Les choix des outils de communication s'inscrivent dans une stratégie de communication qui correspond, soit à une « stratégie push », soit à une « stratégie pull ».

- Une **stratégie pull** consiste à tirer (pull) le client vers le produit (ou la marque) ; il s'agit d'une communication essentiellement basée sur la publicité.

- Une **stratégie push** consiste à pousser (push) le produit (la marque) vers le consommateur. Il s'agit d'une communication qui met l'accent sur la promotion au travers de la force de vente et du réseau de distribution.

a) La publicité

■ Définition

La publicité ^④ est définie par P. Kotler et B. Dubois⁽¹⁾ comme « toute forme de communication non interactive utilisant un support payant, mise en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel ».

De tous les moyens de communication à la disposition des entreprises, la publicité est sans doute le plus utilisé, le plus décrié et sans doute le plus difficile à gérer.

■ Les buts de la publicité générale

La publicité a des objectifs divers : informer, persuader ou rappeler.

- La **publicité informative** vise à faire connaître un produit très nouveau dont les caractéristiques sont peu familières au marché. Il s'agit en général de produits fortement innovants. Elle est surtout nécessaire en début de cycle de vie du produit. Il s'agit de faire connaître le produit.

EXEMPLE

Les entreprises vendant des objets connectés doivent expliquer ce que fait le produit ; par exemple, la montre qui suit le rythme cardiaque, le matelas qui suit les cycles de sommeil, etc.

- La **publicité persuasive** vise à favoriser une demande sélective pour un produit particulier (ou une marque). Il s'agit de faire préférer le produit aux produits concurrents. La publicité peut prendre la forme de publicité comparative.

EXEMPLE

Leclerc persuade que son panier alimentaire avec les mêmes produits que Carrefour est moins cher.

- La **publicité de rappel** vise à entretenir la demande existante. Elle se pratique plutôt en phase de maturité du produit.

Elle peut parfois prendre la forme d'une publicité institutionnelle qui peut se confondre avec une opération de relations publiques. Il peut s'agir aussi d'une publicité d'après-vente destinée à rassurer les acheteurs de la pertinence de leurs choix.

EXEMPLE

Les publicités de Coca-Cola visent plus à entretenir l'image de marque sur le marché qu'à informer ou à persuader.

En fait derrière ces distinctions, deux grandes thèses s'affrontent sur les objectifs de la publicité :

- les **objectifs commerciaux** : la publicité doit contribuer à l'augmentation des ventes en utilisant des moyens plus ou moins sophistiqués ;

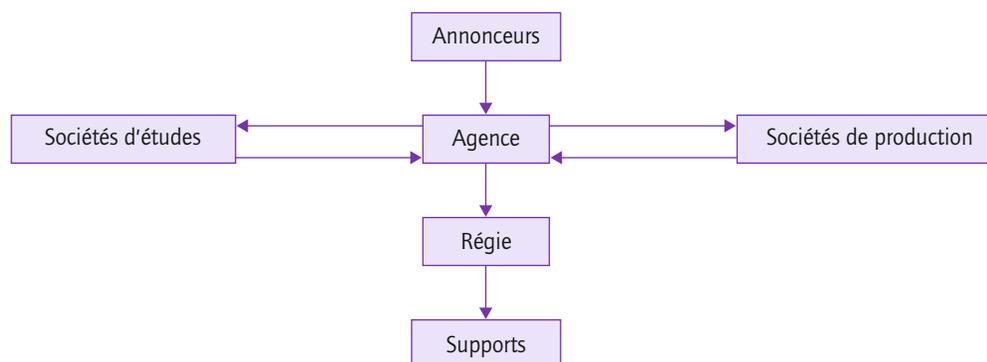
(1) P. Kotler et B. Dubois, *op. cit.*

- les **objectifs de communication** : la publicité vise à exposer la cible à un message (obtenir une audience), à faire mémoriser le message par la cible et modifier l'attitude défavorable ou indifférente du prospect à l'égard de la marque ou du produit (ou au contraire entretenir l'attitude favorable).

En fait, il est souvent difficile de distinguer les différents objectifs.

■ **Les acteurs de l'action publicitaire classique**

Une campagne publicitaire fait intervenir de nombreux intermédiaires entre l'entreprise et la cible.



- L'**annonceur** est l'entreprise ou l'organisation qui souhaite communiquer un message.
- L'**agence** est le concepteur, le chef d'orchestre de la campagne publicitaire. Elle conseille l'annonceur, conçoit les messages, le plan média, éventuellement toute la campagne publicitaire et supervise sa réalisation. Les études préliminaires, mais aussi les études d'impact, etc., sont généralement sous-traitées à des sociétés d'étude alors que la réalisation technique des films, des photos, des affiches, etc., est confiée à des sociétés de production.
- Les **supports** sont les vecteurs de transmission du message à la cible. Ils correspondent à différents médias de communication. Un média est un ensemble de supports qui utilisent le même canal de communication : télévision, radio, presse, affichage, cinéma, etc.
- Les **régies** sont chargées de vendre l'espace publicitaire du support. La régie peut émaner du support ou être autonome.
- Les **centrales d'achat** d'espace achètent l'espace des supports « en gros » et revendent cet espace soit directement aux grands annonceurs, soit par l'intermédiaire des agences.

■ **La publicité hors médias classiques**

La publicité hors média recouvre l'ensemble des techniques publicitaires qui n'empruntent pas le canal des cinq grands médias classiques (télévision, radio, presse, affichage, cinéma). La publicité hors média se développe énormément aujourd'hui, par les technologies du numérique ; elle recouvre principalement :

- la **publicité directe** (marketing direct) : c'est l'ensemble des procédés par lesquels l'annonceur essaie de communiquer « personnellement » avec la cible comme, par exemple, le publipostage (*mailing*), le contact par téléphone (marketing téléphonique) et surtout, maintenant, le ciblage direct sur les adresses électroniques et les *smartphones* ;

EXEMPLE

Marionnaud envoie chaque semaine à son fichier clients, en fonction des points de vente, un message électronique (SMS ou mel) pour indiquer des réductions sur des produits.

- la **publicité sur le lieu de vente** (PLV) : c'est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour communiquer avec le prospect sur le lieu de vente. Cette forme de publicité est très proche de la promotion avec laquelle elle se combine généralement : tracts publicitaires distribués à l'entrée du magasin, annonces sur le système de sonorisation du magasin, affiches dans les magasins, présentoirs mettant en valeur le produit, etc.

b) La promotion des ventes**■ Définition et objectifs de la promotion des ventes**

La promotion ④ peut se définir comme l'ensemble des techniques destinées à provoquer une augmentation rapide, mais provisoire, des ventes par l'attribution d'un avantage exceptionnel aux distributeurs ou aux consommateurs.

Cette définition donne les caractéristiques de la promotion des ventes, à savoir :

- **l'objectif** : accroître les ventes ;
- **les cibles** : les consommateurs, les prescripteurs, les distributeurs, la force de vente elle-même ;
- **les moyens** : des avantages accordés sous les formes les plus diverses ;
- **l'intérêt** : l'effet est rapide ;
- **l'inconvénient** : l'effet sur les ventes est souvent temporaire, il cesse souvent avec la suppression de l'avantage.

De façon plus générale, les professionnels reconnaissent trois qualités majeures aux actions de promotion, qui sont autant d'objectifs :

- un fort **pouvoir de communication** : les opérations promotionnelles attirent l'attention ;
- un fort **pouvoir de stimulation** : l'avantage accordé stimule fortement la demande ;
- un **impact immédiat** : si l'action est correctement conduite le résultat est immédiat, contrairement à la publicité.

Il est fréquent que publicité et promotion soient associées : soit la campagne de publicité est soutenue par une campagne promotionnelle, soit l'entreprise fait une publicité spécifique pour une opération de promotion.

Une des difficultés majeures de la gestion des opérations de promotion est de « capitaliser » l'augmentation du volume des ventes une fois l'opération passée. Un des dangers des opérations promotionnelles est d'habituer le marché aux offres promotionnelles et de transformer un avantage temporaire en condition normale de vente sur le marché.

EXEMPLES

- Le marché automobile français s'est totalement habitué aux remises et autre « prime qualité » si bien que le client attend la promotion pour se décider.
- Un phénomène comparable d'accoutumance s'est produit avec les téléphones cellulaires pour lesquels les clients ont pris l'habitude des offres promotionnelles incluant l'appareil téléphonique avec la souscription initiale de l'abonnement. Les clients attendent donc ce type de promotions pour changer de technologie, ce qui explique en partie la difficulté à lancer la nouvelle génération de téléphonie mobile.

c) Des formes de communication indirectes

Avec des objectifs *a priori* éloignés de la fonction commerciale, ces formes de communication participent cependant à la politique de communication de l'entreprise puisqu'elles contribuent à établir ou à entretenir son image de marque et un courant de communication avec son entourage.

Dans les faits, il est parfois difficile de distinguer les opérations de relations publiques, de sponsoring et de mécénat, voire de *lobbying* et même de publicité et de promotion, et ceci d'autant plus que lors d'une grande campagne de communication, ces différentes formes de communication sont employées parallèlement.

EXEMPLE

Pour le lancement d'un nouvel avion de ligne, Boeing ou Airbus font de la publicité pour annoncer le produit mais organisent aussi la campagne de promotion associée qui consiste à montrer l'avion lors d'une grande tournée mondiale ; cette grande tournée est, elle, l'occasion et le support d'opérations de relations publiques avec les compagnies aériennes, les autorités aéroportuaires, les associations écologistes, les autorités de tutelle du transport aérien, etc.

■ Les relations publiques

C'est l'ensemble des actions qui conduisent à entretenir des relations directes avec des publics concernés par l'activité de l'organisation : clientèles (actuelles, potentielles, consommateurs ou distributeurs), mais aussi pouvoirs publics, syndicats, écoles, etc.

De façon générale, les relations publiques visent à créer, améliorer ou **entretenir l'image de marque de l'organisation et/ou de ses produits** et les relations avec les publics qui à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation conditionnent son développement.

Communiquant sur un mode relativement loin du produit vendu, les relations publiques permettent plus efficacement à la publicité d'attirer la sympathie, de susciter la confiance ou de faire comprendre un point de vue sur une question.

■ Le parrainage (*sponsoring*)

Le parrainage [ⓓ] peut s'analyser comme « le soutien matériel apporté par l'entreprise à une manifestation, à une personne, à une organisation ou à un produit dans le but d'en dégager un bénéfice direct » en termes d'image (JO du 31 janvier 1989).

Il s'agit le plus souvent d'associer l'entreprise à un événement en apportant un soutien financier ou logistique.

Le parrain (entreprise ou organisation) **soutient une opération pour bénéficier de l'impact de l'événement** qu'il contribue à financer (notamment dans le domaine sportif).

EXEMPLE

Dans le domaine des courses à la voile, le bénéfice direct du sponsor est assez net dans la mesure où le bateau porte son nom et se trouve systématiquement cité : Elf-Aquitaine, BNP Paribas...

■ Le mécénat

Selon la législation française (loi du 23 juillet 1987, et loi du 4 juillet 1990 sur les fondations), le mécénat [ⓓ] recouvre toutes les actions d'aide aux sciences et aux arts. Il s'agit d'un « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre

ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général » (arrêté du 6 janvier 1989).

Les actions de mécénat sont plus discrètes que les actions de parrainage. L'entreprise n'est généralement présente que par sa signature. L'entreprise mécène ne cherche pas à pousser ses produits mais à **développer une image autre que celle liée à ses produits**. La communication se déroule en fait sur le thème de l'entreprise citoyenne concernée par un sujet social, culturel ou écologique.

EXEMPLE

IBM et LVMH financent des expositions de peinture.

d) Des logiciels CRM (customer relations management)

Les entreprises utilisent des logiciels standards ou spécifiques pour gérer précisément, individuellement et en temps réel, les relations avec leur clientèle

La démarche CRM consiste **en un traitement direct avec le client** aussi bien pour le marketing, la vente, le service, que pour capter, traiter, analyser des informations le concernant.

4.4 La distribution

La distribution a pour objectif de faire en sorte que les produits passent du lieu de production au lieu de commercialisation de manière à ce que les produits soient disponibles en quantité, au moment et au lieu où l'acheteur final en a besoin.

a) Fonctions de la distribution

La fonction générale de la distribution (rendre le produit disponible) se décompose en une série de fonctions qui, combinées, permettent d'assurer la fonction principale. Il s'agit des fonctions assurant :

- le **transport** physique des marchandises ;
- le **stockage**, qui peut s'analyser comme un transport dans le temps et qui pose un problème physique d'emplacement (volume et conditionnement éventuel) et de financement (qui paie le stock : le fabricant en accordant de longs crédits ou le distributeur) ;
- l'**assortiment** : c'est la réunion de plusieurs modèles pour offrir un choix au client ; l'assortiment se définit par sa largeur (type de besoin satisfait) et sa profondeur (nombre de modèles, pour un même besoin) : les magasins spécialisés (*la FNAC, Go Sport, Castorama*) ont un assortiment étroit mais profond, alors que les magasins non spécialisés (*Galeries Lafayette, Printemps, par exemple*) ont un assortiment large mais peu profond. L'assortiment peut aller jusqu'à proposer les produits complémentaires au produit principal vendu (*exemple : le papier pour les imprimantes, les produits de nettoyage des écrans pour un revendeur informatique*) ;
- le **fractionnement** : le producteur livre en container au grossiste, qui se charge de livrer en palette au demi-grossiste, qui livre en carton de *X* exemplaires au détaillant qui lui livre à l'unité au client final ;
- l'**information** : du client sur le produit, du fabricant sur les attentes et les réactions du marché ;
- les **fonctions administratives** : elles recouvrent notamment la prise de commande, le suivi de la commande, la facturation, les problèmes juridiques liés au transfert de propriété, etc. ;

- les **fonctions annexes** mais cependant essentielles comme la proximité, la disponibilité horaire, la livraison à domicile, l'installation, la réparation, la formation, etc.

La répartition de ces différentes fonctions entre les intervenants est différente d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'un réseau de distribution à l'autre. Elle est à la fois fonction des habitudes commerciales, des choix stratégiques et du poids respectif des intervenants dans la négociation.

b) Les circuits de distribution

Un circuit de distribution peut se définir, selon la définition de Dayan⁽¹⁾ reprise par Kotler et Dubois, comme « l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation ».

Une autre définition précise la différence entre circuit et canal de distribution.

- Un **circuit de distribution** est constitué par tous les canaux qu'utilise l'entreprise pour distribuer ses produits.
- Un **canal** est constitué par une succession d'intermédiaires entre le producteur et l'acheteur final. Un même produit peut être vendu par plusieurs canaux.

EXEMPLE

Les fruits sont vendus par différents canaux qui vont du canal extra-court, du producteur au consommateur (le long des routes de vacances par exemple), au canal extra-long producteur – ramasseur – coopérative – grossiste – demi-grossiste – détaillant.

La sélection d'un circuit de distribution est une opération délicate qui fait intervenir de nombreux facteurs :

- la **nature du marché** : dispersion ou concentration de la clientèle, habitudes de consommation, niveau de développement technique, etc. ;
- la **nature du produit** à distribuer : son prix, sa sensibilité aux variations de prix qui pourraient exister entre canaux de distribution, ses caractéristiques physiques (poids, volume, caractère périssable, fragilité, etc.), sa banalité ou son originalité, etc. ;
- l'**entreprise** : sa stratégie marketing, l'image de marque qu'elle veut avoir, ses capacités financières (peut-elle assumer seule le coût de la distribution ?), la compétence et la disponibilité de son personnel ;
- les **intermédiaires** : leur existence, leurs capacités, les services qu'ils rendent, leurs propres politiques de distribution., leur rôle au moment de la vente ;
- la **législation** : interdiction éventuelle de la vente de certains produits dans certains lieux, ou préservation d'un monopole de distribution (*exemple : celui des pharmaciens pour les médicaments*).

Trois grandes options définissent la matrice de constitution d'un réseau de distribution.

■ La distribution intensive

Elle vise à être présente partout et sous presque toutes les formes. C'est la stratégie à adopter pour les produits de grande consommation courante (*exemple du distributeur automatique à l'hypermarché en passant par l'épicier de quartier pour Coca-Cola*).

(1) A. Dayan, *La distribution*, Hachette, 1973.

■ **La distribution sélective**

Elle vise au contraire à ne retenir que certains distributeurs en raison de leur implantation, de leurs capacités à distribuer le produit en termes de compétences (notamment technologiques) et d'image de marque (exemple : un fabricant de peinture ne retient que les distributeurs s'adressant aux professionnels du bâtiment).

■ **La distribution exclusive**

Elle se concentre sur quelques distributeurs qui disposent d'une zone d'exclusivité au sein de laquelle ils sont les seuls à pouvoir vendre le produit, et éventuellement s'engagent à ne pas vendre de produits concurrents (exemple : la distribution exclusive est la norme dans l'automobile, elle est fréquente dans le prêt à porter de marque, Benetton, Jacadi, et dans la parfumerie).

Dans certains cas, l'entreprise assure elle-même la distribution exclusive de ses produits. Le recours à la **franchise** est souvent un moyen privilégié pour constituer un réseau de distribution exclusive (exemple : Benetton).

Un circuit de distribution se choisit, mais surtout il doit être géré. Il faut le faire évoluer avec la stratégie de l'entreprise, le motiver, le contrôler.

Circuit de distribution et entreprise devraient coopérer, notamment pour mieux comprendre le marché et donc mieux le servir au bénéfice des deux partenaires. Mais les conflits sont fréquents d'une part entre distributeur et producteur (non-répercussion par le distributeur d'une campagne de publicité faite par le fabricant par exemple, utilisation du produit du producteur comme produit d'appel par le distributeur au détriment de l'image de marque du produit, etc.) et d'autre part entre canaux de distribution (*grandes surfaces et épiciers de quartier, par exemple*).

c) La distribution avec le e-commerce

Avec les évolutions technologiques et sociologiques, les consommateurs utilisent plusieurs canaux de distribution en passant naturellement du réel au virtuel.

Les entreprises classiques avec des **canaux traditionnels physiques** (*brick and mortar*) se sont adaptées avec des stratégies de commerce en ligne en proposant des livraisons directes ou par leurs magasins.

Les nouvelles entreprises présentes **uniquement sur le net** (*pureplayer*) s'implantent aussi dans le monde réel avec des boutiques physiques.

Ainsi, les entreprises développent des **stratégies cross canal intégrant des formes de communication et de distribution variées complémentaires**. Il s'agit de mettre en place une démarche pour cibler des profils de consommateurs (logiciel CRM), pour optimiser les campagnes d'information et de communication, puis pour proposer des canaux de distribution adaptés, tout en réduisant les coûts par une mutualisation des structures d'information.

5. Conclusion

L'esprit mercatique concerne tous les acteurs de l'organisation.

La structure d'une organisation peut délimiter une fonction commerciale spécifique avec une force de vente et des activités supports transversales comme la publicité, la communication,

etc. Mais la place de la fonction commerciale résulte moins d'un **choix structurel** que d'un **choix culturel**. La mercatique n'est pas une fonction mais un état d'esprit : considérer que le client est tout, qu'il est la seule mesure du succès et que les efforts de chacun doivent tendre vers la satisfaction du client.

La mercatique est une fonction intégratrice, au sens culturel du terme, pour faire comprendre à tous les acteurs de l'entreprise que la satisfaction du client est la finalité ultime de leurs actions.

Marché

De façon théorique dans l'analyse économique, le **marché** est le lieu abstrait de rencontre de l'offre et de la demande ; par exemple, le marché des biens et services.

Le marché désigne également de façon concrète la réunion physique d'offreurs et de demandeurs.

Pour l'entreprise, F. Perroux (1960) définit le **marché de l'entreprise** comme « le périmètre d'efficacité de l'entrepreneur sur les quantités économiques ».

Mercatique

Démarche consistant pour une entreprise, à partir de la connaissance du marché (besoins et souhaits des clients), à déterminer l'offre de ses produits et ses services

Pour le *Journal officiel*⁽¹⁾ : « La mercatique est constituée par l'ensemble des actions destinées à détecter les besoins et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation. »

Cette définition fait ressortir les trois composantes de la mercatique :

- la **détection des besoins** : la mercatique n'a de sens que parce que l'entreprise analyse et comprend la dynamique des marchés : nature des besoins, mode d'expression, mode de satisfaction, solvabilité, évolution, etc. ;
- l'**adaptation de la production** de l'entreprise aux évolutions de l'environnement afin que l'entreprise survive ;
- l'**attitude volontariste** qui est à la base de la démarche mercatique : ne pas subir passivement les évolutions mais les anticiper grâce à la détection des besoins ; cette attitude facilite les innovations et la conquête des marchés.

Segment de marché

Zone de chalandise pour une entreprise, dont les frontières sont à délimiter et qui peut être découpée en sous-parties (segments).

Marketing mix, plan de marchéage

Articulation de 4 éléments liés : le produit, son prix, sa publicité, sa distribution.

Cycle de vie

Étapes de la vie d'un produit depuis sa conception jusqu'à sa disparition.

Sponsoring ou parrainage

Le parrainage ou sponsoring est le soutien apporté par une entreprise à une manifestation pour en tirer des avantages pour son image.

(1) *Journal officiel*, 18 février 1987, 2 avril 1987.

Mécénat

Le mécénat recouvre les actions des entreprises pour des arts ou des sports.

Publicité

Information transmise par une entreprise sur ses produits et ses services en direction de ses clients potentiels et/ou réels.

Produit

Ensemble de matières, de services et de données symboliques permettant d'apporter des satisfactions à l'utilisateur.

Promotion

Action d'une entreprise pour développer l'intérêt et attirer le client vers ses produits et services.

Force de vente

Équipe de vendeurs d'une entreprise chargés de prospecter et de vendre.

Yield management

L'entreprise cherche à maximiser le chiffre d'affaires en jouant sur les variables et le coefficient d'occupation à l'aide d'un système de tarifs différenciés.

Distribution

La distribution peut se définir comme l'ensemble des activités qui rendent le produit disponible au consommateur.

Études quantitatives

Les études quantitatives cherchent à apporter une réponse à des questions du type : qui ? quoi ? combien ? où ?

EXEMPLE

Qui achète les alcools apéritifs, en termes d'âge, de niveaux de revenus, de milieux socioprofessionnels, de sexe, etc. ? Où ces alcools sont-ils achetés : en grande surface, par correspondance, chez des cavistes, etc. ? À quel(s) prix sont-ils achetés ?

Ces études, employées systématiquement depuis quelques décennies seulement, sont apparues aux États-Unis et se sont généralisées. Elles reposent sur l'utilisation conjointe de deux outils de base :

- l'**échantillonnage**, qui est une technique statistique pour représenter fidèlement une population au travers d'un nombre réduit d'individus de manière à limiter les coûts de l'étude ;
- le **questionnaire** dont la formulation repose sur de nombreux paramètres, notamment psychologiques, pour recueillir les informations sans induire de biais.

Les sondages et les panels sont les deux méthodes utilisées dans le cadre des études quantitatives.

Sondages

Les **sondages** donnent une vision ponctuelle, statique du phénomène étudié.

Les sondages, bien réalisés, sont des instruments fiables de connaissance du marché, mais ils sont coûteux. Aussi, il est fréquent que les sociétés d'études de marché réalisent des enquêtes collectives pour le compte de plusieurs clients de manière à partager les coûts de réalisation de l'enquête. Soit l'enquête est financée par plusieurs clients intéressés par un même sujet, soit l'enquête comporte plusieurs sujets (enquête dite « omnibus ») correspondant aux différentes séries de questions posées par chaque client.

Donnant une « photographie » du phénomène observé (*exemple : la consommation de café*) à un moment donné, les sondages donnent une information ponctuelle (pas d'idée précise sur l'évolution du phénomène) et qui peut se périmer rapidement.

Panels

Le **panel** est un **échantillon permanent** systématiquement interrogé à intervalles réguliers.

Avec un panel, l'étude n'est plus ponctuelle mais permanente ce qui permet de :

- connaître le marché et ses variations dans le temps ;
- projeter des évolutions à partir des tendances constatées ;
- contrôler les résultats obtenus (validation des observations) et les prévisions effectuées.

Certaines études permanentes sont réalisées sur un échantillon différent à chaque enquête, il ne s'agit pas alors de panels mais d'enquêtes périodiques.

La gestion d'un panel est une opération complexe que peu d'entreprises sont en mesure de réaliser pour leur propre compte. Généralement, une entreprise souscrit un abonnement aux résultats publiés par des organismes d'études spécialisés dans la gestion des panels.

Les deux grandes familles de panels les plus courants sont :

- les **panels de consommateurs**, comme par exemple ceux de Secodip pour les produits de grandes consommations (4 500 ménages étudiés en permanence) ou les produits d'hygiène et de beauté (5 300 femmes de 15 ans et plus) ;
- les **panels de distributeurs** dont les plus connus sont ceux de Nielsen.

Études qualitatives

Les études qualitatives cherchent à répondre à la question « Pourquoi ? » : pourquoi le consommateur achète, ou n'achète pas ? pourquoi achète-t-il tel produit plutôt que tel autre ? pourquoi achète-t-il tel produit dans tel réseau de distribution ? etc.

Les études qualitatives sont donc des études explicatives qui complètent les études quantitatives, qui sont essentiellement descriptives.

Le point le plus important à retenir est le fait que, pour les études qualitatives, la représentativité de l'échantillon utilisé n'est pas une condition indispensable de validité de l'étude, contrairement aux études quantitatives.

Pour une étude qualitative, **la profondeur de l'étude est bien plus pertinente que la largeur de l'échantillon**. L'échantillon d'une taille relativement faible, généralement de dix à cent individus, a nécessairement une représentativité moins affinée que pour une étude quantitative, en revanche le temps passé à l'enquête sera beaucoup plus long et les méthodes d'investigation beaucoup plus fines.

Les méthodes utilisées recourent largement aux outils de la psychologie comme les entretiens libres ou semi-directifs, les discussions de groupe, les techniques projectives, etc.

La référence aux socio-styles⁽¹⁾ ou aux **styles de vie**⁽²⁾ est fréquente. Le style de vie peut être défini comme le mode de vie d'un individu tel qu'il s'exprime à travers ses activités, ses valeurs personnelles et ses opinions.

Les professionnels cherchent à dresser une classification des consommateurs en fonction de leurs attitudes, de leurs opinions, de leur style de vie. Ces groupes en prenant en compte de très nombreuses variables socio-économiques et psychologiques fournissent de précieuses indications sur les comportements des consommateurs⁽³⁾.

Tests

Toutes les études mentionnées précédemment sont des méthodes d'observation « préalable ». Que se passe-t-il quand l'entreprise agit ? Il faut alors réaliser un **test** pour valider certaines hypothèses fondant la politique commerciale de l'entreprise.

(1) Voir notamment B. Cathelat, *Socio-styles systèmes*, Éditions d'Organisation, 1990.

(2) P. Valette-Florence, *Les styles de vie : bilan et perspectives*, Nathan, 1994.

(3) Voir par exemple, G. Mermet, *Franco-scopie*, Larousse, 2001 ; *Tendances 1998, le nouveau consommateur*, Larousse, 1997.

Tests de produit

Les objectifs des tests de produit peuvent être très divers : test technique, test d'appréciation.

EXEMPLE

Quelles sont les caractéristiques que le client voit, celles qu'il met en avant, celles qu'il ignore mais qu'il utilise cependant, celles auxquelles le producteur n'a pas pensé ?

Ainsi Fisher Price a inventé son fameux téléphone à roulettes en observant comment les enfants utilisaient un téléphone-jouet : seule la fonction « téléphone » avait été prévue par le fabricant, la fonction « véhicule tracté » a spontanément été inventée par les utilisateurs ; il suffisait de rajouter les roues pour la rendre opérationnelle et en faire un succès commercial mondial !

Il peut s'agir de test comparatif, de test en aveugle, etc.

Tests de prix

L'objectif est de déterminer un prix ou une fourchette de prix. Il peut s'agir de test d'opinion sur un prix envisagé ou de test de comportement par rapport à un prix affiché.

Les tests de prix sont difficiles à réaliser car le prix est difficilement isolable des autres paramètres du mix.

Tests publicitaires

L'objectif est de vérifier les paramètres d'une campagne publicitaire pour effectuer des choix ou des adaptations de slogans, d'images, etc. Il peut s'agir d'évaluer l'efficacité, la mémorisation ou la pertinence générale des éléments publicitaires.

Si l'étude porte sur le lien entre les variations des ventes et une campagne publicitaire-test, la difficulté réside dans le choix du marché témoin et son isolement par rapport au reste du marché.

Promotion vers le consommateur

Il s'agit principalement :

- des distributions d'échantillons ;
- des jeux concours ;
- des systèmes de réduction les plus divers : offres liées, réductions exceptionnelles, séries limitées, bons de réduction, etc.

Les distributeurs peuvent de plus proposer, seuls ou en association avec les fabricants :

- des systèmes de fidélisation : carte, point, etc. ;
- des mises en avant dans la présentation des produits en magasins : présentoirs, tête de gondoles, démonstration essai ou dégustation du produit ;
- des animations particulières, depuis le jeu concours jusqu'à la période à thème (*exemple : le mois de l'Italie, le mois du bricolage, la semaine des prix fous*), qui sont autant de prétextes pour pousser telle ou telle famille de produits.

Promotion vers le circuit de distribution

Elles utilisent des moyens variés en fonction de la cible et de l'objectif.

	CIBLE		
	Distributeur	Prescripteur	Force de vente
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Stimuler les ventes. Provoquer le surstockage. Faire référencer le produit. Aider le distributeur à faire connaître le produit, à vendre, à promouvoir la marque. 	<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître le produit. Faire prescrire le produit. 	<ul style="list-style-type: none"> Connaître le produit. Augmenter l'efficacité des vendeurs sur les objectifs fixés par l'entreprise.
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> Remises selon divers systèmes. Concours de vente, de vitrine. Formation du personnel du distributeur. 	<ul style="list-style-type: none"> Distribution d'échantillons. Documentation, information, formation sur le produit. Aide à la prescription (logiciel de diagnostic, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Primes sur les actions liées aux objectifs (visites de nouveaux prospects, commissions plus fortes sur les produits à promouvoir, etc.). Concours de vendeurs. Formation adaptée au produit et à ses techniques de vente.

Fixation du prix à partir des coûts

C'est la démarche traditionnelle la plus courante. Elle repose sur l'idée simple, mais réaliste, que l'entreprise ne peut pas survivre si le prix ne couvre pas les coûts et elle suppose que l'entreprise soit en mesure de connaître ses coûts.

Cette démarche engendre plusieurs **difficultés techniques** :

- le **choix du coût** à retenir comme base de calcul du prix : faut-il se baser sur le coût complet, le coût direct, le coût marginal ? le choix d'un coût est en fait fonction de l'objectif poursuivi ;
- la **pertinence du calcul** des coûts complets.

Cette démarche pose surtout un problème méthodologique dans le cadre du pilotage de l'entreprise. En effet, elle conduit à constater les coûts et à essayer de les imposer au marché par le prix choisi. L'intensité de la concurrence a conduit certaines entreprises non pas à définir le prix à partir du coût, mais à définir les coûts en fonction du prix cible déterminé sur le marché (cf. les démarches comme le *design to cost* ou *redesign to cost*⁽¹⁾, ou l'analyse de la valeur).

(1) A. Chauvet, *Le « redesign to cost » des produits*, Éditions d'Organisation, 1996.

Fixation du prix à partir de la demande

Il s'agit d'intégrer la variabilité de la demande par rapport au prix et de prendre en compte les phénomènes psychologiques et comportementaux des acheteurs face au prix.

Élasticité de la demande

L'élasticité de la demande exprime le degré de sensibilité de la demande à une variation de prix.

Le coefficient d'élasticité de la demande d'un produit par rapport à son prix est égal au rapport des pourcentages de variation des quantités demandées et des prix.

Élasticité de la demande par rapport au prix :

$$\frac{\text{Pourcentage de variation des quantités}}{\text{Pourcentage de variation des prix}} = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

EXEMPLE

Si le prix d'un bien passe de 100 € à 90 €, alors que sa demande passe de 400 unités à 600 unités, l'élasticité prix de la demande pour ce bien est de :

$$(200/400) / (-10/100) = -5.$$

Ceci signifie que la demande est très sensible au prix : elle varie cinq fois plus fort que la variation de prix, et en sens inverse (signe -), quand le prix diminue la demande augmente, et inversement.

Un coefficient d'élasticité inférieur à 1 (en valeur absolue) traduit une demande peu élastique, alors qu'un coefficient supérieur à 1 (en valeur absolue) indique une demande très élastique donc très sensible aux variations de prix.

Normalement l'élasticité prix est négative (prix et volume de la demande évoluent en sens inverse), mais il existe des produits et des circonstances où le coefficient est positif (effet de snobisme, spéculation ou effet revenu).

Des calculs d'élasticité sont publiés par l'Insee pour les familles de produits les plus courants et par des syndicats professionnels pour les produits qui les concernent.

Fixation du prix à partir des phénomènes psychologiques

- Le seuil d'acceptabilité. Il est possible par des enquêtes de repérer pour un produit le prix maximum au-delà duquel les consommateurs ne veulent plus acheter et le prix minimum en deçà duquel les consommateurs pensent que le prix n'est pas en mesure de répondre à leurs attentes (qualité, image, etc.).

Une méthode a été définie par Stoetzel et Adam⁽¹⁾, et reprise par de nombreux auteurs et praticiens, pour déterminer le prix acceptable à partir des réponses cumulées aux questions portant sur le prix minimum en dessous duquel le client douterait de la qualité et le prix maximum qu'il serait prêt à payer.

Le prix d'acceptabilité est celui qui correspond à l'écart le plus grand entre les deux courbes puisque ce prix correspond à la proportion la plus forte de consommateurs jugeant le prix du produit acceptable.

(1) Voir notamment D. Adam, *La réaction du consommateur devant les prix*, Éditions Sedes, 1958.

- Le prix psychologique optimal. Il s'agit en général d'un prix « magique » défini en référence à un chiffre « rond » qui correspond à un seuil psychologique pour le produit considéré à une époque considérée et dans une monnaie considérée (*exemple : 9,95 € au lieu de 10 € ; \$ 1,99 au lieu de \$ 2*).

Fixation des prix à partir de l'offre

Outre la réaction de la demande et le niveau de ses coûts, l'entreprise doit tenir compte du comportement des autres offreurs pour fixer son prix de vente.

Fixation des prix à partir de la concurrence

La nature et l'intensité de la concurrence déterminent l'importance de la variable prix dans le positionnement de l'offre respective des entreprises.

Fixation des prix à partir de substituts

Même sans concurrence directe sur son marché, l'entreprise doit veiller à l'existence de produits substituables qui peuvent servir de référence au consommateur pour juger du prix ou contribuer à l'absorption du revenu disponible pour la consommation.

EXEMPLE

Un club hippique, bien que ne subissant pas la concurrence d'autre activité équestre, doit fixer ses prix en tenant compte des autres activités récréatives substituables, et donc concurrentes par substitution : voile, tennis, etc.

Yield management

Le *yield management* est une synthèse actuelle : fixation des prix intégrant les coûts, l'offre et la demande de manière dynamique.

L'entreprise gère en temps réel les prix de ses biens et surtout ses services, en tenant compte de l'évolution de plusieurs paramètres :

- ses coûts en distinguant coûts fixes et coûts variables ;
- le taux d'utilisation ou d'occupation de ses services ;
- les fluctuations de la demande et de l'offre en fonction du contexte (saison, événements, périodes...).

Il n'y a donc pas une seule tarification mais un système flexible qui permet à l'entreprise de réduire les prix si la demande est faible et si elle veut remplir ses capacités, ou d'augmenter ses tarifs pour des dates très demandées.

Cette technique élaborée au début des années 2000 dans le secteur du transport (compagnie aérienne, puis chemins de fer...) s'est fortement développée avec internet dans les sites de e-commerce pour tous les secteurs.

EXEMPLES

- La SNCF propose des prix bas pour des réservations prises très longtemps à l'avance, puis pour des réservations à la dernière minute si les trains ne sont pas remplis.
- Chaque hôtel Ibis du groupe Accor affiche ses prix tous les jours en façade. Ces prix diffèrent selon le jour, l'endroit, le remplissage ; l'Ibis de Paris XIV^e Porte d'Orléans peut afficher 119 € et celui de Paris XIV^e Denfert-Rochereau 89 € le même jour.

Lobbyisme

De plus en plus d'institutions et de commissions officielles, nationales, européennes ou internationales conditionnent de nombreux choix et décisions de gestion. Aussi, les entreprises essaient d'influencer ces institutions en les informant, voire en exerçant certaines pressions.

Le lobbyisme (littéralement « être dans les couloirs ») devient une pratique courante des entreprises. Il faut être au courant de la culture de l'institution, de la personnalité de ses acteurs, connaître les rapports de force qui s'établissent, se font et se défont pour essayer d'en jouer et de faire avancer les dossiers de l'entreprise.

Le lobbyisme se développe surtout dans les instances européennes à Bruxelles.

APPLICATION 1	La force des marques
APPLICATION 2	Boutique éphémère
APPLICATION 3	Armor Lux
APPLICATION 4	Opinel
APPLICATION 5	Mimétisme
APPLICATION 6	E-commerce en Chine

APPLICATION 1

La force des marques

« Marques mortelles ou marketeurs fatigués, comment entretenir la force des marques ? »

16,4 millions de marques ont été déposées dans le monde en 2007.

[...] Car il est bien évident que toutes ces marques ne survivent pas... Les marques sont mortelles, comme en témoigne cette comparaison entre 1959 et 2009. « En 50 ans, certaines grandes marques ont résisté, d'autres ont disparu. » C'est en quelque sorte, la vie des marques... chacune ayant son propre destin. Une marque précurseur depuis 1921...

Une histoire de rencontres

Le produit La Vache qui rit est né de la rencontre entre Léon Bel, le fondateur des fromageries Bel, et les frères Graf, qui maîtrisaient la technique du fromage fondu. Dès 1919, Léon Bel convainc Émile Graf de le rejoindre pour mettre au point la formule de La Vache qui rit. Ce nouveau produit, présenté comme « un fromage moderne », verra le jour en 1921.

Deuxième rencontre fondatrice : celle avec Benjamin Rabier qui a su, par son talent de dessinateur, incarner la marque grâce au personnage de la vache. La Vache qui rit, un nom inspiré de la Valkyrie des Allemands de la 1^{re} guerre mondiale. Le tout matérialisé dans un graphisme original : une vache rouge très vite dotée de boucles d'oreilles, avec, en référence au contexte de l'époque, quelques signes, évocateurs comme la couleur bleu ou les étoiles, en référence aux uniformes militaires...

Un fromage précurseur aux bénéfiques consommateurs multiples et innovants

Qualités nutritionnelles, conservation et portions individuelles, excellent rapport qualité/prix, finesse du goût, un fromage à partager. Dès le départ, le produit La Vache qui rit cumule des avantages compétitifs décisifs qui lui permettent de toucher une cible universelle.

La puissance d'une identité unique

« La Vache qui rit est en réalité un concentré symbolique qui attire et surprend la mère et le diable (avec les cornes), un animal qui vous regarde dans les yeux et vous sourit, comme une invitation à partager... » analyse Isabelle Jacquet. « La Vache qui rit bénéficie aussi de la force d'un logo, directement connecté à la réalité du produit, ce qui est assez rare, si ce n'est pour les pneus Michelin avec Bibendum.

Contrairement à bien d'autres produits, La Vache qui rit dit immédiatement ce qu'elle vend », souligne Éric Cothenet.

Une marque précurseur pour l'activation 360°

Le film fondateur des années 50 – film Pauline Carton – contient déjà tous les bénéfices produits de La Vache qui rit tout en s'adressant à des cibles très variées.

En 1986, un film culte, « Le Casting », place la marque au centre du discours, au travers du personnage de la vache, véritable star du film. Ce film emblématique présente La Vache qui rit comme le fromage universel. Dès ses débuts, la marque a recours à l'activation 360°. Ainsi, en 1933, La Vache qui rit est déjà sponsor du Tour de France et en 2009, la tradition se poursuit avec La Transat Jacques Vabre (le bateau Bel terminant 2^e). Dans les années 50, la marque participe à des émissions de radio relayées dans la presse. Elle est présente aussi sur les buvards ou les cahiers des écoliers et même certains livres... Plus tard, elle participera au grand jeu télévisé, Intervilles, ou sponsorisera la Coupe Africaine des Nations.

Un succès international, le n° 4 mondial des fromages

Né en France, le produit n'a cessé de se développer à l'international, se plaçant en 4^e position, derrière Philadelphia, Kraft et Président. La Vache qui rit est en effet aujourd'hui présente sur tous les continents puisqu'elle est vendue dans 120 pays. Au total, ce sont plus de 12 millions de portions de ce fromage qui sont consommées, chaque jour, à travers le monde. Ce succès exemplaire, elle le doit essentiellement à son approche multi-locale.

Approche multi-locale du produit et du pack

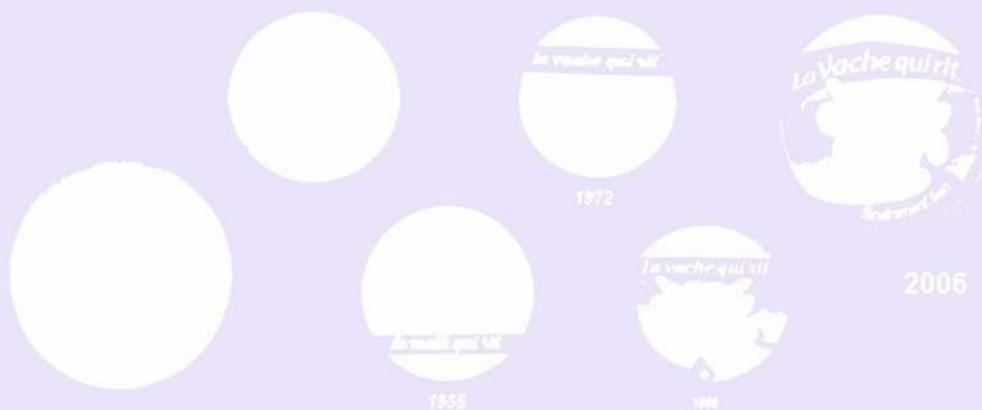
La Vache qui rit est vécue comme une marque proche des gens, considérée comme un produit local, grâce à la traduction de son nom dans quasiment tous les pays et à ses qualités intrinsèques, celles d'un produit simple et accessible. La Vache qui rit doit aussi son succès à l'étranger à la pertinence de ses bénéfiques produits adaptés aux besoins locaux, qu'il s'agisse du goût, de sa variété ou de son conditionnement. « *Ainsi La Vache qui rit a su conquérir le marché US grâce à sa version light – soutenue par le livre d'un médecin "South Beach Diet" qui a même engendré des ruptures de stocks !* », rappelle Éric Cothenet. Mais ce sont aussi, les Dippers pour le marché UK, le conditionnement en pot au Moyen-Orient, ou le format Apéricubes, une particularité inventée pour le marché français et sa tradition apéritive très forte.

Adaptation du discours publicitaire

« La marque a su appliquer cette faculté d'adaptation dans son approche publicitaire. En témoigne ce film conçu pour la Turquie, fondé sur la joie de vivre et les valeurs nutritives du produit expliquées aux mamans. « Le film UK quant à lui mise sur la "naturalité" de La Vache qui rit, qui valorise son côté nature, afin de la différencier de ses concurrents plus industriels. », explique Isabelle Jacquet.

Aujourd'hui, La Vache qui rit qui fêtera ses 90 ans en 2011 est devenue une marque de référence, une icône, transmise de génération en génération. « On l'a connue petit, on a grandi avec et on la transmet à ses enfants ou petits-enfants... », souligne Isabelle Jacquet. Avec à la clef, le risque que l'icône prenne le pas sur le produit lui-même...

Source : Le hub, La poste (<http://www.laposte.fr/lehub/>)



QUESTIONS

1. En quoi une marque peut-elle être un atout pour une entreprise ?
2. À quelles conditions une marque peut-elle être un atout ?

APPLICATION 2

Boutique éphémère

Elles ne vivent que quelques jours, puis s'évanouissent, délaissant les galeries, magasins ou studios désaffectés dans lesquels elles avaient pris quartier. Les boutiques éphémères créent l'événement à grand renfort de ventes fugitives à la scénographie soignée et permettent de mettre en avant une marque, de tester une ligne inédite ou de chouchouter ses clients avec des services exclusifs. Actuellement, c'est Louis Vuitton qui fait l'actualité en présentant une collection capsule d'objets voyageurs sur le thème de l'aventure. [...]

Le concept de ces enseignes à durée limitée a vu le jour dans les années 2000 au Royaume-Uni [pour tenter] de redynamiser les nombreux magasins vides. [...]

[Ces « pop up stores » ou boutiques éphémères] donnent au commerce en ligne la chance de rencontrer la rue et l'occasion aux gens de se lancer dans une nouvelle affaire en limitant le risque. Les marques les utilisent pour créer des liens avec leurs clients.

Si tous les types de commerce sont concernés, la sphère créative apparaît particulièrement friande du concept. En France, [...] un « *pop up store* » consacré au design nippon, fait le tour de l'Hexagone après une première escale à la Cité de la mode et du design.

À Paris, le mois de décembre regorge de rendez-vous. [...] Dans l'hôtel particulier du xvii^e siècle, l'hôtel Bohème, Charlotte Izambard a réaménagé l'espace pour recevoir un événement éphémère : « Il s'agira d'un Noël nordique. Il y aura un décor blanc, assez glacial. [...] Nous investissons les quatre étages et l'immense cage d'escalier ». Au programme : 54 créateurs, dont 12 venus de l'étranger, et deux salons de thé tenus par la jeune pâtisserie Jojo & Co. [...] Quant au Point Éphémère, il accueillera bientôt un marché belge avec brasseur, chocolatier, libraire, designers et même une baraque à frites.

Très top !

Source : P. de Lassus, « Boutiques éphémères : un phénomène durable », *L'Express* 7 au 13 novembre 2013.

QUESTION

Caractériser l'approche du marché par les boutiques éphémères.

APPLICATION 3

Armor lux

En 7 ans, Armor Lux a doublé son CA, qui est de 90 millions d'euros en 2012 avec 93 % de ventes dans l'hexagone. Cette entreprise bretonne de taille intermédiaire emploie 650 personnes sur 3 sites de production (2 à Quimper, 1 à Trappes) et 50 points de vente. Ses produits traditionnels (pull, polo, marinière) sont fabriqués en respectant les contraintes du développement durable et sont vendus au travers de 2 canaux de distribution directe : boutiques en propre et e-commerce.

L'entreprise, après avoir vendu ses produits chez les distributeurs pour les grandes enseignes, s'est rendu compte que cette politique n'était pas efficace et qu'il valait mieux maîtriser son circuit de distribution pour être rentable. La vente sur internet est passée en 3 ans de 100 000 à 2 millions d'euros ; les boutiques sont le fer de lance de la marque, tant en France qu'à l'international avec une spécificité puisque l'entreprise vend aussi une trentaine de marques d'épicerie fine de Bretagne.

*Source : D'après « Armor Lux, industriel solidaire »,
Usine Nouvelle, n° 3354, novembre 2013.*

QUESTIONS

1. Pourquoi ces choix marketing sont-ils pertinents ?
2. Donner un titre aux choix marketing d'Armor Lux.

APPLICATION 4

Opinel

Le couteau Opinel n'en finit plus de se réinventer. Si le classique modèle fermant garde toute sa place, il est rejoint par de multiples nouvelles références. Pour ce seul printemps, la marque sortira en juin AnimOpinel, un couteau pour enfants au manche illustré d'un ours ou d'un cheval façon BD et à la lame gravée d'un motif ludique. Les adultes se voient proposer, eux, les coffrets Les Essentiels – à utiliser pour faire la cuisine – dans un dégradé de couleurs tendres en rose ou vert, bien dans l'air du temps. « Ces teintes s'inspirent de la mode et des planches de tendance que nous réalisons », souligne Françoise Detroyat, directrice marketing et communication.

Le succès est au rendez-vous de cette stratégie d'extension. L'entreprise familiale, née en 1890, peut ainsi revendiquer un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros en 2012, en hausse de 15 %. Des ventes portées notamment par le développement de produits à plus forte valeur ajoutée.

La marque savoyarde vise tous les âges. Et tous les styles. Le modèle phare n° 08 a connu de nombreuses déclinaisons de couleurs, en mauve par exemple. Il revient cette saison à des teintes très masculines. D'une manière générale, les modèles fermants, cœur du métier, ont réussi à séduire une clientèle plus jeune.

L'offensive menée dans les produits pour la cuisine a aussi élargi les acheteurs de couteaux Opinel. Ce segment représente près de 30 % des ventes. Lancé juste au moment des fêtes de fin d'année, le couteau à huîtres a déjà connu une réussite supérieure aux attentes.

La griffe n'oublie pas pour autant son public de plein air. Elle a lancé il y a un an un couteau n° 08 Outdoor, dont la lame crantée peut couper des cordes sans souci, et qui est équipé d'un sifflet. Ayant nécessité environ deux ans de développement et résistant à des températures extrêmes, il est destiné à la pratique sportive, à la mer comme à la montagne. Et est devenu un best-seller international en un temps record.

En se développant vers de nouveaux segments, la marque conquiert d'autres terrains. « La cuisine ouvre des portes à l'étranger et nous permet de rentrer dans certains magasins, chez qui nous pouvons ensuite proposer aussi le reste de notre offre », remarque Luc Simon, directeur général adjoint. Opinel est aussi arrivé chez des spécialistes pointus de la montagne et de la voile grâce au n° 8 Outdoor.

L'entreprise soigne aussi son merchandising. « Nous avons commencé à travailler sur un mobilier de marque pour pouvoir proposer de vrais espaces dédiés à Opinel », poursuit-il.

Avec sa gamme Intempora de couteaux de cuisine, dont le manche en polymère s'éloigne du bois qui a fait la réputation de la maison, la marque est devenue le fournisseur officiel de l'École de cuisine Alain Ducasse. Leur forme tranchant beaucoup avec les modèles d'origine, il a fallu du temps pour les installer dans l'esprit du public comme faisant partie de l'offre d'Opinel. La présence des couteaux classiques portant la signature de la marque et le nom du restaurant sur les tables de certains grands chefs, comme Alain Passard à L'Arpège à Paris, a aussi un effet d'image pour l'entreprise.

Autre piste : le made in France. Aux yeux de la marque, l'origine de la fabrication était tellement évidente qu'elle allait sans dire. Mais par les temps qui courent, elle ne veut plus se priver d'un atout. Elle compte davantage le faire savoir aussi bien dans l'Hexagone que pour ses développements à l'étranger – l'export représentant 45 % des ventes –, avec comme prochaine destination, l'arrivée en Inde. « Les consommateurs ont une envie d'authenticité et de clarté qu'il faut satisfaire », indique Luc Simon. Les packagings des produits porteront donc plus souvent la mention made in France. Et n'hésiteront pas à afficher le drapeau hexagonal.

Source : C. Briard, « Opinel affûte la palette de son offre », *Les Échos*, 23 avril 2013.

QUESTION

Quels sont les choix d'Opinel en matière commerciale et marketing ?

APPLICATION 5

Le conformisme et le mimétisme des acteurs

[...]

[...] Dans son dernier ouvrage⁽¹⁾, Éric Maurin, ce chercheur connu pour sa dextérité à analyser des quantités industrielles de données, traque avec bonheur le suivisme moutonnier, les jeux d'influence, les mouvements grégaires, en un mot le conformisme qui semble caractériser nombre de nos comportements.

M. Maurin ne cherche pas à s'apitoyer sur les travers du genre humain, ni à ridiculiser notre libre arbitre (qui en prend un sérieux coup), mais plutôt à démonter les mécanismes d'entraînement, notre déroutante et parfois désespérante faculté à nous aligner sur le voisin. Si le chercheur a choisi d'enquêter sur cette « fabrique du conformisme », c'est qu'il a eu l'intuition que ses ressorts avaient changé : « Les grandes règles religieuses et sociales perdent du terrain, ainsi que le conformisme traditionnel qu'elles imposaient à tous, dans les registres de la vie sociale. »

Mais on a cru un peu vite à l'avènement du règne de la responsabilité individuelle. « Titulaires de statuts plus incertains et fragiles, décrypte Éric Maurin, l'individu contemporain est exposé comme jamais au besoin de faire comme les autres, au besoin de suivre les autres, pour ne pas s'en retrouver plus éloigné encore. » Nous serions ainsi « ballottés d'un jeu de dépendance à un autre, en fonction de continuelles reconfigurations de notre entourage social ». Nos attitudes changeraient en même temps que les écoles

(1) E. Maurin, *La Fabrique du conformisme*, Coll. « La République des idées », Seuil, 2015.

fréquentées, les entreprises traversées, les conjoints rencontrés ou même les quartiers habités... Un conformisme « à géométrie variable ».

[...] Le sociologue a retracé l'évolution du nombre d'heures travaillées, non pas par les salariés passés aux 35 heures hebdomadaires, mais par leurs conjoints... Ont-ils réduit eux aussi leur propre temps de travail, afin par exemple de passer plus de temps en famille ; ou ont-ils, au contraire, saisi l'opportunité d'une plus grande disponibilité de leur partenaire pour s'investir eux-mêmes davantage dans leur profession ? La comparaison ne laisse aucun doute : le conjoint a arbitré lui aussi en faveur d'une nette réduction de son temps de travail, par « un phénomène de capillarité conjugale ». Chez les cadres, le phénomène est même encore amplifié. Les 35 heures ont donc bien eu « d'importants effets d'entraînement », bien au-delà des seuls salariés directement concernés.

[...]

Maurin anticipe que, au sein du couple, les comportements des hommes et des femmes se ressembleront de plus en plus. « Le couple va devenir un lieu d'amplification des grandes évolutions de la société », affirme l'auteur.

[...] la montée du conformisme déstabilise la politique, la société n'est jamais atteinte ni modelée par l'action publique comme le pouvoir voudrait qu'elle le soit. [...] Les « acteurs » se chargent toujours d'en modifier le cours, la portée, la cible...

Message désespérant ? Pas le moins du monde, selon Maurin : il faut anticiper ces mouvements browniens, en jouer même, et en faire le moteur de nouvelles politiques publiques réformistes et intelligentes : avec d'autres exemples, tout aussi puissants, le sociologue montre comment, à l'école ou dans l'entreprise, la mise en valeur de petits groupes influents a fait bouger tout un corps social, pour lutter contre l'échec scolaire ou transformer une organisation du travail. L'effet d'entraînement bien compris, anticipé et accompagné pour faire des miracles... Un conformisme peut en abattre un autre.

*Source : V. Giret, « Le mouton, le couple et le conformisme »,
Le Monde Économie, 11 septembre 2015.*

QUESTIONS

1. Quelles sont les tendances de l'enquête menée ?
2. Que peut en tirer l'entreprise pour ses clients, ses marchés et ses produits ?

APPLICATION 6

Le e-commerce en chine

Les grands distributeurs mondiaux présents en Chine ne veulent pas passer à côté de l'évolution des modes de consommation en cours dans le pays. Déjà fragilisés par la fin de l'« économie des cadeaux » provoquée par la lutte anticorruption du président Xi Jinping, ils ne veulent pas rater le virage de l'e-commerce. D'autant moins que dans l'empire du Milieu, celui-ci ne se concentre pas, comme en Occident, sur les produits techniques, mais explose aussi sur l'épicerie et les produits de grande consommation, leur cœur de métier. Selon le cabinet iResearch, 10,7 % du marché des produits de grande consommation sont passés, l'an dernier, par Internet. Les grandes marques ne s'y trompent pas non plus. C'est en grande partie grâce à l'e-commerce qu'Unilever a réussi à redresser ses ventes dans le pays.

À partir de là, l'annonce, jeudi, de l'acquisition par le numéro un mondial Walmart des 49 % qui lui manquaient dans le capital de Yihaodian, troisième supermarché virtuel en Chine, paraît logique.

[...] Le challenger de T Mall, le site du groupe Alibaba, et de Jing Dong [...] a été créé en 2008 par Gang Yu, « un entrepreneur chinois revenu des États-Unis après avoir été pêle-mêle professeur à Austin, employé par Dell, fondateur d'une compagnie de logiciels qu'il revend ensuite à Accenture », raconte Philippe Jolly,

professeur à la Skema Business School [...]. Le site a démarré en vendant de l'alimentation, des boissons et des produits d'entretien, avant de devenir généraliste avec 8 millions de références.

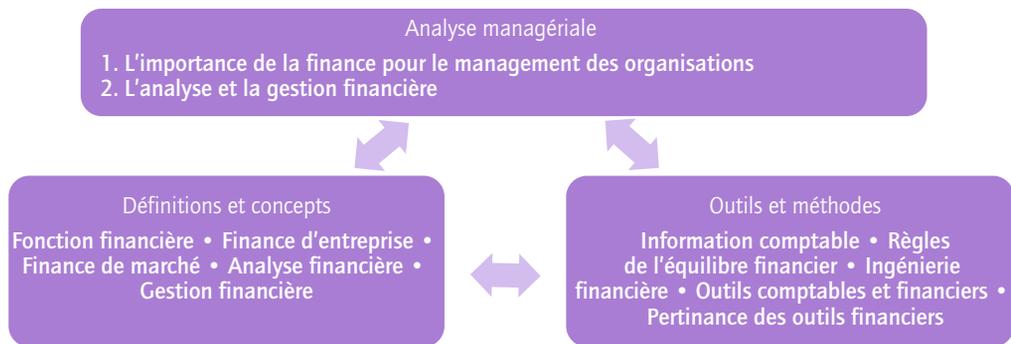
Walmart est entré dans son capital en 2011 (10 %), avant de monter à 51 % l'année suivante. Selon un bon connaisseur du marché chinois, la prise de contrôle total, qui va de pair avec l'éviction des fondateurs, traduit une divergence de vue stratégique. Yihaodian est un « pur player » du commerce électronique, livrant les consommateurs directement depuis ses sept entrepôts. Un modèle « qui perdrait beaucoup d'argent ». Walmart souhaiterait pour sa part faire du « picking », c'est-à-dire remplir les colis avec les produits en rayon dans ses hypermarchés. Ce qui permet, sur le plan des prix, de bénéficier de la puissance d'achat de l'enseigne.

C'est la même stratégie que Carrefour veut suivre en Chine. Lors de l'assemblée générale du 11 juin, le PDG, Georges Plassat, a annoncé que son groupe avait lancé en test un site Internet marchand dans le pays. [...] Baptisé Carrefour.cn, afin de capitaliser sur la marque qui jouit d'une forte notoriété en Chine, le site est consacré à l'alimentaire et aux produits de grande consommation. [...] Comme Walmart, le français s'appuie sur ses magasins pour faire du picking. Les services de Carrefour.cn ont vocation à s'étendre dans les villes où Carrefour a implanté ses 232 hypermarchés.

Source : P. Bertrand, « Walmart et Carrefour passent à l'e-commerce en Chine », Les Échos, 25 juillet 2015.

QUESTION

Pourquoi et comment Walmart et Carrefour vendent-ils en Chine ?



ANALYSE MANAGÉRIALE

1. L'importance de la finance pour le management des organisations

1.1 Les objectifs classiques de la fonction financière

La fonction financière vise à assurer l'équilibre financier de l'entreprise en assurant la solvabilité et la rentabilité.

La fonction financière doit donc permettre :

- la **mise à disposition des fonds nécessaires** à l'activité de l'entreprise (investissement et exploitation), il s'agit globalement d'assurer la solvabilité, définie comme l'aptitude à faire face à ses engagements ;
- l'allocation des fonds aux différentes activités et projets pour dégager une certaine **rentabilité**, c'est-à-dire être capable de générer des revenus, en rapport avec les fonds engagés.

Recherche des sources de financement et allocation des fonds sont les deux objectifs traditionnels de la fonction financière.

Ces objectifs sont poursuivis par toutes les entreprises, mais les méthodes utilisées varient grandement en fonction de la taille de l'entreprise, qui conditionne elle-même l'organisation de la fonction financière et de l'internationalisation des activités.

Avec l'évolution des marchés financiers, la gestion des risques de taux et de change est devenue une préoccupation majeure des directions financières contemporaines.

1.2 L'environnement financier

Les moyens de la fonction financière, mais aussi ses attributions, ont considérablement évolué en raison de la brusque modification de l'environnement financier au cours de la décennie 80.

a) De l'économie d'endettement à l'économie de marché financier

Le trait fondamental de l'évolution de l'environnement financier est le passage d'une économie d'endettement à une économie de marché.

Une **économie d'endettement** est marquée par la prédominance de la **finance indirecte**. Les agents à besoin de financement s'adressent essentiellement aux intermédiaires financiers (banques) pour satisfaire leurs besoins. Le rôle des marchés pour le financement des entreprises est relativement marginal. Les entreprises sont massivement endettées auprès des banques.

À l'inverse, une **économie de marché financier** est marquée par la **finance directe** : les agents à besoin de financement se financent directement auprès des agents à excédent de financement. Le rôle des marchés financiers est alors prépondérant pour assurer le financement des entreprises, car celles-ci satisfont leurs besoins de financement en émettant des titres auxquels souscrivent les ménages, éventuellement au travers de produits de placements collectifs (OPCVM) mis au point et gérés par les intermédiaires financiers dont le rôle a également changé.

b) Les caractéristiques des marchés financiers contemporains

Ce passage d'une économie d'endettement à une économie de marché est marqué par les caractéristiques suivantes :

- une certaine **déréglementation** des marchés nationaux qui conduit à l'émergence d'un marché mondial, facilitant le financement au moindre coût par une extrême mobilité des capitaux mais favorisant aussi la volatilité des marchés et la spéculation au risque de créer une économie financière à la logique déconnectée de l'économie réelle⁽¹⁾ ;
- la **titrisation** qui permet de transformer en titres négociables sur les marchés des créances bancaires grâce à la création de nombreux instruments financiers adaptés aux besoins de financement des entreprises ;
- la **désintermédiation** qui est la conséquence directe de l'économie de marché : le marché met en contact directement les agents à besoin et les agents à excédent de financement ;
- la **couverture des risques** (principalement de taux et de change) grâce à la mise au point d'outils comme les options, les swaps, etc.

(1) Voir notamment les premières analyses de ce phénomène faites par H. Bourguinat, *Les vertiges de la finance internationale*, Economica, 1987.

1.3 Évolution résultante du management de la finance

Compte tenu de cette évolution des marchés, la gestion financière a connu une évolution tout aussi marquée de :

- ses **outils** en raison du nombre et de la diversité des nouveaux instruments financiers ;
- ses **activités** en raison de l'importance prise par les tâches liées au processus presque permanent d'arbitrage qu'induisent ces nouveaux instruments financiers.

a) Une fonction en profonde mutation

Les deux attributions de base de la fonction financière (trouver des sources de financement, allouer les capitaux) ont donc été complétées par :

- des **activités d'arbitrage** en raison de la transformation des marchés permettant une gestion plus fine, mais aussi plus dynamique des coûts et des risques⁽¹⁾ ;
- des **activités d'ingénierie financière** en raison de la globalisation des stratégies d'entreprise et du rôle de plus en plus important joué par les politiques de croissance externe (OPA, fusions, etc.) et les montages juridico-financiers de plus en plus sophistiqués.

Si la fonction financière était dans le passé une fonction introvertie, parfois simple appendice de la gestion comptable, elle est maintenant une fonction aux activités largement ouvertes sur l'environnement.

b) La finance de marché ④

Au cours des années 80, les conditions de financement et de gestion de la trésorerie ont connu une véritable révolution en raison des profondes et brusques évolutions du marché monétaire et du marché financier.

Grâce aux nouveaux produits financiers créés, tant sur le marché financier (obligations à bons de souscription, actions à dividende prioritaire, etc.) que sur le marché monétaire (ouverture du marché aux entreprises avec notamment les billets de trésorerie), l'entreprise peut disposer de nombreux et divers moyens pour :

- d'une part, **lever des fonds** de manière à assurer son financement ;
- d'autre part, **gérer les risques** et les coûts des divers financements.

La fonction financière a évolué en conséquence. Dans une économie d'endettement, le financier est un **acheteur de capitaux** chargé de négocier les conditions d'emprunt auprès des intermédiaires pour en minimiser le coût, alors que dans une économie de marchés de capitaux, le financier est un **vendeur de titres** qui a pour objectif d'en maximiser le prix de vente⁽²⁾.

De sorte que le financier est devenu un **homme de communication**, car :

- pour se financer directement sur le marché, l'entreprise doit être connue, diffuser des informations à une fréquence plus élevée qu'autrefois et sous des formes les plus diverses selon que le destinataire est le grand public souscripteur ou les agences de notation qui évaluent le « papier » de l'entreprise ;

(1) Voir par exemple B. Jacquillat, B. Solnik, *Marchés financiers : gestion de portefeuille et des risques*, Dunod, 1997.

(2) Voir notamment P. Vernimmen, « Politique financière de l'entreprise » in *Encyclopédie de gestion*, Economica, 1989.

- pour gérer des outils financiers complexes, il faut un dialogue permanent avec les intermédiaires qui proposent ces produits et avec les différents services de l'entreprise qui génèrent les flux de liquidités.

Enfin, le décloisonnement des marchés de l'argent a provoqué une certaine **globalisation de la gestion financière** en rendant moins nette la distinction classique entre le financement de haut de bilan (gestion des fonds propres et des emprunts) et le financement de la trésorerie à court terme. Cette évolution est particulièrement nette dans les grandes entreprises où des successions de montages de court terme permettent d'assurer le financement d'opérations de haut bilan comme des offres publiques d'achat (OPA) ou des cessions de filiales.

c) La finance d'entreprise ④

La gestion financière ④ au quotidien dans une entreprise est marquée par l'évolution des marchés et des avancées de la théorie financière. En effet, la diffusion des techniques financières s'est considérablement accélérée mais de manière différente dans les quatre grands domaines de la finance d'entreprise : l'analyse financière, la gestion de trésorerie, les plans de financement, le choix des investissements.

En quelques années, l'**analyse financière** ④ courante a progressé par la généralisation de pratiques comme l'élaboration des bilans fonctionnels, l'analyse des flux de fonds et l'analyse de l'effet de levier. Même dans les petites structures, les progrès ont été nets, facilités par la disponibilité d'outils informatisés peu onéreux.

Par ailleurs, la **gestion de trésorerie** a considérablement progressé depuis une trentaine d'années avec la généralisation de méthodes de calcul du besoin en fonds de roulement et la mise au point de méthodes de plus en plus sophistiquées pour gérer la trésorerie en valeur (méthodes relevant de l'approche dite « trésorerie zéro »⁽¹⁾).

De la même manière, l'élaboration des **plans de financement**, selon différentes présentations, s'est généralisée. Le développement des tableaux de flux de fonds a grandement facilité la compréhension synthétique des mécanismes financiers. Toutefois, bien qu'arithmétiquement toutes les présentations soient équivalentes (ex. : tableau de l'OECCA, tableau de la Banque de France, etc.), elles ne sont pas neutres car elles modifient la perception du décideur et compliquent parfois le montage de dossiers faisant appel à divers interlocuteurs.

Le **choix des investissements**, malgré de grandes avancées théoriques de la pensée universitaire, reste en pratique un domaine marqué par l'empirisme. Les approches purement techniques prédominent le plus souvent sur les approches financières. Malgré le développement d'outils basés sur l'actualisation et l'équilibre des actifs, la méthode du délai de récupération reste la plus couramment pratiquée, notamment dans les petites structures.

1.4 Vers un nouveau modèle de financement : le *crowdfunding* ?

a) Un financement participatif et numérique

Avec l'explosion de l'économie collaborative grâce aux plateformes numériques pour mettre en relation différentes personnes, sont apparues depuis 2010, des plateformes de financement participatif ou *crowdfunding*. Ce « financement par la foule » permet à des

(1) Pour une présentation simple mais cependant complète voir B. Herodin, T. Benoist d'Anthenay, *Comment dynamiser la gestion de trésorerie*, Dunod, 1990.

entrepreneurs individuels, des *start up*, des TPE, de lever des fonds en ligne, pour démarrer ou financer une activité.

Le principe est de faire se rencontrer, sur un site internet, ceux qui présentent des projets à financer et demandent un montant précis et ceux qui souhaitent investir dans des activités nouvelles, dans une démarche plus citoyenne que financière.

En effet, le financement participatif se déploie sous trois formes :

- le **don** : c'est un mécénat participatif. Une personne investit dans un projet qui a un sens pour elle, sans contrepartie financière, juste pour participer à une aventure humaine ;
- le **prêt** : sans passer par les intermédiaires classiques, c'est un crédit « *peer to peer* » ou direct avec la même démarche, sur des montants peu élevés (de 3 000 à 30 000 €) avec des taux réduits de l'ordre de 4 %, voire nuls, sur des durées de 2 à 5 ans ;

EXEMPLE

Aux États-Unis, la plateforme Kiva a permis en 2013 de financer 250 000 microentreprises.

- l'**investissement en capital** : certaines plateformes (comme SmartAngels ou Wiseed) proposent de prendre une participation dans le capital d'une start up en développement.

b) Une concurrence avec d'autres formes de financement

Il ne s'agit donc plus d'un marché régulé, bancaire, avec des acteurs professionnels qui financent les investissements et la trésorerie des entreprises, mais de particuliers ou toute autre entité qui soutiennent des projets très diversifiés.

QUELQUES CHIFFRES SUR LE CROWDFUNDING

L'activité du financement participatif s'est envolée en 2014. Les 152 millions d'euros versés sur les différentes plateformes de crowdfunding ont permis de soutenir plus de 20 000 projets.

- 1,3 million : C'est le nombre de contributeurs ayant apporté leur soutien à une opération de *crowdfunding* depuis le lancement de financement participatif en France en 2008. D'après les données du Baromètre de l'année 2014 du *crowdfunding* réalisé par la société de conseil CompinnoV pour l'association Financement Participatif France (FPF), le cumul des financeurs a doublé par rapport à 2013.
- 152 millions d'euros ont été levés par les 46 plateformes de *crowdfunding* qui ont communiqué leur collecte pour 2014. C'est deux fois plus qu'en 2013, où les fonds versés par les internautes avaient atteint 78,3 millions d'euros, un montant qui avait quasiment triplé par rapport à 2012. Le don, avec 38,2 millions d'euros collectés, l'investissement en capital (25,4 millions) et le prêt, rémunéré ou non, (88,4 millions) affichent des croissances respectives de 97, 146 et 84 % sur une année.
- 4 470 euros : C'est le montant moyen placé par les internautes sur les 12 plateformes d'investissement en capital dans des entreprises recensées par le Baromètre 2014 du *crowdfunding*. Cette somme est en nette hausse par rapport au montant investi par les Français sur des sites d'*equity crowdfunding* en 2013, le ticket moyen étant alors de 3 769 euros. Pour le prêt rémunéré*, la contribution moyenne se limite à 561 euros.
- 99% des projets financés au travers de prêts sur des plateformes de *crowdfunding* se sont conclus sur un succès en 2014. Le taux de défaut estimé par les acteurs du secteur est compris entre 1 et 2 % des projets soutenus.

L'Europe est, de loin, la région du monde qui compte le plus de plateformes de **crowdfunding** au monde puisque 60 % des plateformes, soit 300, sont basées dans cette région contre seulement un peu plus de 20 % en Amérique du Nord et environ 5 % en Asie. Parmi les pays européens, la France est le deuxième pays qui compte le plus de plateformes, 70, juste derrière le Royaume-Uni qui en compte 72 et devant l'Allemagne qui en compte 52. Ces chiffres sont à relativiser car, parmi les 70 plateformes françaises, seules 40 sont actives et 30 sont en démarrage, alors qu'au Royaume-Uni, seuls 5 plateformes sont en démarrage. Cela fait suite aux nouveaux statuts de plateformes, entrés en vigueur en France grâce au décret du 1^{er} octobre, et qui ont permis le lancement de nombreuses plateformes d'equity crowdfunding et de prêt participatif.

crowdlending.fr

2. L'analyse et la gestion financière

2.1 La place de la fonction financière dans l'organisation

Le **statut hiérarchique** et l'**organisation** de la fonction financière sont déterminés par divers facteurs comme la branche d'activité (nature et niveau des investissements), le degré d'internationalisation (risque de change), etc. Cependant, le facteur déterminant est la taille de l'entreprise. En effet, les choix de structures financières sont largement dépendants des sommes en jeu et la taille conditionne largement l'organisation de la fonction financière.

- Dans les petites structures, la fonction financière est souvent directement prise en charge par le responsable de l'entreprise, assisté par le comptable, l'expert-comptable et les banquiers, jouant le rôle de conseillers.
- Dans la moyenne entreprise, la fonction financière est du ressort d'une direction, généralement en charge des questions administratives, comptables et financières.
- Seules les entreprises d'une certaine taille disposent de services financiers spécialisés dans la gestion financière : gestion de trésorerie et stratégie financière.

La fonction financière est parfois devenue une **fonction intégratrice** dans les grands groupes. En effet, la diversification stratégique des groupes conduit à un découpage des activités, notamment par métier ; dans ce contexte, la finance sert de lien entre les diverses entités du groupe et de moyen de contrôle. L'analyse des choix stratégiques pour sélectionner les investissements et désinvestissements dans les différentes branches se fait alors sur la base de critères financiers utilisant largement les conclusions des théories du portefeuille.

L'étude de la **sensibilité des résultats aux différents paramètres financiers** (coûts des capitaux, rentabilité économique, etc.) devient l'un des domaines privilégiés d'étude de la fonction financière.

Enfin, dans la logique de la connaissance de la sensibilité des résultats, la gestion financière a de plus en plus pour tâche de contribuer à la flexibilité de l'entreprise par la flexibilité de ses ressources financières :

- d'une part, en proposant des structures de financement les plus souples possibles pour s'adapter aux fluctuations de la demande (polyvalence des financements et redistribution des actifs) ;

- d'autre part, en offrant la possibilité d'une réaction rapide face aux aléas en ménageant à l'avance des marges de manœuvre (lignes de crédit inutilisées mais négociées en phase de bonne conjoncture, etc.).

La mobilité financière est un paramètre central de la flexibilité de l'organisation.

La fonction financière recouvre des activités très diverses mais qui se rattachent à deux composantes centrales : l'analyse financière et la gestion financière.

2.2 L'analyse financière

a) Pour l'entreprise

Elle concerne l'analyse des besoins de financement et l'étude de la situation en termes de structure financière et de rentabilité. L'analyse financière est indissociable d'études économiques et de travaux de prévision : plans de financement complétant un plan de développement économique, plans de trésorerie, budgets, etc.

Les diverses analyses peuvent se ramener à deux grands types :

- les analyses de **structure** pour ajuster les durées des ressources et des emplois, tout en assurant l'indépendance de la firme ;
- les analyses de **rentabilité** pour définir l'allocation des ressources, décider des dégagements et des engagements dans les diverses activités.

Les diverses analyses sont étroitement liées et conditionnent directement la gestion financière.

b) Pour l'actionnaire

L'actionnaire, actuel ou potentiel, comme le créancier font appel à l'analyse financière. Pour l'actionnaire, l'analyse financière mesure comment l'entreprise est capable de créer de la **valeur**, elle débouche normalement sur une analyse de la valeur de l'action et finalement sur une recommandation d'achat ou de vente de cette action. Pour le créancier, l'analyse financière mesure la **solvabilité** et la **liquidité** de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses engagements et à rembourser ses dettes en temps voulu.

Cependant, il n'y a pas en analyse financière deux processus différents selon que celui qui la mène est actionnaire ou créancier. Même si la motivation finale est différente, les techniques utilisées sont les mêmes, pour la simple et bonne raison qu'une entreprise qui crée de la valeur sera solvable et qu'une entreprise qui détruit de la valeur aura tôt ou tard des problèmes de solvabilité. Au demeurant de nos jours, créanciers comme actionnaires se retrouvent autour du **tableau de flux de trésorerie** qui mesure pour les premiers la capacité à rembourser les dettes dues et, pour les autres, les flux de trésorerie disponibles, pilier de toute valeur.

L'**analyse financière** ^d passe d'abord par une compréhension détaillée de « l'économique » de l'entreprise : compréhension du marché de l'entreprise, de la place qu'elle y occupe, de l'adéquation de ses modes de production, de distribution et de gestion des hommes à sa stratégie. Puis par une analyse détaillée des principes comptables suivis afin de s'assurer qu'ils traduisent la réalité économique de l'entreprise et qu'ils ne la travestissent pas. À défaut, point n'est besoin de faire une étude des comptes, ils n'en méritent pas la peine et l'entreprise est à éviter.

Le plan type d'analyse financière se compose de quatre étapes :

- la sécrétion de richesse (évolution de l'activité, étude de la formation des marges)...;
- ... nécessite des investissements (immobilisations, BFR)...;
- ... qui doivent être financés (par autofinancement, capitaux propres ou endettement bancaire et financier)...;
- ... et être suffisamment rentables (rentabilité économique et rentabilité des capitaux propres, effet de levier).

Ce n'est qu'alors que l'analyste peut conclure quant à la solvabilité de l'entreprise étudiée et à la création de valeur qu'elle peut dégager.

L'analyste peut avoir recours à l'analyse en tendance, étudiant ainsi le passé pour diagnostiquer le présent et prévenir l'avenir, à l'analyse comparative grâce à la référence à d'autres entreprises similaires du même secteur et à l'analyse normative qui s'appuie sur des règles d'orthodoxie.

2.3 La gestion financière ④

Elle consiste à se procurer des ressources et optimiser l'allocation des fonds ainsi obtenus en fonction des durées, des coûts, etc. La gestion financière regroupe de nombreux domaines : gestion de trésorerie, gestion du crédit à la clientèle, gestion des conditions d'emprunt, de prêt, gestion des couvertures pour se protéger des risques de taux, de change, etc.

Analyse et gestion financières sont très interdépendantes, et seules les grandes entreprises les différencient structurellement en les faisant assumer par des services spécifiques.

Fonction financière

G. Depallens⁽¹⁾ avait donné une définition simple, mais relativement complète, de la fonction financière : celle-ci a pour « but essentiel de mettre à la disposition de l'entreprise, aux moments opportuns et par les procédés les plus économiques, les capitaux nécessaires à son équipement rationnel et à son fonctionnement normal, tout en assurant son indépendance permanente et sa liberté d'action industrielle et commerciale ».

Finance d'entreprise

Décisions et actions pour gérer les capacités et les besoins de financement d'une entreprise.

Finance de marché

Analyse et positionnement d'une entreprise sur les marchés financiers (actions, obligations, emprunts...).

Analyse financière

Analyse de la situation financière d'une entreprise à travers ses documents comptables aussi bien pour le financement du court terme (exploitation) que long terme (emprunt).

Gestion financière

Outils (ratios) et démarches permettant l'analyse financière.

(1) G. Depallens, *Gestion financière de l'entreprise*, premières éditions, Sirey, puis G. Depallens et J.-P. Jobard, *Gestion financière de l'entreprise*, 11^e éd., Sirey, 1997.

Information comptable

Le système d'information comptable produit des informations utilisées par de nombreux partenaires au sein même de l'entreprise comme le financier, le contrôleur de gestion, etc.

Cependant, les logiques de ces utilisateurs ne sont pas toujours compatibles avec la logique comptable. Avec le financier, notamment, le comptable n'a pas la même perception de la valeur, du temps et du risque.

■ *Le temps chez le comptable et le financier*

Le financier souhaite connaître les flux d'encaissements et de décaissements ; ces flux sont étudiés sur une séquence chronologique de périodes (an, semestre, trimestre, etc.) où les mouvements sont supposés réalisés en début ou en fin de période alors que la comptabilité enregistre de façon continue des mouvements de compte à compte au cours d'exercices comptables.

■ *La valeur chez le comptable et le financier*

La comptabilité se réfère au coût historique (principe du nominalisme) éventuellement corrigé par les techniques de l'amortissement et des provisions, ce qui signifie que la dépréciation monétaire n'est pas prise en compte, alors qu'en finance, les valeurs sont toujours actualisées.

En comptabilité la valeur de la monnaie reste inchangée au cours du temps et, en vertu du principe de prudence, les plus-values ne sont pas prises en compte tant qu'elles ne sont pas réalisées, alors que la finance s'attache à déterminer la valeur de marché des actifs financiers qui repose sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie.

■ *Le risque chez le comptable et le financier*

En comptabilité, la prise en compte du risque se fait en application du principe de prudence. Les plus-values latentes ne sont pas valorisées, alors que les moins-values peuvent être valorisées de façon individuelle selon des règles bien précises.

En finance, le risque est lié à la volatilité des flux (et des résultats qui en découlent) au travers d'une analyse statistique reposant sur des calculs de moyenne et de variance. L'évaluation d'un risque futur repose sur des calculs de probabilités.

■ *Coûts de financement*

Par ailleurs, la notion de coût est également l'objet d'intenses controverses et donne lieu à des calculs aux logiques très divergentes⁽¹⁾.

Ainsi, comptables et financiers s'opposent sur le **coût du financement**. La comptabilité ne retient que les charges objectives des dettes (les frais financiers supportés) si bien que les

(1) Voir notamment les discussions techniques dans C. Alazard, S. Sépari, *DCG 11 Contrôle de gestion, Manuel et applications*, Dunod, 2016.

capitaux propres sont considérés comme gratuits alors que pour le financier le coût du capital correspond au taux de rentabilité exigé par le marché, et ce coût s'applique aussi bien aux capitaux empruntés qu'aux capitaux propres.

De manière analogue, le gestionnaire doit calculer des coûts qui sont en dehors du champ d'étude de la comptabilité, comme le coût global ou encore le coût d'opportunité.

■ **Le coût global (ou life cycle cost)**

Consiste à analyser sur la durée du cycle de vie du produit tous les coûts qui interviennent, depuis le coût de conception jusqu'au coût de destruction.

Cette vision plus complète et plus réaliste n'est pas celle de la comptabilité. Elle permet notamment d'intégrer les phénomènes d'incertitude liés au recyclage final des produits que progressivement les entreprises devront prendre en charge compte tenu de la montée des contraintes écologiques.

EXEMPLE

Les constructeurs automobiles s'intéressent au coût global pour mieux appréhender l'impact de mesures en discussion comme l'obligation de recycler les batteries ou les épaves alors que, si la date de la vente est connue, la date du recyclage ne l'est pas mais son coût devra être intégré.

■ **Coût d'opportunité**

Il s'agit, selon P. Lassegue⁽¹⁾, « du manque à gagner résultant du renoncement qu'implique tout choix ». C'est donc une perte probable de ressources. La comptabilité tournée essentiellement vers une optique de maîtrise des coûts enregistrés néglige cette notion de manque à gagner alors qu'elle permet d'orienter utilement les choix.

Règles de l'équilibre financier

Quels que soient la taille et le secteur de l'entreprise, la gestion financière doit assurer l'équilibre financier en conjuguant plusieurs règles de base.

■ **Règle de durée**

Les emplois (investissements) doivent être financés par des ressources restant à la disposition de l'entreprise pour une durée au moins égale à celle des biens financés.

■ **Règle de trésorerie**

Un investissement d'équipement entraîne une croissance de l'exploitation donc des besoins de trésorerie. Il faut donc adapter la trésorerie au niveau de l'activité.

■ **Règle de sécurité (indépendance)**

L'endettement doit être en rapport avec le montant des capitaux propres et tenir compte du risque économique de l'exploitation.

■ **Règle de rentabilité**

La rentabilité économique d'un investissement doit être supérieure au coût des capitaux utilisés pour financer cet investissement.

(1) P. Lassegue, *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, Dalloz, 1988.

Ces règles de base sont à composer en fonction de la hiérarchie des critères de choix (rentabilité, solvabilité, risque) et sont complétées par de multiples règles techniques propres aux outils utilisés, notamment quand il s'agit de recourir à des techniques sophistiquées de couverture du risque.

Ingénierie financière

Le terme d'ingénierie financière est relativement récent en France. Il est apparu de façon formelle durant la décennie 80.

La multiplication des nouveaux instruments financiers, le dynamisme des marchés financiers ont conduit à l'apparition de produits financiers sophistiqués qui sont parfois confondus avec l'ingénierie financière, alors qu'ils n'en sont, éventuellement, que les moyens parmi d'autres.

L'ingénierie financière peut se définir comme l'ensemble des moyens (financiers, mais aussi juridiques notamment sur le plan du droit des sociétés) mis en œuvre pour conserver ou acquérir le contrôle d'une société ou d'un groupe de sociétés, tout en minimisant l'apport en fonds propres.

L'enjeu de l'ingénierie financière est donc assez spécifique : il ne s'agit pas d'assurer la rentabilité, la solvabilité ou la couverture du risque mais de permettre le contrôle. L'ingénierie financière est donc un outil financier au service de la stratégie de l'entreprise.

Sur un plan technique, l'ingénierie financière consiste à utiliser l'ensemble des moyens disponibles pour optimiser les effets de trois leviers :

- le **levier financier** « classique » du recours à l'endettement pour élargir la surface financière disponible tout en concentrant le pouvoir ;
- le **levier juridique** pour disposer de droits de vote supérieurs à l'engagement financier réalisé, et donc utiliser par exemple des outils comme l'émission d'actions à droit de vote double pour les actionnaires désirant contrôler et la cession d'actifs sans droit de vote pour les actionnaires n'ayant qu'un objectif de placement et pas de contrôle (actions à dividende prioritaire, certificats d'investissement, etc.) ;
- le **levier fiscal** pour optimiser les montages en fonction des régimes d'imposition ; les réductions d'impôt (ou les crédits d'impôt) devenant une source de financement pour les initiateurs de l'opération.

Les opérations d'ingénierie financière sont en général particulièrement complexes car elles combinent de multiples instruments. Ces opérations font le plus souvent appel à des banques pour conseiller les entreprises.

Outils comptables et financiers

- Analyse de bilan : ratios de structure d'actif, de structure de passif, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement.
- Tableaux de flux de trésorerie.
- Soldes Intermédiaires de gestion : valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat financier, résultat net.
- Méthodes d'évaluation des entreprises : goodwill.
- Modèles de gestion des risques : MEDAF.

Pertinence des outils financiers

Les techniques de **finance d'entreprise**, notamment pour calculer les flux de trésorerie, se combinent avec les outils relevant de la **finance de marché** pour donner naissance à des pratiques très sophistiquées de gestion qui, sur un plan organisationnel, posent deux problèmes :

- la **mise en place de systèmes d'information** très performants pour collecter l'information sur les flux prévus et effectifs de trésorerie, ainsi que l'**interfaçage** de ces systèmes d'information avec les systèmes connectés au marché et aux intermédiaires pour traiter en temps réel les flux de fonds (ordres d'achat, de vente, de virement, etc.) ;
- le **délicat arbitrage entre le coût** très élevé de ces outils sophistiqués et le **bénéfice attendu** par rapport à des outils plus simples ; en effet, l'évolution incessante, à la fois des outils financiers et de leur logistique informatique, modifie rapidement les paramètres de cet arbitrage et réactualise continuellement la pertinence organisationnelle des choix opérés.

La sophistication des outils financiers disponibles ne doit pas dispenser l'entreprise d'un jugement sur la pertinence de leur emploi.

APPLICATION 1	Le contrat d'affacturage
APPLICATION 2	Un autre mode de financement
APPLICATION 3	McDonald's
APPLICATION 4	Robot et finance
APPLICATION 5	Blablacar
APPLICATION 6	Financement des TPE-PME
APPLICATION 7	Kraft Heinz

APPLICATION 1

Le contrat d'affacturage

Bien négocier son contrat d'affacturage

[...]

Longtemps considéré comme une solution de dernier recours pour entreprise en voie de disparition, l'affacturage est devenu une alternative au crédit bancaire. Au premier semestre 2011, 84,7 milliards d'euros de créances ont ainsi été financés par les sociétés d'affacturage en France. Un record pour cette technique. « Bien négocié, un contrat d'affacturage permet de financer la croissance, assure Pascal Ferron, le vice-président du réseau d'expert-comptable, Baker Tilly France. D'autant que, si on est certain de l'évolution de son chiffre d'affaires, on est sûr du montant que l'on va emprunter. » Le principe du *factoring*, très développé dans les pays anglo-saxons, consiste à céder tout ou partie de ses créances à un tiers (le *factor*). Celui-ci avance le paiement des factures moyennant une commission.

[...]

La solution traditionnelle, ou *full factoring*, comprend trois services : la gestion du poste client (y compris le recouvrement des factures), l'assurance-crédit et le financement. Toutes les entreprises n'ont cependant pas besoin des trois. « Notre métier consiste d'abord à trouver la solution technique la plus adaptée », explique ainsi François de Chantérac, associé au cabinet de courtage en assurance-crédit et en affacturage Jean Busnot. Une entreprise rigoureuse dans la gestion de son poste client et dont les factures sont réglées sans retard aura tout intérêt à opter pour une solution de *factoring* « non gérée », c'est-à-dire dans laquelle la société d'affacturage délègue la gestion du poste client à l'entreprise. À l'inverse, pour une entreprise qui maîtrise mal les délais de paiement de ses clients, l'affacturage complet peut représenter une solution de gestion plus rigoureuse. [...]

Une fois la solution d'affacturage déterminée, l'entreprise peut négocier le tarif. Celui-ci se compose du taux d'intérêt, en général indexé sur l'Euribor, majoré d'un écart défini en fonction des éléments financiers de la société. Il peut varier en moyenne entre 0,8 % et 1,7 %. S'ajoute la commission d'affacturage (de 0,15 % à 1 %) qui dépend du volume de chiffre d'affaires cédé, du nombre et de la nature des clients cédés, du nombre d'avois et de factures, ainsi que de la situation financière de l'entreprise. [...] Mais ces taux d'intérêts ne constituent que la partie visible des coûts. « Certaines entreprises obtiennent des taux très bas, mais payent de nombreux frais annexes », remarque Cyril Mourier, le directeur technique de De Rhins, un cabinet spécialisé en optimisation des frais bancaires et d'affacturage. Frais de dossiers, frais de tirage exceptionnel, frais d'audits, etc. Autant de surcoûts qui peuvent surprendre à l'usage. Le groupe

Plymouth cède près de 70 % du montant de ses factures. « Notre prestataire nous facture 50 euros lorsque nous demandons un virement immédiat, remarque Alain Burel, le directeur financier de la PMI lyonnaise d'une centaine de salariés spécialisée dans le caoutchouc. Nous avons donc arrêté de les utiliser. » [...] La gestion de l'affacturage n'est pas transparente pour l'entreprise. D'abord parce qu'il faut tous les mois assurer le rapprochement des comptes avec son *factor*. « Cela demande un gros travail car nous traitons 8 000 factures par an, souligne Alain Burel. On ne supprime pas un poste en passant à l'affacturage ! » Ensuite parce que le suivi permet de vérifier la bonne application des taux d'intérêt ou des jours de valeur appliqués à l'imputation des factures. « Il nous arrive de générer des économies en faisant simplement respecter les clauses contractuelles », conclut Cyril Mourier.

Source : A. Dumas
Usine Nouvelle, n° 3254, 22 septembre 2011.

QUESTIONS

1. En quoi consiste l'affacturage ?
2. Quelles en sont les contraintes financières ?

APPLICATION 2

Un autre mode de financement

KissKissBankBank : c'est quoi ?

KissKissBankBank est une plate-forme de financement participatif ou *crowdfunding* qui vous aide à collecter des fonds pour réaliser vos idées ou vos projets.

- Notre première motivation est de créer une plate-forme alternative dédiée à la créativité, à l'innovation et à la culture : si vous êtes visionnaire, audacieux ou courageux, ou si vous êtes créateurs, artistes, humanistes, inventeurs, explorateurs, cinéastes, journalistes, designers, athlètes, écologistes, vos projets trouveront leur place sur KissKissBankBank.
- Notre deuxième motivation est de donner au public la possibilité de choisir et de soutenir les idées ou les projets qui façonneront notre futur au-delà des tendances imposées.
- KissKissBankBank donne ainsi l'occasion aux créateurs de projets de solliciter le soutien du public, de leurs cercles de connaissances ou d'amis dans un environnement créatif qui légitime leur action.
- Nous proposons également une plate-forme juridique et financière fiable, autant pour les créateurs de projets que pour les internautes.
- Nous proposons enfin tous les outils technologiques favorisant l'interactivité autour des projets sur et en dehors de KissKissBankBank.

Qu'est-ce que le crowdfunding ou le financement participatif ?

Le plus célèbre exemple de crowdfunding est la dernière campagne de Barack Obama aux USA financée par le grand public à hauteur de 150 millions de dollars. Que serait-il advenu si Obama avait, comme son adversaire, manqué de trésorerie en plein milieu de sa campagne électorale ? L'histoire se serait peut-être écrite différemment. Événement unique au monde, ce ne sont pas que de riches industriels qui ont façonné la victoire de leur candidat mais des centaines de milliers de gens qui ont, en moyenne, donné 80 dollars sur internet pour porter le premier afro-américain à la tête des USA.

Le crowdfunding ou le financement participatif est donc un levier qui permet au grand public de soutenir financièrement et collectivement une idée ou un projet qui le séduit. Dans l'univers artistique, John Casavetes a financé son premier film *Shadows* en 1958 grâce aux contributions du public suite à plusieurs appels radiophoniques : « Financez un film qui vous ressemble », clamait-il !

Pourquoi soutenir ce genre de projet ?

- La première motivation doit être le plaisir de faire exister les idées ou les projets qui ont du sens pour vous.
- La deuxième motivation est de vivre de l'intérieur la vie de ces projets.
- La troisième motivation sera de profiter des contreparties fixées par les créateurs de projets afin de concrétiser immédiatement l'effort financier consenti.

La règle du « tout ou rien » ?

Les projets doivent atteindre au minimum 100 % de l'objectif fixé par le créateur de projet pour recevoir les contributions des internautes (KissBankers).

Et dans le cas où l'objectif n'est pas atteint ?

Dans ce cas, vous êtes remboursé automatiquement à 100 % de votre contribution. Aucune démarche n'est à effectuer de votre côté.

Est-ce comparable à un réel investissement ?

Évidemment non. Les créateurs des projets conservent 100 % de la propriété intellectuelle de leurs projets. Mais la plupart des projets fonctionnent sur le principe du troc : contributions financières en échange de contreparties personnalisées.

Comment fonctionnent les contreparties ?

Ce sont les créateurs de projets qui décident des contreparties qu'ils proposeront en échange des contributions des internautes. Elles sont délivrées une fois la collecte de fonds réussie.

KissKissBankBank se laisse le droit de ne pas accepter le projet si les contreparties ne sont pas conformes à l'état d'esprit requis. Lorsque c'est le cas, nous demandons au créateur du projet de les modifier ou nous refusons définitivement son projet.

[...]

Comment se rémunère KissKissBankBank ?

En tant que service de mise en relation entre les créateurs de projets et les internautes, KissKissBankBank perçoit une commission de 5 % sur les collectes de fonds réussies. Cette commission est facturée aux créateurs de projets.

KissKissBankBank ne perçoit évidemment rien sur les collectes de fonds qui échouent. 3 % de frais de transactions bancaires sécurisées viennent s'ajouter au 5 % de KissKissBankBank. Les frais pour le créateur de projet sont donc de 8 % TTC du montant de sa collecte quand elle est réussie.

www.kisskissbankbank.com.

QUESTIONS

1. Qu'est-ce qui différencie ce financement des formes classiques de financement ? Quels avantages et inconvénients peut-on analyser ?
2. Peut-on appliquer ce modèle à toutes les activités ?

APPLICATION 3**Mcdonald's**

McDonald's déploie à vitesse grand V son service GoMcDo de paiement en ligne et sur mobile en France. « Désormais, 95 % de nos restaurants l'ont adopté », assure Nawfal Trabelsi, senior vice-président de McDonald's en France et en Europe du Sud.

Né en 2012, ce service permet au client de commander son menu et de le payer en ligne, avant de se rendre dans un restaurant. « Sur place, il accède à une caisse prioritaire pour retirer ses produits », détaille M. Trabelsi, en excluant toute livraison à domicile. Le paiement s'effectue par une carte bancaire ou par un compte PayPal, service de paiement sécurisé en ligne et sur mobile.

Deux ans et demi ont été nécessaires pour mettre au point ce service. « Nous sommes très satisfaits. GoMcDo apporte confort et efficacité à nos clients », fait valoir M. Trabelsi, sans chiffrer son impact sur les ventes de l'enseigne aux 4,35 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France en 2012.

À ce jour, l'application sur téléphone mobile GoMcDo a été téléchargée plus de 4,5 millions de fois. L'enseigne vient d'étendre ce service à son enseigne de cafés, les 168 McDo Café, et le teste dans 20 de ses 950 McDrive en France. Le client qui aura acheté en ligne bénéficiera d'un service de livraison dans sa voiture, à un emplacement de parking préalablement défini. D'autres filiales pourraient adopter ce service, précise M. Trabelsi. Des tests sont en cours en Australie dans 50 restaurants.

Ce nouveau mode d'achat permettrait à McDonald's de mieux gérer les flux entrants dans ses restaurants aux heures de pointe. « En France, 70 % du chiffre d'affaires quotidien d'un McDonald's se réalise en quatre heures de temps », explique M. Trabelsi.

Dans l'Hexagone, l'enseigne a déjà adopté le service à table après prise de commande sur une borne (dans 300 de ses restaurants), créant un flux différent de celui des clients qui commandent en caisse. Avec la commande et le paiement en ligne ou sur téléphone mobile, l'enseigne américaine se crée un troisième flux. Au passage, elle améliore la perception du temps d'attente en caisse.

L'enseigne se prépare aussi à la révolution annoncée de la dématérialisation des modes de paiement. « Nous n'avons pas toutefois vocation à en être pionniers », se défend M. Trabelsi. L'enjeu est bel et bien celui des achats en espèces, que, pour des raisons de coût de gestion, toutes les enseignes voudraient réduire.

McDonald's est la première enseigne française à signer un partenariat avec PayPal. D'autres distributeurs américains (Toys'R'Us, Starbucks, Aéropostale, etc.) et britanniques (JD Sports) y font appel pour diminuer la gestion de la monnaie dans le tiroir-caisse. Né en 2000 sur le net, racheté pour 1,5 milliard de dollars (1,1 milliard d'euros) par l'américain eBay en 2002, PayPal (137 millions de comptes actifs dans le monde) veut s'imposer dans les achats du quotidien grâce au téléphone mobile. En France, McDonald's pourrait être son cheval de Troie. Chaque jour, l'enseigne sert 1,8 million de repas.

Source : J. Garnier, « McDonald's fait payer son hamburger en ligne », Le Monde, 28 janvier 2014.

QUESTIONS

1. Quel est le nouveau système de vente et de paiement mis en place par McDonald's ?
2. En quoi cela modifie-t-il la gestion des flux de production et de service ?
3. En quoi cela impacte-t-il aussi les flux financiers et les flux de personnel ?

APPLICATION 4

Robots et finance

C'est l'un des paradoxes de l'épargne. D'un côté, les patrimoines importants sont cajolés par leurs conseillers qui passent des heures à étudier des solutions d'investissement intéressantes à leur proposer, de l'autre les « petits » investisseurs, pour lesquels la faiblesse des commissions ne justifie pas de passer du temps sur un dossier, sont délaissés. Ces derniers doivent alors se contenter de solutions très basiques et se retrouvent enfermés dans des produits simples, souvent sûrs, mais rarement performants.

Ce constat incite de plus en plus de « fintech » (sociétés technologiques financières) à proposer une autre voie, celle des « robo-advisors » (conseillers robots). Déjà largement répandus aux États-Unis, où les Wealthfront, Betterment et autre LearnVest pilotent quelque 10 milliards de dollars d'épargne, c'est au tour de la France de les voir apparaître.

Le principe est assez simple : ces sociétés font ingurgiter à des programmes informatiques tous les historiques des marchés financiers, puis mettent au point des algorithmes basés sur les grandes théories financières issues de la recherche universitaire.

L'investisseur particulier n'a plus qu'à indiquer son horizon de gestion, le niveau de perte qu'il est prêt à supporter, et le logiciel lui désigne les supports financiers les mieux adaptés à son profil. Ce conseiller virtuel lui précise le pourcentage de chances qu'il a d'atteindre l'objectif défini et la perte maximale qu'il risque d'endurer sur une certaine durée (un an en général). À partir de là, le particulier peut modifier son choix. Cette allocation de base est ensuite revue en permanence par l'algorithme afin d'adapter la composition du portefeuille à l'évolution des marchés financiers et à celle de l'épargnant.

Seul souci avec ces « robo-advisors », et pas des moindres : ils sont trop récents pour juger de leur efficacité. De nombreux professionnels de la finance portent d'ailleurs un jugement mitigé sur leur apport. Jean-François Bay, patron de Morningstar en France, les compare à un GPS : « C'est utile pour se guider, mais il ne faut pas les suivre les yeux fermés, au risque de ne pas arriver à la bonne destination. » Jean Berthon, président de la Fédération des associations indépendantes d'épargne pour la retraite, met en garde : « L'ensemble des modèles, sur lesquels sont basées les théories financières, sont fragiles. » Aujourd'hui, trois sociétés ont lancé, ou vont le faire, leur service en France.

	Service	Frais
Fundshop	Bâtit des portefeuilles types à partir de contrats d'assurance-vie que l'épargnant peut dupliquer	9 à 14 € / mois selon le nombre de portefeuilles à gérer
Marie Quantier	Propose une allocation d'actifs à base de produits indiciels	7,80 € / an + 5 % de la performance
Yomoni	Gestion sous mandat via un contrat d'assurance-vie	1,3 % de la somme déposée

[...]

Source : E. Leroux, « Épargne : trop robot pour être vrai », *Le Monde Économie*, 27-28 septembre 2015.

QUESTIONS

1. Pour quel segment de marché (ou de population cible) ces robots sont-ils conçus et destinés ?
2. Quels sont leurs avantages et leurs limites ?

APPLICATION 5

Blablacar

[...] Selon une information du site spécialisé TechCrunch publiée mardi 8 septembre, le leader du covoiturage Blablacar est en passe de finaliser une levée de fonds de 160 millions de dollars (143 millions d'euros) auprès d'investisseurs, américains notamment. Un record pour une start-up française.

Selon le site, ce tour de table valoriserait la firme créée par Frédéric Mazzella en 2004 à 1,2 milliard de dollars, soit 1,1 milliard d'euros. [...]

En juillet 2014, Blablacar avait déjà récolté 100 millions de dollars (73 millions d'euros à l'époque) auprès de ses investisseurs, y compris le fonds Isai, Accel Partners ou Index Ventures. Ces capitaux ont été utilisés pour financer le développement international accéléré de l'entreprise française, qui a acquis ces derniers mois des concurrents en Allemagne, en Hongrie ou au Mexique. De quoi revendiquer 20 millions de membres dans 18 pays.

Cette boulimie témoigne de la course de vitesse qui s'est engagée pour la firme qui doit couper l'herbe sous le pied à des rivaux – quitte à les racheter – susceptibles, sur ses principaux marchés, de copier son concept. Une stratégie classique dans le domaine de l'innovation, mais qui nécessite une puissance de feu financière considérable.

Rares sont les jeunes pousses françaises qui peuvent s'en prévaloir. BlaBlaCar est ainsi la troisième start-up tricolore dans l'univers du numérique, après le spécialiste du ciblage publicitaire Criteo et le site de e-commerce Vente-privée.com, à franchir la barre mythique d'une valorisation supérieure à 1 milliard de dollars. À ce titre, elle intègre la meute prestigieuse des « licornes », ainsi désignées à l'origine parce que très rares.

[...] la France apparaît à la traîne, derrière le Royaume-Uni, la Suède et l'Allemagne. La valeur cumulée des trois licornes françaises atteint 6,7 milliards de dollars, contre 17 au Royaume-Uni (valeur de 40 milliards) et 6 en Suède (26,5 milliards). L'Allemagne compte, pour sa part, seulement 4 licornes, mais leur valeur, 18 milliards, est presque trois fois supérieure à celle des françaises. Si elles sont plus petites que leurs rivales anglo-saxonnes ou nordiques, c'est que les start-up françaises ont du mal à croître et à s'internationaliser aussi vite. [...]

À l'inverse, les Britanniques ou les Suédois disposent d'une population plus à l'aise en anglais et d'un marché intérieur trop petit pour s'en contenter. D'où une tendance à se lancer directement à l'assaut de l'étranger, et notamment des États-Unis.

La situation s'améliore toutefois. Déjà deux futures licornes françaises se profilent. L'agence Bloomberg avait indiqué le 17 août que Deezer négociait avec ses financiers une levée de fonds valorisant le site d'écoute à la demande à plus d'un milliard de dollars. Sigfox, la firme toulousaine qui déploie dans le monde entier un réseau destiné à l'internet des objets, paraît bien partie pour être la suivante.

Pour les étoiles montantes, il est aujourd'hui plus facile de trouver de l'argent. L'écosystème de financement, dont la force de frappe était insuffisante, est en train de se structurer autour de Bpifrance, Partech ou encore Idinvest, afin de mieux soutenir les jeunes pousses tricolores. « Le marché est en pente ascendante depuis 2012, affirme-t-on au cabinet d'Axelle Lemaire. Certes, il y a moins de licornes, mais en nombre d'opérations de levées de fonds, nous sommes devant l'Allemagne. »

Au premier semestre, 244 levées de fonds totalisant 759 millions d'euros ont été recensées dans l'Hexagone par le cabinet EY. Si le nombre d'opérations est en hausse de 30 % par rapport aux six premiers mois de 2014, les montants, eux, ont crû de 70 %. Un record.

Source : I. Chaperon et S. Belouezzane, « Blablacar sur le point de finaliser une levée de fonds record », *Le Monde Économie*, 10 septembre 2015.

QUESTION

Analyser le mode de financement utilisé par BlaBlaCar.

APPLICATION 6

Financement des TPE-PME

« Pourquoi existe-t-il en France autant d'épargne et aussi peu d'investissement long ? » s'interrogeait, dans le cadre des rencontres parlementaires du financement des TPE-PME, organisées par Association française

des sociétés financières (ASF), Olivier Carré, député du Loiret et co-président du groupe d'étude PME au Parlement. « Le financement long terme arrive dans les pépites, mais plus difficilement sur les petits projets qui ne sont pas dans le viseur parisien. » Un constat qui montre que, malgré pléthore d'outils, les difficultés sont encore bien réelles. Une situation que vise à résoudre le plan de soutien à l'investissement présenté par Matignon début avril. Grâce à une mesure d'amortissement exceptionnel, les entreprises pourront majorer de 40 % le montant des amortissements liés à des équipements industriels. Ceci aura pour effet de réduire leur base taxable en matière d'impôt sur les sociétés.

De quoi inciter les entreprises à investir ? Oui, mais tout dépend de leur situation. En effet, comme le souligne Yves Marmont, président de la FCGA (Fédération des centres de gestion agréés), cela ne concerne qu'une frange des entreprises, soumises à l'IS. Nombre de petites entreprises doivent chercher des solutions ailleurs.

Financer le long terme, c'est un des objectifs du Programme d'Investissement d'Avenir, incluant des prêts aux PME voulant moderniser leur processus de production (Prêt Usine du Futur). L'idée à retenir ? Ses différentes interventions sont dirigées vers des entreprises en forte croissance et innovantes. Toutes les opérations de haut de bilan comme l'entrée en bourse, la titrisation, les levées de fonds, sont également possibles... Plus classiquement, les petites entreprises peuvent se tourner vers le crédit-bail, a priori adapté aux besoins des TPE-PME car il laisse intact la capacité d'endettement de l'entreprise. Plus accessibles encore, les opérations de caution, comme celles développées par la Siagi, sont utiles dans la mesure où elles évitent l'immobilisation de trésorerie.

[...]

Bpifrance actionne elle aussi différents leviers. A côté de l'aide à l'innovation, l'organisme peut garantir des prêts bancaires et même intervenir en co-financement direct, en partenariat avec les banques. Sans oublier l'apport en fonds propres (directement dans les entreprises ou via les fonds de capital-risque). « Le prêt de financement participatif, en particulier, semble bien adapté aux PME, souligne Joël Darnaud, directeur exécutif de Bpifrance. Sur 7 ans, sans garantie, il permet de financer l'immatériel, par exemple le fonds de roulement, difficilement finançable par ailleurs. » La palette de ces aides Bpifrance fait actuellement l'objet d'une mission d'information, pilotée par Laurent Granguillaume. « Les garanties de Bpifrance ne doivent pas servir de labels, avec en regard une pénalisation des entreprises qui n'en obtiennent pas, souligne Véronique Louwagie, député de l'Orne, membre de la mission. De même elles ne doivent pas financer que les fleurons. Bpifrance doit rester une banque différente des autres ! » Le rapport de la mission sera remis avant l'été.

[...]

Rappelons qu'en France, le financement des entreprises est encore à 80 % assuré par les banques. La diversification des ressources semble donc nécessaire. [...]

Source : V. Talmon, « Comment les entreprises peuvent-elles financer leur avenir ? », *Les Échos*, 2 juin 2015.

QUESTIONS

1. Analyser les difficultés de financement des TPE-PME.
2. Quelles sont les missions de Bpifrance ?
3. Comment l'État soutient-il le financement des TPE-PME ?

APPLICATION 7

Kraft heinz

La méthode 3G débarque chez Kraft Heinz. Le géant de l'agroalimentaire a à peine trois mois d'existence qu'il est déjà mis au régime sec. L'entreprise a annoncé mercredi qu'elle allait supprimer 2 500 postes en

Amérique du Nord, soit plus de 5 % du total de ses effectifs (46 000 personnes). Objectif ? Réduire les coûts de 1,5 milliard de dollars par an d'ici 2017, alors que l'entreprise souffre, comme ses concurrents, d'une désaffection des consommateurs américains envers les produits préparés, au profit d'aliments frais. L'annonce, qui n'est pas une surprise, marque la reprise en main de l'entreprise par les fonds 3G (du Brésilien Jorge Lemann) et Berkshire Hathaway (du milliardaire Warren Buffett) qui ont orchestré sa création, en fusionnant Kraft Food et Heinz pour 46 milliards de dollars en mars dernier. Le nouveau mastodonte, désormais numéro trois en Amérique du Nord et numéro cinq dans le monde, avec 28 milliards de dollars de chiffre d'affaires et de nombreuses marques de premier plan (Heinz, les saucisses Oscar Mayer, les cafés Maxwell, le fromage Philadelphia...), n'a pas eu le temps de souffler. Dès cet été, les dépenses ont été réduites par le nouveau management, placé par les actionnaires : les voyages sont limités et les employés doivent partager leur chambre d'hôtel, les fournitures de bureau ont été rationnées, et les en-cas distribués gratuitement aux employés tout au long de la journée ont été supprimés. Les employés du siège près de Chicago doivent en outre déménager dans un bâtiment beaucoup plus petit et plus excentré.

Budget base zéro. Le fonds 3G a fait de sa méthode brutale de réduction des coûts sa marque de fabrique. Baptisée « budget base zéro », celle-ci consiste à passer au peigne fin toutes les dépenses, qui doivent être justifiées sans aucune référence au budget de l'année précédente. La méthode a déjà été appliquée à Heinz en 2013, alors tout juste repris par le tandem 3G-Warren Buffett. Quelque 7 000 postes ont été supprimés en dix-huit mois et six sites ont fermé les portes, tandis qu'en parallèle d'autres coupes étaient mises en place (limitant l'usage des imprimantes et photocopies limité à 200 feuilles par mois par exemple). Warren Buffett, moins notoirement obsédé par la réduction des coûts que son acolyte Jorge Lemann, avait donné son feu vert. « Si on ne fait pas ça, ce sera la Russie, avait argumenté son bras droit Charlie Munger. Regardez, toute leur fichue économie s'est écroulée. »

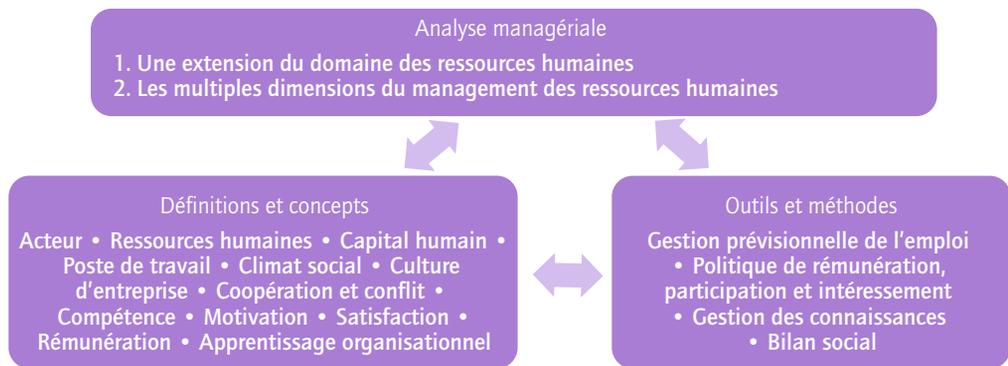
Si la méthode a montré son efficacité pour réduire les coûts, elle fait toutefois moins de miracles sur les ventes. Depuis que 3G a repris Heinz en 2013, l'entreprise a perdu des parts de marché dans 65 % de ses marques, selon une étude de McKinsey. Elle a en outre peu misé sur l'innovation, avec seulement deux lancements de produits nouveaux aux États-Unis en deux ans. L'essentiel de la croissance s'est fait par acquisitions.

Source : E. Conesa, « Kraft Heinz supprime 2 500 postes en Amérique du Nord », Focus, Les Échos, 13 août 2015.

QUESTION

Quels liens établissez-vous entre les coûts et la finance ? Pour quelles conséquences ?

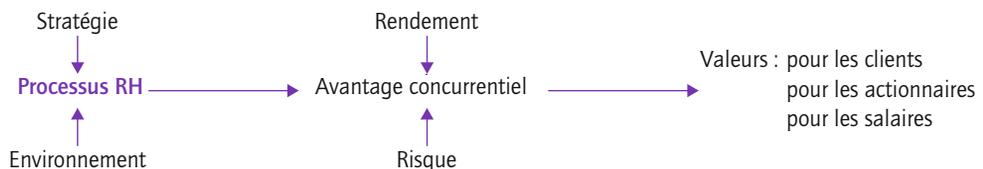
Manager les ressources humaines



ANALYSE MANAGÉRIALE

La fonction « personnel » a connu une évolution très marquée au cours du XX^e siècle. Longtemps considérée comme une simple fonction logistique, la fonction « personnel » est souvent perçue de nos jours comme la source essentielle du potentiel de l'entreprise.

La vision restrictive de gestion de la main-d'œuvre a laissé la place à une approche stratégique de gestion des ressources humaines ^(d).



LA FONCTION « RESSOURCES HUMAINES » N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI CRUCIALE

Quatre évolutions contextuelles touchent les ressources humaines et leur gestion : la mondialisation, les technologies de l'information et de la communication, l'élévation du degré de concurrence et l'évolution démographique.

Dans ce cadre, il faut que la fonction RH apporte des réponses nouvelles pour la performance et la création de valeur des entreprises, qu'elle agisse pour l'organisation, qu'elle se tourne vers les autres fonctions pour dégager des synergies et non pas sur elle-même ; par exemple : les RH doivent aller vers les clients, les RH, avocats des salariés, les RH, créateurs de valeur pour l'actionnaire, les RH, partenaires stratégiques.

La fonction RH peut créer de la valeur en gérant bien les salariés, en ayant un rôle social. Il ne suffit pas de s'intéresser aux indicateurs de productivité, il faut aussi tenir compte des ressentis, d'éléments plus intangibles ; la RH doit gérer les coûts mais aussi le capital humain (la RH devrait externaliser des tâches administratives, la paie).

Il y a une corrélation forte entre ressources humaines et création de valeur.

Face à l'approche élargie de la valeur, car la création de valeur ne touche pas seulement le domaine financier et les actionnaires mais toutes les parties prenantes qui recherchent de la valeur de nature différente (client, salariés, citoyen), il faut construire des avantages concurrentiels. Un avantage concurrentiel n'est pas seulement le fruit de facteurs externes, prix, innovation... mais aussi fonction des ressources internes, organisationnelles, des compétences des acteurs, de l'apprentissage organisationnel. Les personnes sont les ressources stratégiques clés et la stratégie doit être fondée sur les RH mais il est difficile de délimiter et d'évaluer l'apport de toutes ces relations humaines complexes.

1. Une extension du domaine des ressources humaines

Les évolutions concernent aussi bien les domaines économique, technologique que le champ sociétal et environnemental. Elles impactent les objectifs et les champs du management des ressources humaines.

1.1 Un contexte multidimensionnel complexe

Une synthèse des tendances est reprise ici après la présentation plus complète du chapitre 2.

a) Évolutions économiques

Dans une économie mondialisée, les entreprises doivent faire travailler ensemble des acteurs de langue et de culture différentes. Elles doivent capter la richesse des compétences diverses, bénéficier des approches divergentes qui peuvent être sources de créativité et d'innovation. Mais la gestion de la coopération des acteurs comme la gestion des carrières, des rémunérations, de la formation sont plus complexes dans des pays aux caractéristiques parfois opposées.

b) Évolutions technologiques

D'importantes mutations technologiques ont touché toutes les secteurs et toutes les fonctions. Non seulement la force physique n'est plus un critère d'emploi (sauf dans quelques cas marginaux) mais, de façon plus générale, les qualifications, les conditions de travail ont été profondément bouleversées, et donc la nature et la structure de l'emploi ont été profondément affectées.

EXEMPLE

Le clavier-écran est devenu l'outil de base de nombreux postes de travail, du livreur au comptable en passant par l'ingénieur du bureau d'études et l'ouvrier sur sa machine à commandes numériques. La perte de la spécificité des outils peut aller jusqu'à la perte d'identité professionnelle.

Ces évolutions se sont souvent faites sans que direction et personnel ne les anticipent réellement, ce qui a souvent provoqué des **ajustements tardifs**, sources de conflits voire de graves crises.

Face à la rapidité et à l'ampleur des évolutions technologiques, la compétence à exécuter est parfois moins valorisée que l'**aptitude à apprendre vite pour changer**.

Dans le même temps, la compétition s'est avivée sous les effets conjugués du ralentissement de la croissance (rendant la gestion des crises sociales plus difficiles à résoudre) et de la mondialisation des activités.

Cette compétition a également changé de nature dans de nombreux domaines si bien que les qualités requises pour le personnel ne sont plus les mêmes.

Dans une formule devenue célèbre, « de la peine à la panne », Y. Lasfargue⁽¹⁾ montrait que les caractéristiques valorisées chez le personnel avaient évolué d'un temps de présence pour exercer sa force (la peine à exécuter sa compétence) vers la disponibilité et l'aptitude à porter un diagnostic sur la demande d'un client ou sur un processus automatisé qui doit être réparé (panne) ou amélioré.

Le numérique modifie encore davantage le rapport des acteurs au travail :

- l'information et la communication des acteurs et entre acteurs se font en permanence en **temps réel**, avec des flux plus ou moins maîtrisés et contrôlés, ce qui peut engendrer de nombreuses facilités et/ou biais et contraintes ;
- le numérique modifie le temps et l'**espace du travail** des acteurs (télétravail, plateforme collaborative...), et donc les relations humaines, la synergie au travail, la dynamique de groupe doivent être appréhendées différemment.

c) Évolutions sociologiques

Les analyses sociologiques ont montré que tous les collaborateurs d'une organisation doivent être considérés, au-delà de leur travail, comme des acteurs avec des objectifs et des intérêts divergents. Les managers doivent ainsi manager les **dimensions techniques** (postes, missions) comme les **dimensions humaines** (comportement, relations aux autres...).

Les études récentes, notamment celle du Centre de communication avancée, montrent que les attitudes face au travail sont diverses et parfois divergentes.

De ces diverses études contemporaines, deux faits contradictoires méritent d'être soulignés :

- la **désimplification individualiste** fait que beaucoup d'individus recherchent avant tout du temps libre et ne veulent pas s'impliquer ou, plus exactement, ne veulent pas s'impliquer durablement. Il est donc difficile de trouver des individus voulant exercer des responsabilités, prendre des initiatives les responsabilisant par rapport au groupe, par rapport à l'entreprise, et, en même temps, le niveau d'instruction et l'évolution de la société rendent l'autorité difficile à exercer ;
- par ailleurs, le **désir de réalisation de soi, d'épanouissement personnel** est de plus en plus fort, et ces aspirations se focalisent sur l'entreprise qui ne sait pas toujours comment y répondre, comment capter cette énergie, d'où une source nouvelle de conflits ou de désillusion.

Les aspirations contradictoires des individus sont d'autant plus difficiles à satisfaire que l'entreprise ne peut pas ignorer les contraintes économiques à un moment où les conditions de pérennité d'une activité peuvent changer rapidement et profondément.

(1) Y. Lasfargue, « De la peine à la panne. Changements technologiques et changements du travail », *Le Monde*, 22 août 1988.

Le domaine ou fonction Rh doit assurer l'intégration et l'animation des hommes pour réaliser une certaine cohérence entre leurs aspirations et les objectifs de l'organisation.

d) Évolution du cadre juridique

Il faut aussi tenir compte des textes qui réglementent le droit du travail et qui évoluent en fonction des gouvernements et des rapports de force entre les syndicats, les salariés et les entreprises.

On peut citer quelques textes récents importants pour gérer les ressources humaines :

DROIT DU TRAVAIL	
Accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013	En cas de graves difficultés conjoncturelles rencontrées par une entreprise, un accord avec les syndicats est possible afin de trouver un nouvel équilibre, pour une durée limitée, dans l'arbitrage global « temps de travail/salaire/emploi » au bénéfice de l'emploi. Peu d'entreprises ont eu recours à l'ANI. Renault en a signé un qui est considéré comme emblématique (plus de 1 000 emplois ont été sauvés).
La loi Rebsamen du 18 août 2015	La loi Rebsamen a pour objectifs principaux une amélioration du dialogue social au sein de l'entreprise et une meilleure sécurisation des parcours professionnels. Elle se traduit, notamment, par les avancées sociales suivantes : mise en place d'instances représentatives pour les TPE, délégation unique du personnel jusqu'à 300 salariés, CDD renouvelable deux fois, mise en place d'un compte personnel d'activités regroupant les comptes et les droits de chaque salarié.

LES PROBLÉMATIQUES ACTUELLES DU DROIT DU TRAVAIL

- Le dualisme se renforce entre le CDI et les contrats précaires : CDD, apprentissage, contrats aidés... Les protections du CDI entretiennent une rigidité qui influence les embauches par les entreprises. La recherche de flexisécurité, demandée par les employeurs et les employés, nécessite une réforme structurelle lourde et coûteuse, liée à la réforme du financement des syndicats.
- Pour contourner les exigences du droit du travail, les entreprises ont de plus en plus recours à des autoentrepreneurs. Elles peuvent ainsi supprimer les risques de l'emploi et externaliser. Le remplace progressivement le salariat, ce qui peut être préjudiciable à tous les acteurs.
- En outre, les nouvelles organisations nées du numérique telles que les start-up demandent aussi plus de souplesse, de flexibilité (horaires, durée de travail...), avec une adaptation du cadre numérique.
- Le travail nomade, c'est-à-dire le travail à domicile et le travail mobile, demande une nouvelle régulation du travail pour corriger les excès sans pour autant s'opposer à son développement.
- L'ubérisation de l'économie nécessite aussi que le législateur intervienne sur les abus possibles de dépendance économique entre les indépendants ou autoentrepreneurs et les plateformes numériques.
- Les relations entre collaborateurs et managers s'éloignent de plus en plus du lien de subordination qui définit et détermine l'existence d'un contrat de travail. Les liens de collaboration supplantent ceux de subordination.

1.2 Une évolution des objectifs et du champ du management des ressources humaines

La fonction « personnel », devenue « **management des ressources humaines** », est marquée par un renouveau de ses hommes, de ses outils et une extension de son domaine.

a) Évolution des objectifs de la fonction « ressources humaines »

L'organisation effective de la fonction varie essentiellement en fonction de la taille de l'entreprise (effectif du personnel) et, secondairement, en fonction du secteur d'activité, notamment en raison de l'importance relative des questions de formation, de sécurité, etc.

Le domaine « RH » varie donc d'une simple préoccupation (administrative et humaine) pour l'artisan employant quelques compagnons à une direction avec de nombreux services spécialisés et très étoffés pour la grande entreprise.

De nos jours, plusieurs objectifs coexistent pour manager les ressources humaines :

- des objectifs d'efficacité et de d'efficacité pour le travail des acteurs : gérer le travail des acteurs ④ de l'organisation pour maximiser les **compétences** (recrutement, formation, mobilité, rémunération, carrière), et donc gérer toutes les dimensions opérationnelles et organisationnelles pour adapter les acteurs aux besoins de l'entreprise ;
- des **objectifs d'efficacité et d'efficacité pour le comportement des acteurs** : gérer individus et groupes pour générer le niveau de collaboration, de **coopération** suffisant ; créer un climat social et une culture d'entreprise qui induisent une **implication et une motivation** ④ des acteurs. Le management des RH doit tenir compte des intérêts et des différences de chacun pour en dégager une synergie constructive et créative.

L'importance prise par la gestion des ressources humaines tient à l'originalité et aux difficultés de la fonction : intégrer le facteur humain c'est vouloir gérer le qualitatif et la diversité des rationalités.

La gestion des ressources humaines relève de la gestion de l'immatériel.

b) Extension du contenu de la fonction

■ *La place de la fonction*

- D'une part, la « **fonction RH** » s'est valorisée. Si, à une époque, elle était une fonction purement administrative sans formation spécifique préalable, elle est devenue une fonction qui attire les compétences et nécessite des responsables formés à cette fin, d'autant que la fonction a enrichi ses outils et ses méthodes de travail avec l'utilisation, par exemple, du bilan social, de l'analyse sociale de l'organisation, de l'ergonomie, de la gestion du dialogue social, etc.
- D'autre part, et de façon paradoxale, alors que la **fonction RH nécessite des compétences plus clairement affirmées**, cette fonction éclate et se répartit partout dans l'organisation. À chaque niveau de la hiérarchie, le responsable est investi d'une partie des missions du management des acteurs. Dans les grandes structures notamment, l'encadrement a été particulièrement sensibilisé à la gestion des hommes.

■ *Les missions du management des ressources humaines*

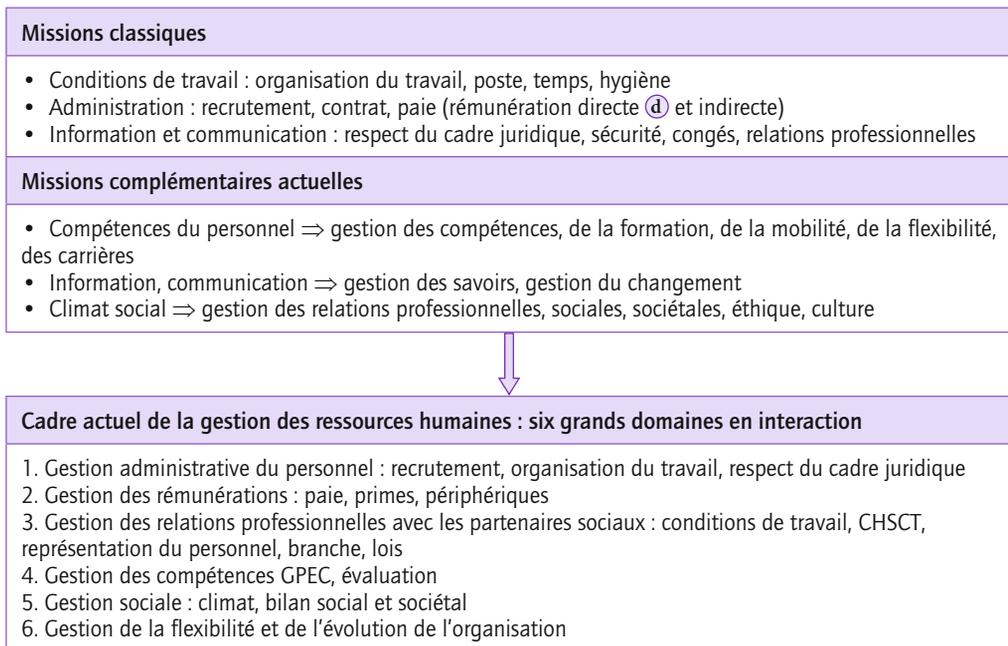
De manière classique, la fonction « ressources humaines » consiste à préciser les besoins en personnel, le recruter, le rémunérer, le gérer, l'intégrer.

L'activité, ainsi délimitée jusque dans les années 80, peut être décomposée en trois domaines :

- l'**administration du personnel** : gestion des contrats de travail, de la paie ;
- **les conditions de travail** : temps de travail, ergonomie des postes de travail (d), hygiène et sécurité ;
- **la gestion de l'information** et la communication : informations légales, les relations professionnelles.

Ces domaines sont plus ou moins développés selon les entreprises, mais leurs éléments sont en interaction forte ce qui rend leur maîtrise d'autant plus délicate, surtout face aux réactions plus ou moins prévisibles et rationnelles de l'homme.

Dans le contexte actuel, à ces trois axes qui se sont développés, s'ajoutent des domaines liés aux comportements et à la sociologie des acteurs. On peut les résumer ainsi :



L'extension du champ des ressources humaines peut être présentée par le tableau suivant :

	Fonction « personnel »	Management des ressources humaines
Finalité	Économique ⇒ réussite financière de l'entreprise	Économique + humaine (développement personnel) + sociale (réponse aux besoins de la collectivité).
Objectifs	Répondre aux besoins de la production par du personnel adéquat en quantité et en qualification	Mettre en place les conditions organisationnelles, informationnelles, relationnelles pour que les RH participent pleinement aux activités de l'organisation pour la performance globale.

	Fonction « personnel »	Management des ressources humaines
Structure, services	Un service Administration (recrutement, paie, statistiques)	Plusieurs services : - aspect quantitatif, court terme ; - aspect qualitatif, social, long terme.
Champ de gestion	• Recrutement = qualification	• Recrutement externe, promotion interne, compétence, carrière, mobilité, GPEC
	• Paie = salaire	• Rémunération : salaire + avantages + épargne ; <i>compensation & benefits</i>
	• Formation = technique	• Formation technique et comportementale, VAE
	• Organisation du temps de travail	• Organisation : gestion des équipes, par projet, mobilité, structure, flexibilité, changement.
	• Conditions de travail : hygiène, sécurité	• Conditions de travail : CHSCT et climat social ; culture commune.
	• Évaluation = quantitative/ qualification	• Évaluation des compétences : savoirs + savoir faire + savoir être + savoir devenir

1.3 Les problématiques actuelles du management des ressources humaines

Dans l’environnement économique, technologique et social actuel, les objectifs des entreprises face aux moyens et aux contraintes existantes peuvent conduire à des paradoxes qu’il faut arbitrer, pour le management des ressources humaines.

Il est possible de repérer quelques-uns de ces paradoxes qui modifient les problématiques des ressources humaines.

a) Les relations temps et espace

Il faut être capable de manager des acteurs qui travaillent dans des lieux différents, proches (télétravail) ou lointains (international), en maintenant des relations de communication et de participation collaborative.

Il faut être capable de manager des acteurs sur **plusieurs horizons temporels** à la fois :

- la **durée d’un projet** pour une équipe projet ;
- le **long terme** pour permettre le transfert des compétences et l’apprentissage organisationnel ;
- le **court terme**, pour réagir vite à une situation et assurer une flexibilité suffisante des compétences ;
- le **temps en continu**, dans un système informationnel reliant les acteurs en permanence.

Cela conduit le management des ressources humaines à devoir **arbitrer en permanence entre le local et le global** : ce qui doit être fait sur place maintenant et ce qui doit être fait sur une échelle plus grande.

b) La complémentarité de l'individuel et du collectif

Les analyses sociologiques ont mis en évidence l'importance de gérer chaque individu pour ses compétences, son implication et sa motivation dans l'organisation, mais aussi la nécessité de gérer les relations entre individus, la dynamique de groupe, la participation de chacun à un collectif.

Le management des ressources humaines doit donc en permanence **équilibrer les actions envers un acteur et un groupe**, agir de manière complémentaire et combinatoire pour que les intérêts de chacun et les objectifs du groupe soient réalisés.

c) Le dilemme flexibilité – productivité

Les organisations du XXI^e siècle, dans un contexte économique et technologique instable, managent les ressources humaines pour qu'elles soient simultanément productives, efficaces, compétentes sur un domaine, un métier, un produit spécifique, mais aussi, évolutives, souples, pour s'adapter rapidement à des changements brusques et de grande ampleur.

Il est ainsi difficile de mobiliser des acteurs, de les impliquer et de les fidéliser, en leur demandant d'être excellents à un moment donné sur un point particulier, et de les affecter ou orienter vers d'autres champs parce que les objectifs ou la conjoncture de l'entreprise ont changé.

Le management des ressources humaines doit donc en permanence **arbitrer entre un certain niveau de productivité et un certain degré de flexibilité**. Cela revient également pour le management des RH à **arbitrer entre des choix de court terme et de long terme** : quel acteur affecter à tel poste, telle mission ? pour quelle durée donner des responsabilités à tel acteur ? quelle mobilité ? etc.

d) Les frontières entre le réel et le virtuel

Les technologies numériques actuelles permettent de gérer, sans contraintes de temps et d'espace, des éléments dématérialisés. Cela permet aux acteurs de travailler plus vite, ensemble, d'accéder à des masses d'informations importantes, de contacter des personnes directement, facilement et rapidement, au-delà de toutes les structures organisationnelles existantes.

Les technologies numériques actuelles provoquent donc un bouleversement de la répartition du pouvoir, des relations hiérarchiques, dans et hors de l'organisation, ce qui peut induire des synergies, des réactivités plus grandes, mais aussi des résistances, des conflits.

Le management des ressources humaines doit gérer ces nouvelles configurations, pour assurer autant la qualité du travail, son contrôle mais aussi l'autonomie et la liberté des acteurs.

2. Les multiples dimensions du management des ressources humaines

Face à tous ces bouleversements économiques, technologiques et sociétaux, le pilotage de la performance, pour toutes les organisations, passe par un management des ressources humaines décliné sur plusieurs dimensions.

Il n'est plus possible de gérer seulement le travail d'un acteur en tant que tâches techniques à exécuter isolément ; il faut aussi gérer la manière de travailler, le comportement des acteurs.

2.1 Manager le travail des acteurs

Au-delà des dimensions techniques du travail, il est possible d'analyser trois leviers essentiels et combinatoires pour manager le travail des acteurs : leurs compétences, leur formation, leur mobilité.

a) Par les compétences

L'importance des évolutions technologiques, la nécessité de procéder à des recyclages fréquents ont conduit à un profond renouvellement de la réflexion sur la formation, l'évaluation du personnel et la définition des postes de travail.

L'analyse en termes de poste de travail bien qu'au cœur de nombreuses activités de la gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, appréciation, formation, etc.) est largement insuffisante pour pouvoir intégrer l'instabilité contemporaine des conditions de travail, leur caractère très collectif et la part prise par le savoir-être (attitudes comportementales impliquées par la qualité, le service, etc.). Il faut donc **privilégier la notion de compétence**  **sur celle de poste.**

Un travers fréquent de la gestion prévisionnelle de l'emploi est de raisonner sur la base d'emploi type qui ne prend pas assez en compte la dynamique d'évolution des compétences dans le cadre d'une organisation. La GPE se livre trop souvent à des anticipations à organisation constante.

Mais dans le même temps, l'analyse contemporaine de l'évolution des conditions de travail montre que **la compétence n'est pas un état mais un processus.**

La compétence est la capacité à mobiliser une combinaison spécifique de connaissances, savoir-faire et aptitudes pour atteindre un niveau de performance donné.

Pour **G. Le Boterf**, c'est la capacité d'intégrer des savoirs divers et hétérogènes pour les finaliser sur la réalisation d'activités, la capacité à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de co-responsabilités.

La compétence intègre des connaissances, des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être, des savoir devenir et constitue un processus cognitif complexe.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)  consiste alors à avoir une double approche :

- une approche en termes de gestion du personnel : une compétence doit être la mieux utilisée possible sur un poste de travail ;
- une approche en termes stratégiques : les compétences distinctives doivent être repérées et utilisées pour un avantage concurrentiel.

La compétence est une **contribution** qu'il est possible de mobiliser et **gérer les compétences** c'est gérer la contribution pour qu'elle soit utile à l'organisation, transférable et collective.

La compétence est aussi source de **pouvoir** (moins elle est remplaçable, plus le pouvoir est grand) et il est donc possible de **gérer par les compétences**, c'est-à-dire, de manière contractuelle, reconnaître ce pouvoir et le rétribuer en échange du développement des compétences. C'est gérer un accord gagnant/gagnant entre l'individu et l'organisation.

b) Par la formation

La **politique de formation** s'inscrit dans un cadre légal qui fixe des conditions minimales en termes de modalités et de budget. Toute politique de formation a une **double finalité** :

- répondre aux besoins de l'entreprise ;
- satisfaire certaines attentes du personnel.

La formation est une des clés pour disposer d'un personnel qualifié, facteur clé de succès de nombreuses stratégies reposant sur une démarche qualité ou nécessitant un avantage concurrentiel en termes de technologie. La formation permet aussi de se séparer de personnel en lui assurant une reconversion (*outplacement*) ou d'aider du personnel à créer sa propre entreprise (*essaimage*), notamment dans le cadre d'une stratégie d'impartition des activités. La formation est donc un outil au service de la performance de l'entreprise.

Pour le personnel, la formation est un moyen d'améliorer sa qualification, d'assurer sa sécurité de l'emploi par une meilleure **employabilité** (aptitude à pouvoir répondre aux besoins), de se recycler ou de se reconvertir, ou encore de se cultiver.

Globalement, la gestion prévisionnelle de l'emploi permet de fournir une synthèse des données socio-économiques. Cette synthèse va non seulement permettre d'établir des plans de mouvements de personnel (recrutement, séparation), de formation, etc., mais va aussi permettre de nourrir la réflexion stratégique sur les forces et les faiblesses de l'organisation, son domaine de compétences en termes humains, sur la nécessité de sous-traiter certaines activités (faire-faire au lieu de faire).

Toutefois, la gestion prévisionnelle de l'emploi est délicate dans ses méthodes et d'une pertinence toute relative. En effet, sa pertinence est totalement conditionnée par la prévisibilité des phénomènes. La GPE ne peut que buter sur la différence d'horizon temporel entre les évolutions économiques (valides à court terme) et les possibilités d'évolution du facteur humain (mobilité, capacité à apprendre, etc.) qui produisent leurs effets à plus long terme.

Par ailleurs, dans les petites structures, la GPE est difficilement praticable à la fois pour des raisons de coût et des problèmes de pertinence : le faible effectif ne permet pas en général de gérer les évolutions en douceur car un individu représente un pourcentage élevé de l'effectif.

c) Par la flexibilité et la mobilité

La **flexibilité** peut se définir comme l'aptitude d'une organisation à s'adapter par anticipation aux changements de son environnement.

Cette capacité concerne tout particulièrement l'adaptation aux fluctuations de la demande dans le temps en volume et en qualité. La flexibilité concerne aussi bien la structure organisationnelle que la structure financière ou l'état d'esprit (capacité à penser le changement, à innover, etc.).

Pendant, la flexibilité touche principalement la fonction de production et ses répercussions les plus difficiles à gérer concernent la gestion du personnel.

La flexibilité de l'organisation repose alors pour une large part sur la flexibilité du personnel à la fois sur le plan quantitatif (effectif, horaires) et qualitatif (compétences). De ce fait, la gestion **de la mobilité** des salariés, au plan des tâches comme au plan géographique, devient essentielle : quel acteur affecter dans une nouvelle entité pour dynamiser l'équipe ? quels acteurs faire travailler ensemble pour un nouveau projet, en les détachant de leur place dans la structure ?

La mobilité des acteurs est aussi source de risques ; elle peut induire des résistances aux changements, ou être contraire à une implication forte au sein d'une entité si la période d'action est trop courte.

La flexibilité est un concept global qui ne concerne pas que le personnel mais l'ensemble des paramètres structurels de l'entreprise.

La mobilité des acteurs, sous toutes ses dimensions, doit soutenir sans contraindre la flexibilité organisationnelle sans la contraindre.

2.2 Le comportement des acteurs

Il est possible de manager le comportement des acteurs par de nombreux leviers, en particulier la coopération au sein de l'organisation et le climat social

a) La coopération

La coopération ^① des acteurs au sein d'une organisation correspond, au-delà de la coordination de leurs tâches, à leur bonne volonté pour que l'action commune soit satisfaisante pour tous.

Alors que la coordination consiste à répartir, entre les acteurs, des tâches complémentaires, avec des règles et des procédures, la coopération touche plus sociologiquement les attitudes et les comportements des individus ensemble.

Il s'agit donc de manager cette coopération, en permanence, par des leviers d'action, contingents à l'organisation.

Ce peut être par la circulation d'informations et une communication libre, par un degré d'autonomie et de responsabilité de groupe élevé, par la mise en place d'incitations et de récompenses, de signes de reconnaissance matériels ou immatériels, etc. De nombreuses variables peuvent être utilisées, en fonction des contextes et des évolutions nécessaires.

La diffusion d'une culture d'entreprise peut aussi induire une plus grande coopération comme un bon climat social.

b) Le climat social ^①

Un comportement « efficace » des acteurs dans une organisation dépend de leur degré de satisfaction, donc de leur ressenti quant au contexte de travail.

Le climat social, avec les modalités de fonctionnement (horaires, lieux), le degré de liberté accordé, les signes de d'écoute, de reconnaissance est aussi important que les valeurs affichées et diffusées par les dirigeants d'une organisation au travers de la culture d'entreprise ^① (cf. chapitre 6, « La direction comme animation et coordination des acteurs »).

2.3 Manager la structure organisationnelle

Le management de la structure d'une organisation permet aussi de gérer le travail et le comportement des acteurs. Par exemple, une structure par projet peut permettre un décloisonnement des services, une communication efficace entre des métiers différents et une synergie de compétences ; une structure déléguant le pouvoir et laissant une plus grande autonomie peut développer une meilleure coopération.

À l'inverse, le management des ressources humaines permet aussi indirectement de faire évoluer les structures par l'intégration de nouvelles compétences, par la mise en place de

retours d'expérience, d'apprentissage ④ collectif. C'est la notion d'organisation qualifiante et apprenante

Prendre en compte le fait que l'organisation est qualifiante revient à « penser l'organisation en fonction des compétences de ceux qui vont y œuvrer, plutôt que de rechercher, une fois les choix organisationnels faits, les ressources humaines correspondant aux exigences des emplois spécifiés⁽¹⁾ ».

L'approche en termes d'organisation qualifiante (en liaison avec celle d'organisation apprenante) conduit à considérer la formation non comme le moyen de parvenir à un niveau de qualification donné mais comme le moyen de créer, de développer la compétence, c'est-à-dire une capacité à résoudre des problèmes dans un contexte organisationnel.

L'accent mis sur la compétence en termes de processus organisationnel, et non plus seulement en termes d'état individuel, est à la base de l'émergence de notion comme l'employabilité (capacité à répondre à des besoins fluctuants) en opposition avec la notion de qualification (reconnaissance sociale d'un état de savoir et de savoir-faire).

EXEMPLE

Un individu n'est plus géré comme ouvrier soudeur au niveau de qualification P3 mais comme membre d'une équipe capable de résoudre des problèmes (conception, fabrication, contrôle) et faisant, entre autres savoir-faire techniques, appel à la technique de la soudure.

Cette façon de concevoir l'évolution du travail dans l'organisation s'intègre dans une réflexion plus large sur la **gestion du changement**. L'instabilité de l'environnement fait que la gestion du changement est devenue la pièce maîtresse de la réflexion stratégique. Une organisation capable de surmonter durablement les obstacles au changement sera qualifiée d'apprenante ; cette capacité repose sur les compétences du personnel (et non pas ses qualifications) et sur le partage de valeurs qui donnent un sens à l'action du personnel (projet, culture d'entreprise).

Dans un environnement stable, gérer le changement, c'est prévoir une nouvelle procédure pour définir un nouvel ordre, alors que, de plus en plus, gérer le changement, c'est produire du sens pour assurer la cohérence des initiatives non planifiables.

(1) J.-F. Amadieu, L. Cadin, *Compétence et organisation qualifiante*, Economica, 1996.

Acteur

Membre d'une organisation participant par son travail à l'activité de l'organisation.

Ressources humaines

Ensemble de tous les acteurs qui doivent travailler et coopérer ensemble au sein d'une organisation, avec des compétences, des tâches et des postures diverses qu'il faut coordonner.

Capital humain

Gary Stanley Becker (prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1992) a été l'un des premiers économistes à élargir le champ de l'analyse économique (et surtout microéconomique) à des comportements sociaux.

Dans son ouvrage *Human Capital*⁽¹⁾, il définit le capital humain comme « l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc. ». Il faut donc investir, exploiter, développer ce capital aussi bien du point de vue de l'individu que de l'entreprise.

Poste de travail

Enrichissement des tâches : élargissement du périmètre de travail affecté à un poste ou à une personne.

Climat social

Ambiance générale de l'entreprise dans laquelle se développent les relations humaines entre les acteurs.

Culture d'entreprise

Valeurs, sens, symboles, créés par une entreprise pour construire son identité et la faire partager à ses membres.

Au-delà d'un phénomène de mode, qui existe indiscutablement, les débats sur la culture d'entreprise concernent en fait les formes d'organisation conçues pour permettre la gestion du changement par la maîtrise des comportements (savoir-être).

Dans le cadre du paradigme tayloriste, l'ordre procédural engendre l'efficacité. La rationalisation du travail engendre des structures d'organisation « dures » : procédures durables, découpage rigide des tâches, etc. Le changement organisationnel consiste à modifier les procédures ; il est prévu et planifié car l'environnement est relativement stable.

Or, les exigences contemporaines de qualité, de service, d'initiative, ont le plus souvent rendu caduque l'approche planificatrice ; ces exigences ont mis l'homme au centre du dispositif de réponse aux changements. La phrase de Jean Bodin (xvi^e siècle), « il n'y a richesse, ni force que d'hommes », prend un nouveau sens : l'homme n'est sans doute pas

(1) G. Becker, *Human capital*, Columbia University Press, New York and London, 1975.

le seul facteur véritablement producteur de richesses (sens initial de la formule) mais seul l'homme est capable d'initiative, d'innovation pour adapter la réponse de l'organisation à la demande de l'environnement. L'organisation doit donc laisser une marge de manœuvre aux opérateurs mais il faut s'assurer :

- qu'ils partagent un dessein commun, c'est le projet d'entreprise ;
- qu'ils ont un système de référence commun : c'est la culture d'entreprise.

Là où l'organisation ne s'occupait que de résoudre le « comment » (procédure mécaniste à appliquer), il faut souvent se poser la question du « pourquoi » (nécessité de comprendre le sens de l'activité pour prendre des initiatives).

Pour construire et faire vivre une culture d'entreprise, les directeurs et managers affichent des idées, des valeurs qu'ils communiquent et font partager, proposent des rites et des symboles pour souder les équipes

Coopération, conflit

Action des membres d'une organisation de travailler ensemble ou de refuser de la faire, pour diverses raisons. La coopération n'est pas spontanée et donc doit être organisée et gérée par des règles, des méthodes de participation, des informations et une communication permanente.

Compétence

Capacité à mobiliser une combinaison spécifique de connaissances, savoir-faire et aptitudes pour atteindre un niveau de performance donné. Il ressort ainsi qu'une compétence est la somme de savoirs, de savoir faire et de savoir être.

Motivation

Disposition d'une personne à agir, dans un contexte particulier, pour un intérêt ou un objectif individuel ou collectif.

Satisfaction

État d'optimisme d'une personne qui réalise ses besoins (au sens de Maslow) et ses attentes au sein d'une organisation.

Rémunération

Rétribution d'un acteur d'une organisation comprenant le salaire et toutes les autres formes possibles de revenus.

Apprentissage organisationnel

Aptitude d'une entreprise à capter les connaissances et les expériences des individus pour les transmettre à la collectivité afin de progresser. C. Agyris et D.A. Schön ont formalisé ce concept avec un schéma de boucles d'apprentissage. Les notions d'entreprise apprenante et qualifiante y sont rattachées.

Gestion prévisionnelle de l'emploi, GPE

La **gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE)** consiste à adapter par anticipation le volume d'emploi au volume de travail tout en assurant aux salariés une certaine sécurité et des perspectives de développement professionnel.

La gestion prévisionnelle repose principalement sur la confrontation :

- des prévisions des **besoins en personnel** en fonction de la durée du travail, de l'évolution de la productivité et des stratégies de production envisagées ;
- des prévisions des **ressources en personnel**, compte tenu des ressources existantes, de ses caractéristiques (pyramide des âges, etc.) des mouvements naturels prévisibles (démissions, disparitions, retraites, promotions).

La confrontation des besoins et des ressources fait généralement apparaître des déséquilibres en volume et en qualité qu'il faut gérer dans le temps par :

- le recrutement interne (promotion, changement de poste, réaffectation) et externe (embauche) ;
- la séparation (licenciement, outplacement, départ en préretraite, etc.) ;
- la formation.

Politique de rémunération, participation et intéressement

La définition de la politique de rémunération doit satisfaire plusieurs objectifs souvent contradictoires. Elle doit notamment être :

- financièrement **compatible avec les ressources** de l'entreprise ;
- **cohérente** tant sur le plan interne (respecter l'importance relative des postes, pratique d'un écart éventuel entre les nouveaux recrutés et les anciens, etc.) qu'externe (par référence aux rémunérations pratiquées dans la profession, la région, etc.) ;
- **claire** pour être comprise de tous ;
- **équitable** pour être légitime et être acceptée, conditions de son efficacité ;
- **stimulante** pour motiver le personnel et contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise au travers de la satisfaction des attentes du personnel ;
- **flexible** pour pouvoir s'ajuster aux résultats de l'activité et plus généralement aux évolutions des conditions d'exercice de l'activité (changement de secteur, internationalisation, etc.).

Quelles qu'en soient les modalités, les politiques de rémunération reposent implicitement sur l'une des **deux logiques suivantes** :

- la rémunération du personnel représente le coût d'un facteur ; il convient de **minimiser le coût** d'emploi de ce facteur, surtout si l'entreprise opère dans un environnement où l'avantage concurrentiel repose sur les coûts ;
- la rémunération du personnel est un élément fondamental pour **augmenter la motivation du personnel** ; c'est un paramètre important du pilotage de l'organisation, notamment dans les cas où l'implication du personnel est un facteur clé de succès.

L'opposition repose donc sur le fait que la rémunération du personnel est à la fois une composante du coût et un facteur de motivation. Si de nombreuses entreprises ne voient toujours dans la rémunération qu'un coût à minimiser, la plupart des entreprises cherchent à définir des politiques de rémunération offrant un compromis entre la recherche de la motivation du personnel et la maîtrise des coûts.

Le cadre légal (SMIC) et réglementaire (accords de branche, etc.) contraint fortement le libre choix d'une politique de rémunération, d'autant que les modes d'évaluation des postes, au travers des grilles de classification des postes de travail, résultent le plus souvent de conventions collectives et échappent donc pour partie à l'entreprise.

La **panoplie des moyens disponibles** pour définir une politique de rémunération reste cependant très large :

- la définition d'un salaire de base pour le poste, le coefficient du poste ou la durée de travail ;
- la rémunération des heures complémentaires : taux et décompte, éventuellement plus favorables que les conventions collectives ;
- les primes : individuelles et collectives selon des critères basés sur les résultats du travail (productivité, etc.), les conditions de travail (par exemple prime de bruit, prime de représentation, etc.), la situation du salarié (ancienneté, etc.) ou des événements (prime de fin d'année, etc.) ;
- les avantages en nature : logement, voiture, etc. ;
- les avantages sociaux (mutuelle, garantie de salaire en cas de maladie, etc.) et les œuvres sociales (crèche, centre de vacances, etc.) ;
- les modalités d'intéressement, de participation et d'actionnariat, etc.

Le **dosage des différents éléments** est très conditionné par :

- les incidences en termes de charges sociales et en termes de fiscalité, tant pour l'entreprise et que pour le bénéficiaire de la rémunération ;
- la stratégie de l'entreprise : nécessité d'une plus ou moins grande implication du personnel, type de compétence demandée et évolution prévisible ;
- le climat social de l'entreprise : antagonisme d'intérêts ou tendance à la cogestion.

L'**intéressement des salariés** est devenu un élément majeur des politiques de rémunérations, d'autant que certaines formules débordent le cadre de la seule rémunération et visent la participation au pouvoir ou au moins la réalisation d'une communauté d'intérêt entre entreprise et salariés pour réduire les sources de conflit.

Actuellement, les formules de participation financière des salariés peuvent être regroupées en deux grandes familles :

- la **participation aux résultats** : intéressement aux résultats et participation légale aux fruits de l'expansion de l'entreprise (organisé à l'origine par une loi de 1959) ;
- la **participation au capital** qui développe l'actionnariat des salariés, notamment au travers d'un plan d'option sur actions (*stock options*) ; celui-ci permet au personnel de souscrire ou d'acheter les actions de l'entreprise à un prix déterminé fixé le jour où l'option est consentie alors que les salariés pourront lever l'option au moment où ils le souhaiteront pendant la durée de validité de l'offre. Ce système est très incitatif car le salarié souscripteur peut encaisser une plus-value importante si le cours de l'action a augmenté.

Gestion des connaissances

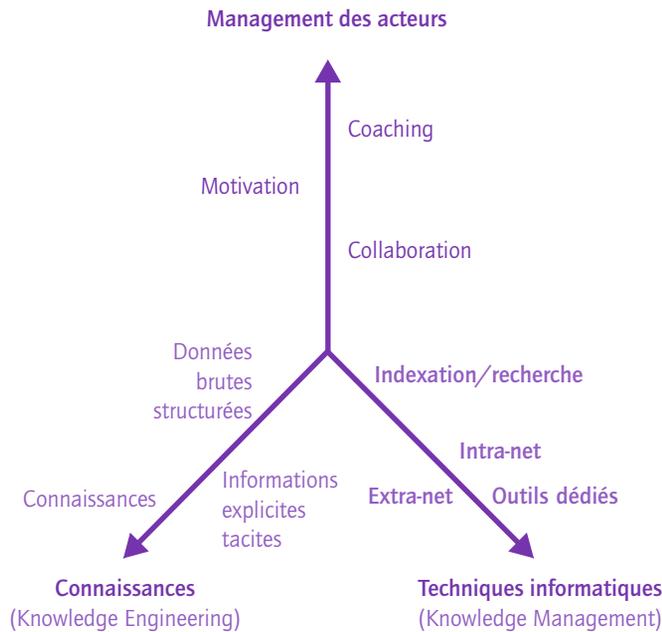
L'information est perçue comme une variable stratégique par les entreprises et donc son utilisation, sa transmission, sa conservation semblent nécessaires pour assurer une communication et une coopération efficaces des acteurs ; c'est pourquoi, avec les potentialités technologiques offertes par l'informatique, se développe, dans de nombreuses grandes entreprises, la gestion des connaissances.

La gestion des connaissances (ou KM, *knowledge management*) est une démarche stratégique pluri-disciplinaire visant à aider à atteindre les objectifs assignés à une entreprise grâce à une exploitation optimale des connaissances de l'entreprise.

Il s'agit de mettre en place des procédures de travail et des bases de données qui permettent de recueillir les connaissances, les expériences, les savoir-faire des acteurs d'une organisation, pour qu'ils soient utilisables, communicables, transférables à d'autres acteurs pour créer des synergies et un apprentissage organisationnel permanent de toute l'entreprise.

L'objectif est de créer une boucle ou un cercle vertueux qui engendre plus d'autonomie, de polyvalence, de réactivité pour prendre des décisions.

La gestion des connaissances est analysée sous trois axes : connaissances, techniques informatiques, management des acteurs.



D'après le site OCSIMA.

Il s'agit d'articuler le plus efficacement possible les techniques informatiques, les connaissances et le management des acteurs pour créer une synergie dynamique dans l'accumulation et l'exploitation des savoirs par les ressources humaines d'une organisation.

Bilan social

Il se présente comme un ensemble d'indicateurs dans le domaine de l'emploi, des rémunérations, des conditions d'hygiène, des conditions de travail, de l'emploi, etc.

Ces batteries d'indicateurs doivent servir :

- d'outils d'appréciation de la situation de l'entreprise : ce sont des **outils de mesure** de l'état et de l'évolution depuis le bilan précédent ;
- de **moyens de concertation** en donnant une base objective au dialogue des partenaires sociaux ;
- d'**outils prévisionnels** pour fixer des objectifs d'amélioration et mettre en œuvre une gestion prévisionnelle dans le domaine de l'emploi, de la formation et des conditions de travail.

Certes limité par son côté rétrospectif, le bilan social, souvent ressenti à l'origine comme une contrainte administrative supplémentaire, est devenu un **outil de communication et de dialogue social** dans nombre d'entreprises.

Dans certains cas, le bilan social peut servir à **entretenir l'image sociale** de l'entreprise à l'extérieur. Outil de marketing social, le bilan social devient alors un instrument au service de la mission sociale de l'entreprise.

APPLICATION 1	Le management des RH par J. Welch chez GE
APPLICATION 2	La politesse
APPLICATION 3	Handicap et RH
APPLICATION 4	Big data et RH
APPLICATION 5	Le numérique et les femmes
APPLICATION 6	DAF-DRH
APPLICATION 7	Le taylorisme et le numérique
APPLICATION 8	Synthèse structurée

APPLICATION 1

Le management des RH par J. Welch chez GE

Surnommé « Neutron Jack », du nom de la bombe qui anéantit les hommes en épargnant les bâtiments, Jack Welch n'appréciait guère ce sobriquet, pourtant justifié. Après sa nomination comme P-DG de General Electric, il réduisit en cinq ans les effectifs de 410 000 à 300 000 salariés (tout en boostant le chiffre d'affaires et les profits).

Ses directeurs de l'époque se souviennent du conseil qu'il prodiguait chaque année : « Ciblez les 10 % de vos collaborateurs les moins performants et virez-les. » Mais la réputation de Welch ne se résume pas à son image de coupeur de têtes, sinon il n'aurait pas été élu « Manager du siècle » par le magazine *Fortune* en 1999.

Né en 1935, John Francis Welch, rebaptisé Jack, est d'origine modeste : école de quartier, petits jobs... Personne n'a fait d'études supérieures dans la famille, mais lui s'inscrit à l'université d'Amherst – peu réputée – dont il sort diplômé en 1957. Très fiers, ses parents lui offrent une Volkswagen. Attiré par la chimie, il tente un doctorat à l'université Champaign, bien cotée celle-là. Pari gagné.

En 1960, pour son premier job, il entre chez General Electric. Il fera toute sa carrière dans cette institution fondée en 1892 par Thomas Edison. Présent dans vingt secteurs, du grille-pain aux centrales nucléaires en passant par les tubes en plastique et les moteurs d'avion, GE est alors handicapé par la lourdeur de son organisation. Jack Welch s'en aperçoit lorsqu'un an après son embauche il reçoit une augmentation de 1 000 dollars. La même que ses collègues, alors qu'il s'estime le meilleur.

Quoi ? C'est comme l'administration ? Seul l'intérêt de son travail le convainc alors de ne pas démissionner. Accrocheur et briseur de routine, il prend vite du galon : chef de projet dès 1965, il dirige ensuite le département plastiques, la division chimie-métallurgie et devient directeur de groupe en 1973. Quatre ans plus tard, le voilà responsable des produits de consommation. Il a alors atteint le 27^e échelon hiérarchique d'une organisation qui en compte 29. À 42 ans, il n'est plus qu'à deux marches du fauteuil présidentiel. Difficile de ne pas cogiter, d'autant que le boss doit partir dans trois ans...

Le boss, Reginald Jones, a l'allure d'un patricien. Tout le contraire du bouillant Jack. Mais les deux hommes se respectent et, après d'âpres bagarres entre six candidats, c'est Welch qui l'emporte. « Une torpille remplace une légende », commente un journal. Jack a désormais plus de 400 000 salariés sous ses ordres.

Malgré son apparence culottée, le nouveau patron n'est pas si sûr de lui. Petit, chauve, doté d'une élocution médiocre, il ne connaît ni la politique ni les médias. Mais sa spontanéité va le sauver. Un jour,

alors qu'il a sorti le grand jeu (costume sombre, chemise empesée...) pour une réunion importante, un administrateur de GE l'interpelle : « Jack, ce déguisement, ce n'est pas toi. Reste simple, c'est ta nature. » Welch se libère alors des contraintes de l'establishment. Pour embaucher, il s'intéresse peu à l'apparence des candidats et à leurs diplômes.

« L'important, dit-il, c'est l'appétit qu'ils montrent pour leur futur métier. » Même exigence pour ses adjoints. « Trop d'entre eux considèrent leur poste comme une récompense, et non comme l'opportunité d'aller de l'avant », constate-t-il. Pour manœuvrer le mastodonte, il emprunte au général prussien von Moltke sa définition de la stratégie : « Ce n'est pas un plan d'action à long terme, mais l'évolution d'une idée centrale au cours de circonstances changeantes. » Prônant l'adaptation permanente, Welch s'efforce d'« insuffler l'esprit d'une petite entreprise dans le corps d'une grande ». Son obsession : éliminer la bureaucratie, casser les habitudes.

Exemple parmi d'autres, le département nucléaire. Depuis la catastrophe de Three Mile Island, il tourne au ralenti, mais continue d'entretenir 2 500 salariés à ne (presque) rien faire. Pourquoi ? « Au cas où de nouvelles centrales seraient construites », répond son responsable. Colère du patron : le nucléaire, c'est fini ; une équipe de maintenance doit suffire. Un an plus tard, il y a 160 salariés sur le site et les bénéficiaires ont fait un bond.

S'il élague les arbres malades, Welch investit aussi dans les activités d'avenir. D'où le paquet mis sur l'imagerie médicale. Et la filiale GE Capital, qui marie la finance et l'industrie (prêts, leasing...), va connaître un essor spectaculaire : de 1980 à 2000, ses actifs passent de 11 à 370 milliards de dollars et le nombre de pays où elle est présente de 2 à 48. L'une des seules bourdes de Welch : l'achat de Kidder Peabody en 1986.

Ce temple de la haute finance est un univers aux antipodes du sien. À la suite des malversations d'un dirigeant, l'affaire tombe dans le rouge pendant de longues années. Une mésaventure dont il tire la leçon : on peut s'adapter à un nouveau métier, pas à une autre culture d'entreprise.

[...]

Source : H. Jannic, « Jack Welch, General Electric : il a décuplé les profits de son groupe », *Management*, Hors Série, nov. déc. 2013.

QUESTIONS

1. Lister les modes de management du personnel de J. Welch durant sa carrière chez GE.
2. Quelle analyse peut-on faire ? Comment qualifier cette manière de faire : juste, choquante, pertinente... ?

APPLICATION 2

La politesse

[...]

Pression, dépression, tensions... Vieux serpent de mer, le mal-être des Français au travail ne cesse d'alimenter la chronique, d'enflammer la voix des syndicats, l'inquiétude des médecins du travail et l'intérêt des instituts de sondage. Il suffirait pourtant de peu de chose pour améliorer la situation.

Selon une étude qui s'est interrogée sur ce qui conditionne le bien-être au bureau, la seule valeur de respect dissuaderait les salariés de « changer de crèmerie » et d'aller chercher un nouvel employeur. 68 % en font un « élément clé » de leurs relations au travail, qu'il s'agisse du respect entre collègues ou des managers envers leurs équipes. « Compte tenu de la pression et du nombre d'heures passées au travail, les employés accordent aujourd'hui davantage d'importance aux éléments favorisant une bonne ambiance dans l'entreprise », commente l'enquête de Regus, spécialiste d'espaces de travail flexibles.

Menée à la rentrée, souvent propice au bilan et à la remise en question, cette étude internationale auprès de 17 000 personnes précise que ce respect commence par l'expression la plus simple de l'éducation : la politesse. Ainsi, pour 39 % des Français, saluer systématiquement ses collègues lorsqu'ils arrivent au travail ou quittent le bureau est un facteur propice à une bonne culture d'entreprise. Une démarche individuelle qui peut être encouragée par la rédaction d'une charte de courtoisie, comme l'ont déjà fait certaines entreprises. « Ce sont des mesures simples, concrètes et peu coûteuses qui éviteraient aux managers de recevoir une lettre de démission en guise de carte postale », commente Olivier de Lavalette, directeur général Europe de Regus.

Sensibles à la reconnaissance, les salariés français attendent aussi (pour 45 % d'entre eux) que leur hiérarchie complimente verbalement le travail d'autrui. Autre facteur conditionnel à leur épanouissement et leur fidélité à l'entreprise : l'encouragement. 52 % des employés le placent ainsi en tête de classement. Motiver les individus et favoriser le partage des compétences et des connaissances au sein du personnel est, au regard de l'étude, jugé déterminant pour le bien-être et la productivité. Un sentiment devenu une conviction chez Neoxia, qui depuis un peu plus d'un an a mis en place un réseau social d'entreprise pour décloisonner et fluidifier la communication interne.

« Les dirigeants et les managers ne doivent pas craindre de valoriser, remercier ou féliciter leurs équipes, croit Olivier de Lavalette. Ce n'est pas baisser la garde que de respecter les autres ; au contraire, cela accroît les potentiels et donc la productivité. » Prospectiviste, psychanalyste et expert en santé au travail, Évelyne Bertin accompagne les dirigeants d'entreprises mondialisées dans ces problématiques. « L'entreprise a un objet social, c'est sa définition, explique-t-elle. Mais avec la financiarisation, l'objet social est devenu le résultat. Des chiffres, de la rentabilité. Or, les employés ont besoin de sens, d'incarnation, de projet collectif qui leur ouvre un futur. Une entreprise est un lieu de production de biens, mais aussi de lien. »

C'est pourquoi, selon cette spécialiste, il faut la ré-humaniser, « faire revenir les managers sur le terrain, plus près des équipes que de leurs écrans informatiques. Car la bonne santé d'une entreprise, c'est essentiellement une question de management. Et le leader est celui qui crée un monde auquel on a envie d'appartenir ».

Source : D. de Mallevoüe, *Le Figaro*, 17 octobre 2011.

QUESTIONS

1. Quels outils de management sont mis en évidence par cette étude ?
2. Que vous évoquent ces résultats ?

APPLICATION 3

Handicap et RH

Depuis quelques années, Lyonnaise des Eaux s'engage en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Pierre angulaire de cette politique ambitieuse, la Mission Handicap vise à dynamiser et piloter la démarche au sein de l'entreprise.

« Le plus important est de privilégier une approche concrète sur le terrain », estime Rute-Isabel Virgilio-Venancio, chargée de Mission Handicap. Cette approche pragmatique est mise au service de plusieurs objectifs : l'intégration de nouveaux salariés ; le maintien dans l'emploi ; les actions de sensibilisation et de formation.

Les résultats parlent d'eux-mêmes : en six ans, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap est passé de 2,44 % à 5,07 %. « Ce chiffre est à comparer au taux moyen constaté dans les entreprises françaises, autour de 3 % », se félicite Rute-Isabel Virgilio-Venancio. Ce bon résultat découle d'une démarche multiple allant du recrutement au maintien dans l'emploi, en passant par des partenariats avec des associations, notamment l'APF (Association des Paralysés de France). [...] Exemple de cette dynamique, la

création de plateformes de communication destinées aux salariés en situation de déficience auditive. Au cœur du dispositif, des services en ligne de visio-interprétation et de sous-titrages simultanés. [...]

« Deux salariés étaient concernés, explique [Antoine Bousseau, directeur régional de Lyonnaise des Eaux, en Aquitaine]. Nous avons formé leurs plus proches collègues et leurs supérieurs directs au langage des signes, et un traducteur est systématiquement présent lors des réunions. » Cette démarche s'est étendue aux clients malentendants, qui peuvent dorénavant s'adresser en langue des signes aux collaborateurs en charge de l'accueil.

En dehors de la qualité de vie au travail, « un axe important de nos actions concerne le maintien dans l'emploi, qui exige un maximum d'anticipation », estime Rute-Isabel Virgilio-Venancio. « Cela passe par une mise en réseau de tous les acteurs, médecins du travail, travailleurs sociaux, ergonomes, associations, etc. Chaque situation est différente, il faut donc une réponse personnalisée. »

[...]

Pour Antoine Bousseau, ce bilan positif s'explique par la volonté d'implication de Lyonnaise des Eaux : « On constate une véritable prise de conscience depuis une dizaine d'années, qui s'est concrétisée par des objectifs nationaux avec le premier accord Handicap, signé en 2006. » [...] « Chaque action s'accompagne d'une sensibilisation ou d'une formation, notamment pour les managers » confirme Rute-Isabel Virgilio-Venancio. « Lors des conventions du personnel ou des réunions d'encadrement, la question du handicap est systématiquement traitée. Dans le cadre de réunions consacrées à la sécurité, nous avons abordé à plusieurs occasions le sujet, avec des conséquences positives : des collaborateurs ont déclaré leur handicap, des actions de formations ont été initiées, et des managers ont échangé leurs expériences. »

Source : *Le Monde*, 16 novembre 2011.

QUESTION

Comment la Lyonnaise des Eaux assure-t-elle le succès de l'intégration de personnes en situation de handicap dans son personnel ?

APPLICATION 4

Big data et RH

Après avoir fait son entrée dans le marketing et le commercial, le *big data* émerge dans les ressources humaines (RH). Jusqu'ici, les entreprises pouvaient parfois analyser les données relatives à leurs collaborateurs à mauvais escient, en allant fouiller dans leurs vies privées, mais plus souvent aussi pour améliorer la gestion du personnel au sens traditionnel du terme : rémunérations, formations, suivi de carrière, etc.

Le *big data* apporte une nouvelle dimension aux RH en permettant de croiser ces informations entre elles, mais aussi avec celles des autres métiers de l'entreprise comme les résultats commerciaux, ou celles provenant de l'extérieur (réseaux sociaux, CV-thèques, bases de données publiques).

Ce nouvel outil permet de prendre les bonnes décisions. Grâce à des algorithmes mathématiques, les logiciels de Big Data recherchent dans ces données des corrélations, identifient des schémas qui se répètent et qui servent de base à la construction de modèles. « Cela permet de dénicher le bon candidat parmi une multitude de CV, de mieux gérer les compétences grâce à l'analyse détaillée du contenu des entretiens annuels, d'organiser la mobilité interne, d'individualiser la politique de rémunération... », détaille Macia Roca, directeur de Business Unit chez Des systèmes et des hommes, société de services informatiques.

Bank of America, par exemple, a étudié les déplacements et les interactions entre les membres de son personnel. Elle a constaté que les équipes les plus soudées sont celles qui fonctionnent le mieux. La banque a ainsi mis en place des pauses régulières afin d'inciter les collaborateurs à se retrouver et à échanger autour de la machine à café. « Le Big Data apporte de la valeur aux RH ; il élimine l'incertitude, et ajoute de

l'intelligence et de la perspicacité dans plusieurs domaines », explique Jacques Bossonney, vice-président de Solutions recrutement IBM Europe.

Pour le recrutement, alors qu'une seule annonce peut susciter des milliers de candidatures, le Big Data va aider à trier très rapidement les CV en fonction de mots clés et des compétences recherchées. Mieux, l'analyse des profils des collaborateurs a été mise en relation avec leurs compétences lorsqu'ils n'étaient que candidats et avec leur parcours dans l'entreprise. Un modèle permettant d'attribuer un « score » à chaque candidat est ainsi établi.

Une fois la bonne personne recrutée au bon poste, il s'agit de la fidéliser. Là, le Big Data peut servir à comprendre pourquoi, dans telle région ou tel métier, les collaborateurs envisagent de partir. Et à l'anticiper. Un industriel de la chimie a ainsi pu identifier une population à risque dans son effectif. Un programme ciblé portant sur la rémunération et le métier a fidélisé ces collaborateurs, faisant tomber le taux de rotation du personnel à 5 %, contre 8 % en moyenne dans le secteur.

Le *big data* a d'autres atouts. « Grâce à la modélisation prédictive, l'entreprise peut se projeter et anticiper l'évolution de ses métiers. Elle peut prévoir ses besoins en tenant compte des départs en retraite, du temps nécessaire à la formation à de nouvelles compétences, etc. Elle optimise ses forces dans la durée », précise Mouloud Dey, directeur « solutions et marchés émergents » de l'éditeur SAS.

Cette capacité à modéliser, à répondre à des questions et à s'en poser de nouvelles va profondément transformer le métier des RH. « Le Big Data ne va pas tout résoudre, concède Albert Ifrah, directeur de l'offre gestion du capital humain chez SAP Europe, mais il va avoir un impact sur la politique RH des entreprises. Grâce aux mesures très précises fondées sur de grandes quantités de données, il va montrer qu'une solution est bonne ou non. Cela permettra à la DRH de mettre en œuvre la stratégie définie par le comité de direction de façon performante »... Et de ne plus être assimilée au bureau des licenciements...

Source : S. Caulier, « Et si le Big Data revalorisait la fonction des "ressources humaines" ? », *Le Monde*, 19 novembre 2013.

QUESTIONS

1. Quels sont les apports de l'exploitation des données pour la GRH ?
2. Quel avis donner sur la pertinence de ces outils ?

APPLICATION 5

Le numérique et les femmes

[...]

Avec une dizaine de salariés de petits et grands groupes, de travailleurs indépendants, d'entrepreneurs, nous avons décidé d'améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes dans la société. Non plus seulement en en parlant, mais en agissant. En organisant un « hackathon », c'est-à-dire une réunion de tous ceux et celles qui partagent le même désir, et sont prêts à travailler en équipe [...].

En quatre mois, nous aurons ainsi réussi le pari de réunir des centaines de personnes de multiples spécialités et expertises, de tous âges, pour créer collectivement les outils qui briseront le plafond de verre. [...] Nous allons imaginer, mettre au point des produits, des services, des applis, qui n'avaient pu voir le jour précédemment, mais que les réseaux sociaux, le recours au *big data*, les télécommunications rendent désormais possibles.

[...]

Plus question de compter sur l'autorité que confèrent des galons pour avancer. Dans notre groupe constitué par le bouche-à-oreille, se côtoient (essentiellement) des femmes de tous niveaux hiérarchiques : directrice de l'innovation d'un grand groupe du CAC 40, chef d'un service opérationnel de la même entreprise ;

directrice de la diversité de telle autre ; responsable de la formation d'une troisième ; professeure de grande école, consultante, journaliste, etc. Certaines ont moins de 30 ans. D'autres plus de 65. Leurs formations sont multiples. Les expériences se croisent. Les idées jaillissent. L'une a un carnet d'adresses impressionnant. L'autre une sensibilité, un tact propre à résoudre les conflits. [...] Chacune depuis son univers professionnel, en plus de ses fonctions habituelles. Et avec la complicité de son employeur. Certains ont déjà assimilé l'idée qu'il leur est indirectement profitable de laisser leurs salariés travailler sur d'autres sujets que ceux directement liés à leur activité. Comme Google et ses fameux 20 % de temps que l'entreprise accorde à ses salariés pour des projets innovants. [...]

L'opération lui sera profitable parce qu'elle l'aidera à court ou moyen terme à mettre en place une organisation non seulement plus équitable et donc plus performante, mais aussi plus en phase avec ces nouveaux codes de la génération Y « allergique à la hiérarchie, soucieuse de préserver son temps libre et d'entreprendre ». Ce qui ne sera possible qu'en adoptant de nouvelles règles de travail, qui privilégient les décisions collectives aux oukases solitaires, qui « déposèdent les managers de leur pouvoir », comme l'explique Laszlo Bock, directeur des ressources humaines de Google [...].

Fixer collectivement des règles, donc. Mais aussi accepter qu'elles ne soient pas toujours respectées ; laisser faire, rendre sa place à l'improvisation, ce qui donne au projet le souffle qui lui permet d'avancer aussi vite. Passionnant.

Dans une organisation aussi chamboulée, le plafond de verre ne devrait bientôt plus exister.

Source : A. Kahn, « Des outils numériques pour briser le plafond de verre », Le Monde Économie, 12 septembre 2015.

QUESTIONS

1. Chercher la définition du « plafond de verre ».
2. Comment le numérique peut-il aider à briser le plafond de verre ?

APPLICATION 6

DAF-DRH

Le directeur administratif et financier et le directeur des ressources humaines peinent à travailler ensemble. Sur une dizaine d'entreprises contactées par « Les Échos Business », une seule, Sodexo, a spontanément confirmé l'existence d'une relation fluide entre ces deux fonctions. « Dans notre activité de services, la ressource humaine est le principal actif. Sans l'implication et la performance des hommes, pas de croissance ni de rentabilité, une corrélation sans doute moins franche dans l'industrie », éclaire Christian Lurson, DRH de Sodexo France. « Atout supplémentaire, dans chacune de nos business units, le DAF et le DRH siègent au comité de direction, ce qui provoque des alliances équilibrées et objectives », ajoute le DAF, Jean-Marc Haut. [...]

En apparence bien huilé, ce duo d'experts fonctionne car ils disent bien surveiller les mêmes indicateurs de performance. Parmi ceux-ci, le taux d'engagement, le taux de satisfaction client et plusieurs indicateurs de croissance et de productivité (chiffres d'affaires par employé, ROI du capital humain...). « Il y a six mois, lorsque j'ai souhaité créer une direction emploi et mobilité, il a fallu que je démontre son efficacité économique », illustre Christian Lurson. « Je n'étais pas convaincu par cet investissement en termes de ressources et d'emplois, je l'ai challengé de manière à affiner les stratégies de ROI et de recrutement », reconnaît Jean-Marc Haut. Leur démarche collaborative est comparable lorsqu'il est question d'aménagement et de déménagement. « Mon sujet est de rationaliser et d'optimiser les actifs de Sodexo. Investir dans des locaux plus fonctionnels me convainc dès lors que les retombées économiques sont chiffrées à court, moyen et long terme », définit le DAF, qui reconnaît que l'expérience opérationnelle de son comparse facilite leurs échanges « car il a une vision analytique des sujets ».

Matrice prévisionnelle commune. Chez Sodexo, les négociations annuelles obligatoires (NAO) ne sont pas non plus une pierre d'achoppement car les deux fonctions confient maîtriser la logique du processus budgétaire interne. « Nous travaillons sur une matrice prévisionnelle commune qui intègre notamment les tendances et prévisions marché, le coût des matières premières et l'évolution des charges », campe Jean-Marc Haut. « En creux, les marges de manœuvre financières potentiellement dévolues aux augmentations salariales sont parfaitement lisibles », poursuit Christian Lurson. [...]. Objectif : sauvegarder la motivation de ces 400 patrons de site jugés stratégiques. En dehors des primes mécaniques, déclenchées par l'atteinte des objectifs, toute demande de gratification est ainsi soumise à la signature du DAF. Il en va de même pour les formations : chaque projet est soupesé par les services RH et finance. « Dans le cadre de nos axes de développement stratégiques, la relation entre l'action de formation, le coût et le bénéfice doit être démontrée », répète Jean-Marc Haut, qui se dit réceptif à l'argument de la montée en qualification. Les opérations de sensibilisation à la sécurité – aux retombées immédiatement palpables – sont ainsi plus faciles à mener que les formations en développement personnel.
[...]

Source : M.-S. Ramsbacher, « DAF-DRH, le mariage de raison », *Les Échos*, 6 juillet 2015.

QUESTIONS

3. Pour quelles raisons le directeur administratif et financier (DAF) et le directeur des ressources humaines (DRH) doivent-ils travailler de concert ?
4. Quelles difficultés cette collaboration peut-elle rencontrer ?

APPLICATION 7

Le taylorisme et le numérique...

[...] Les bracelets et autres objets connectés qui quantifient en permanence la vie de celui qui les porte – par plaisir [...] – font leur entrée dans le monde du travail. Ceux qui croyaient que le taylorisme n'était plus qu'une vieille théorie démodée, et *Les Temps modernes* de Charlot, un film d'anthologie mais plus d'actualité, vont devoir réviser leur jugement.

Sociometric Solutions, une société américaine créée par Alex Pentland, informaticien réputé aux États-Unis, professeur au Massachusetts Institute of Technology, commercialise un badge qui permet de mesurer et d'analyser les modes de communication entre individus. Le dispositif ressemble au classique et inoffensif badge pendu au bout d'un ruban que tout congressiste arbore communément pour s'identifier. Mais ce badge fait bien autre chose qu'indiquer les nom, prénom et fonction de son propriétaire. Il calcule le nombre et la durée des conversations qu'il engage, les mouvements de son corps quand il discute, le ton de sa voix, le lieu où il parle, entre autres.

Pour le meilleur disent ses promoteurs. Il s'agit d'améliorer la communication entre les individus en entreprise. En la mesurant, sans se contenter, comme on le faisait jusqu'alors, d'observer les comportements de chacun ou de se baser sur son intuition. Le système n'enregistre pas ce qui est dit, mais comment cela est dit. « Parce que la qualité du travail en équipe relève des sciences dures », affirme M. Pentland, dans un article de la *Harvard Business Review*. Ce qui peut effectivement se révéler très positif pour les personnes concernées. Une expérience menée auprès de 80 employées d'un centre d'appels de la Bank of America a ainsi démontré que les équipes qui avaient les meilleurs résultats étaient celles qui bavardaient le plus. Le contraire de ce qui leur était imposé ! Conséquence, M. Pentland a suggéré d'autoriser les pauses-café. [...]

Alex Pentland a dégagé quatre grands principes de ses nombreuses expériences. Primo : les membres d'une équipe doivent discuter fréquemment, mais pas trop. Une douzaine de fois par jour est un optimum. Secundo : il faut que chacun parle autant qu'il écoute. Tertio : les meilleures équipes passent la moitié de leur temps en rencontres informelles, en dehors des réunions officielles. Et enfin, elles rencontrent pério-

diquement des équipes d'autres entreprises et rendent compte de ces discussions à leurs collègues. Pour s'approcher de l'optimum de Pentland, rien de tel que de porter le Sociometric Badge. On l'aura compris. « Il est plus important que jamais d'utiliser l'analyse statistique pour compléter ses intuitions en matière de gestion du personnel, assure également Henrich Greve, professeur à l'Insead, dans un article paru au mois de mars dans un blog de cette école internationale de management. L'intention est là aussi des meilleures puisqu'il s'agit d'analyser les relations d'un employé avec son entourage pour éviter qu'il quitte l'entreprise. Et ainsi « intervenir positivement en lui donnant un travail plus intéressant, ou une promotion, pour éviter qu'il parte ». S'il s'agit d'une personne talentueuse, s'entend.

Jolis exemples. Mais qui ne peuvent masquer d'autres utilisations beaucoup plus sombres d'objets connectés ou autres applications numériques dans le monde du travail. Un cadre commercial d'une entreprise de transfert de fonds californienne aurait ainsi été licencié pour avoir supprimé l'application qui permettait à son employeur de le géolocaliser en permanence [...].

Un autre article [...] sur la façon dont Amazon traite ses collaborateurs a également défrayé la chronique durant l'été. Il y était non seulement question de l'utilisation de systèmes électroniques pour s'assurer de la productivité des ouvriers dans les entrepôts, phénomène connu, mais aussi d'optimiser les algorithmes et la collecte de données sur le personnel dans les bureaux.

On sait depuis longtemps la technologie capable du meilleur comme du pire. Les utilisateurs vertueux de dispositifs semblables à celui de M. Pentland domineront-ils le paysage ? Ou resteront-ils marginaux face à Amazon et ses homologues, et malgré les signaux d'alarme de nombreux chercheurs mettant en cause l'efficacité des évaluations de salariés depuis de nombreuses années ? [...]

*Source : A. Kahn, « Le numérique remet le taylorisme au goût du jour »,
Le Monde Économie, 24 octobre 2015.*

QUESTION

Quels sont les enjeux de l'exploitation des grandes données pour la gestion des ressources humaines (GRH) ?

APPLICATION 8

Synthèse structurée

Rédiger un développement structuré proposant une synthèse de connaissances théoriques et pratiques sur le sujet :

« Les modalités de la flexibilité aujourd'hui. »

Synthèse pour l'épreuve DCG7 : 10 thèmes transversaux

Face aux défis du contexte managérial :

1. La gestion de la valeur et le pilotage de la performance globale

Face aux défis de la concurrence :

2. La gestion de l'innovation

Face aux défis des technologies :

3. La gestion de du temps et de l'espace

Face aux défis de la mondialisation :

4. La gestion des frontières

Face au paradoxe coût/temps :

5. La gestion des stocks et des flux

Face au paradoxe coût/qualité :

6. La gestion de la qualité

Face au paradoxe réel/virtuel :

7. La gestion des informations et des données

Face aux défis de l'environnement incertain et complexe pour l'organisation :

8. La gestion du changement et de la flexibilité

Face aux défis de l'environnement incertain et complexe pour les acteurs :

9. La gestion des compétences et des comportements

Face à l'ensemble des défis et paradoxes :

10. La gestion des risques

FACE AUX DÉFIS DU CONTEXTE MANAGÉRIAL :

1. LA GESTION DE LA VALEUR ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Toutes les organisations actuelles sont soumises aux pressions de l'environnement économique mais aussi social, sociétal et environnemental. Elles doivent piloter une performance globale c'est-à-dire économique, sociale et environnementale en créant de la valeur pour toutes les parties prenantes, internes et externes. Chaque partie prenante définit différemment la valeur (client, fournisseur, salarié, actionnaire, citoyen...). Les organisations doivent donc gérer la valeur sous de multiples dimensions, et pas seulement financière.

■ *Démarche*

- Les défis concurrentiels et technologiques accroissent les turbulences et bouleversent les variables d'action ; si bien que la production quantitative d'un produit et les coûts de ce produit ne suffisent plus pour vendre et rentabiliser une activité. La stratégie ne peut plus se limiter à une approche produit-coût/part de marché-prix. Les entreprises doivent proposer des produits répondant aux attentes des clients, avec un certain degré de service et de qualité, tout en dégagant une rentabilité : c'est la notion de valeur, au sens satisfaction et utilité du consommateur.
- La valeur d'un produit n'est plus seulement la différence entre un prix de vente fixé par l'entreprise et ses coûts de production mais l'appréciation, par la demande, de l'utilité apportée par les fonctions du produit.
- La recherche de la **performance** passe alors par le pilotage du couple Valeur-Coût.
- Ce renversement de la démarche oblige l'entreprise à évaluer et à gérer la valeur qu'elle apporte dans chacune de ses activités pour aboutir au produit. Elle doit donc avoir une approche globale, selon la **chaîne de valeur** de Porter, de toute son organisation.
- Pour se différencier des concurrents, les entreprises utilisent leurs compétences distinctives fondées non seulement sur les coûts mais aussi sur le service, la qualité, le délai, l'innovation pour dégager de la valeur perçue par le client.
- La valeur ne peut se limiter à une mesure des coûts des produits ; il faut dépasser la comptabilité analytique classique pour utiliser des méthodes de coût-cible, d'analyse de la valeur, de démarche qualité, de processus de réorganisation.
- La valeur de chaque activité doit être évaluée pour décider si l'entreprise la conserve ou l'externalise ; c'est pourquoi la gestion de la valeur concerne les produits mais aussi la structure de l'entreprise, ses procédures de fonctionnement, ses compétences.

L'approche en termes de « valeur » oblige à remettre en cause l'organisation et son système d'information.

■ *Connaissances*

Environnement et performance	<ul style="list-style-type: none"> • Performance économique • Performance sociale et sociétale • Performance environnementale
Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur définie différemment selon les parties prenantes
Réorganisation de la structure	<ul style="list-style-type: none"> • Chaîne de valeur • Reconfiguration • ingénierie simultanée
Calculs de coûts, finance	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisances des méthodes classiques de calcul des coûts • ABC, coût-cible, analyse de la valeur
Analyse du potentiel de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic des activités, des compétences, des sources de valeur

FACE AUX DÉFIS DE LA CONCURRENCE :

2. LA GESTION DE L'INNOVATION

Les organisations, pour se différencier, pour capter des nouveaux marchés et clients, pour créer de la valeur, doivent en permanence proposer des innovations de produits, de procédés, des innovations organisationnelles ou managériales. L'innovation devient une variable stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel et donc il faut gérer l'innovation en permanence, dans et hors de l'organisation, par tous les moyens possibles.

■ *Démarche*

- L'innovation, application industrielle et commerciale d'une invention est perçue comme une variable stratégique ; elle devient un facteur concurrentiel pour l'entreprise. Qu'elle soit de produit, de procédé, qu'elle soit technique, commerciale, organisationnelle ou sociale, **l'innovation permet de se différencier** des concurrents et de capter, temporairement une part de marché.
- Les entreprises cherchent à produire des innovations de toute sorte, de manière permanente, et non pas à développer aléatoirement des nouveautés plus ou moins applicables. L'innovation devient un produit fini comme un autre, issu d'un processus de transformation intellectuelle qu'il faut maîtriser.
- Pour ce faire, l'entreprise met en place des structures ad hoc, dynamise des équipes pluridisciplinaires, provoque des communications entre acteurs et fonctions différentes. Elle se met donc à gérer des processus de création et de diffusion d'innovations, éléments intangibles et aléatoires, comme des produits physiques.
- L'innovation requiert des recherches et donc la **gestion de l'immatériel** devient de plus en plus importante car elle nécessite des investissements lourds, des compétences et du temps, plus difficilement mesurables dans les moyens nécessaires comme dans les résultats que les autres types de produits.

- Même si elles ne sont pas les seules, les innovations technologiques liées à l'électronique se diffusent rapidement en cette fin de siècle et bouleversent la gestion, la stratégie et l'organisation de toutes les entreprises, quelle que soit l'activité.

On peut s'interroger sur le sens du déterminisme : ces innovations technologiques et en particulier les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) obligent-elles les organisations à s'adapter ou bien les nécessaires évolutions des organisations poussent-elles les innovations technologiques ? Les relations semblent réciproques et plus ou moins profondes selon le type d'activité. En tout état de cause, même si une entreprise n'innove pas elle-même, elle est obligée aujourd'hui de gérer l'introduction, la diffusion, l'utilisation de ces innovations tant au plan stratégique qu'organisationnel pour ne pas disparaître.

L'innovation est la fonction première de l'entrepreneur, au sens étymologique du terme.

■ *Connaissances*

Structure et communication	<ul style="list-style-type: none"> • Structure matricielle, structure par projet • Technopôle
Production et recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénierie simultanée • Veille technologique
Choix stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation, variable stratégique, élément de différenciation • Alliance technologique

FACE AUX DÉFIS DES TECHNOLOGIES :

3. LA GESTION DU TEMPS ET DE L'ESPACE

Jusqu'au début du XXI^e siècle les organisations manageaient leurs activités dans un espace facilement repérable. Avec la diffusion des technologies de l'information et de la communication, les espaces ont des frontières de plus en plus floues et instables ; les délais, les durées, les rythmes, les temporalités des entités et des individus, sont différents alors qu'ils collaborent ensemble. Il s'agit donc de gérer de nouveaux lieux et de nouveaux temps.

■ *Démarche*

Comment manager des espaces plus grands, dispersés sur la planète, en réduisant les délais et les durées ?

Avec la mondialisation, quelles frontières gérer à court et long terme ? Quelle structure ?

Avec qui ? Quels acteurs ? Quel management interculturel ?

Comment réagir vite et s'adapter aux besoins locaux ? Quel rythme adopter ?

Faut-il rechercher une performance globale ou locale ?

■ *La gestion du temps*

Tant au plan stratégique qu'au plan organisationnel, l'entreprise doit arbitrer entre un temps de réaction trop long (entraînant un retard par rapport au concurrent, par exemple) et un temps de réaction trop court (pas de prise de recul pour réfléchir à une décision, une action ou la mauvaise qualité d'une réalisation, par exemple).

Le temps devient une variable stratégique (« chronocompétition »).

Il faut donc mettre en place les outils et les systèmes d'information pour piloter les délais, les cycles, les durées de manière optimale en tenant compte des contraintes et des spécificités de l'organisation, dans son contexte.

■ *La gestion de l'espace*

Il s'agit de déterminer les frontières internes et externes de l'organisation.

Au plan stratégique, l'entreprise doit choisir ses partenaires, ses fournisseurs, son périmètre d'intervention et construire les alliances. Dans le contexte actuel, ces espaces sont versatiles et doivent être modifiés souvent en fonction de facteurs pas toujours maîtrisables. Au plan organisationnel, la flexibilité et la réactivité nécessaires induisent des adaptations des structures, des procédures.

Les lieux de travail ne sont plus fixes, les acteurs collaborent et se réunissent au travers de plateformes collaboratives, de réseaux virtuels.

Les frontières physiques sont abolies et les TIC permettent des liens faciles entre des acteurs même très éloignés, mais il ne faut pas négliger les limites et les risques de ces espaces immatériels : perte de repère, de culture commune, d'identité claire.

■ *Connaissances*

Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Structure temporaire, par projet • Travail à distance, travail collaboratif • Entreprise 2.0
Systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Plateforme collaborative • Réseau, intranet, internet, EDI
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Délocalisation • Alliance, partenariat

FACE AUX DÉFIS DE LA MONDIALISATION :

4. LA GESTION DES FRONTIÈRES

Les organisations doivent faire face simultanément aux pressions de l'environnement, aux défis de la concurrence mondiale et des opportunités technologiques. Pour piloter la performance globale, elles doivent gérer la valeur sous toutes ses dimensions, gérer les innovations, gérer le temps et l'espace de leurs activités. Tout cela revient à repenser les frontières des entreprises, tant au plan stratégique qu'organisationnel et à les gérer en permanence.

■ Démarche

- Les caractéristiques de l'environnement macro-économique actuel (concurrence mondiale sur les variables prix et hors prix) et technologique (potentialités de traitement d'information et de communication) conduisent les entreprises à opter pour des stratégies d'externalisation de certaines activités (opérationnelles ou fonctionnelles).
- En effet pour faire face à une incertitude et une instabilité forte, elles n'ont pas toutes les ressources financières, techniques et les compétences adéquates ; ainsi, elles ont tendance à se centrer sur ce qu'elles maîtrisent bien (**recentrage sur le métier**) et de **faire faire** par d'autres les activités pour lesquelles elles ne sont pas compétitives.
- Cela entraîne de nouvelles et nombreuses relations interfirmes, des contrats ponctuels et temporaires avec des fournisseurs, des sous-traitants, ou la mise en place de réseau d'entreprises travaillant ensemble (notions de : sous-traitance externalisation, impartition). Ainsi se créent des dépendances stratégiques fortes mais aussi de profondes modifications et/ou perturbations structurelles ; il faut mettre en place des procédures de travail et de communication entre des entités autonomes différentes, rendues possibles par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (*exemple : l'échange de données informatisé, ÉDI*).
- La frontière organisationnelle ne s'arrête donc plus ni au seul statut juridique de l'entreprise, ni au périmètre d'application des procédures propres à l'entreprise ; une partie de l'environnement est intégrée dans le fonctionnement et les décisions de l'entreprise. La frontière de l'organisation peut être définie par son périmètre d'influence décisionnelle.
- Toutefois, ces stratégies peuvent créer de nouveaux problèmes difficiles à résoudre. Si bien que les difficultés organisationnelles rencontrées, évaluées en termes de coûts par certaines entreprises (coûts directs, coûts organisationnels, coûts cachés, coûts d'opportunité) les ont parfois conduites à « rapatrier » certaines activités.

Les frontières de l'organisation, difficiles à déterminer, sont fluctuantes.

■ Connaissances

Entreprise système ouvert	
Diagnostic concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> • Les cinq forces de la concurrence • Analyse industrielle de la filière, et de l'arène stratégique
Stratégies d'alliances et de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Faire ou faire faire : externalisation
Structures	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion par projet • Structure transversale • Entreprise en réseau
Production sous-traitée	<ul style="list-style-type: none"> • Délocalisation • Organisation en juste-à-temps • Système d'information en temps réel
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des flux • Importance de la gestion du temps et de l'espace

FACE AU PARADOXE COÛT/TEMPS :

5. LA GESTION DES STOCKS ET DES FLUX

Pour arbitrer le paradoxe entre coût et temps, pour satisfaire les attentes des clients, tout en créant de la valeur, les entreprises gèrent un équilibre entre un niveau de stocks et des flux permettant de répondre rapidement à la demande. Il s'agit donc de mettre en place et de gérer des flux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, aboutissant à des chaînes logistiques intégrées (*supply chain management*).

■ Démarche

- Plus le contexte concurrentiel accentue la pression sur les coûts mais aussi les exigences de service et de qualité, et plus les décisions stratégiques et tactiques de l'entreprise rendent nécessaire une organisation capable de gérer des flux.
- L'adaptation de l'offre à la demande n'est plus recherchée par des stocks coûteux qui ne correspondent pas nécessairement aux attentes des clients mais par une organisation capable de réagir vite et bien.
- La **logistique**, gestion des flux tant internes qu'externes à l'organisation revêt aujourd'hui une importance capitale ; elle est le maillon opérationnel de la flexibilité et de la réactivité recherchées.
- Cette gestion des flux nécessite alors la **maîtrise de l'espace et du temps**. Les problèmes du gestionnaire sont toujours les mêmes : trouver des compromis entre des contraintes pour dégager de la valeur, de la richesse et satisfaire au mieux des clients ; mais le cadre spatio-temporel est différent ; il faut le plus souvent gérer sur toute la planète et en temps réel.
- L'organisation doit répondre rapidement aux demandes, donc **gagner du temps** sur la durée de fabrication, de livraison : elle a ainsi recours à des traitements automatisés de l'information et utilise des liaisons de communication permanentes entre ses partenaires (réseaux, ÉDI). Elle doit aussi, pour réduire ses coûts, **gérer son espace** tant interne (reconfiguration) qu'externe avec ses partenaires, ses clients. Là encore, les technologies de l'information et de la communication permettent de réduire l'espace (vidéotransmission, *groupware*).
- Même si l'économie est devenue mondiale, si les délocalisations sont nombreuses et les marchés éloignés, le gestionnaire réduit facilement les distances grâce aux technologies (l'espace explose mais se réduit) alors que la compression du temps semble plus difficile à obtenir. **Le délai est aujourd'hui une des variables stratégiques** pour que les entreprises se différencient. Compte tenu de la volatilité de la demande, la disponibilité immédiate du produit est un avantage compétitif.
- Le gestionnaire ou le décideur dans une organisation doit également gérer son propre temps de travail ; ne pas se disperser en tâches administratives mais se focaliser sur les processus décisionnels, l'écoute des autres, la délégation et la réflexion globale.

Le juste-à-temps et les technologies de communication font parfois émerger un style de gestion où seule l'urgence est gérée au détriment de la réflexion à plus long terme.

■ **Connaissances**

Formes structurelles	<ul style="list-style-type: none"> • Structure horizontale, par processus • Reconfiguration • Communication et information en temps réel
Réorganisation de la production	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage par l'aval en juste-à-temps • Ingénierie simultanée
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Supply chain management</i>
Choix stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Temps, variable stratégique • Choix de délocalisation, d'externalisation

FACE AU PARADOXE COÛT/QUALITÉ :

6. LA GESTION DE LA QUALITÉ

Pour satisfaire les attentes des clients, se différencier par rapport aux concurrents, l'entreprise doit arbitrer entre les coûts supportés par un bien ou service et les dimensions qualitatives objectives et subjectives reconnues ou perçues. La qualité comme la non-qualité ont un coût qu'il s'agit de comparer pour se positionner, au-delà des normes qu'il faut respecter. Les organisations doivent donc en permanence gérer la qualité.

■ **Démarche**

- La qualité est devenue une variable essentielle du système d'objectifs de toute entreprise qui propose des biens et des services sur un marché (prix, délai, service, qualité). La qualité d'un produit couvre sa performance mais aussi sa disponibilité, les services qui y sont attachés.
- De plus, son impact s'est profondément élargi puisque la qualité ne touche pas seulement le produit mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure.

La gestion de la qualité est donc complètement **transversale** à une organisation ; elle doit transcender les fonctions et les produits et s'intégrer dans la culture de l'entreprise pour être comprise et appliquée avec efficacité.

- Toutes ces actions et ces procédures doivent être organisées, coordonnées et gérées car elles génèrent de la valeur, des bénéfices, mais aussi des coûts. La gestion de la qualité comprend de nombreuses dimensions (prévention, maintenance, contrôle) et de nombreux outils et méthodes.
- La gestion de la **qualité totale** bouleverse toute la structure, l'organisation du travail, les procédures de fonctionnement de l'organisation, l'état d'esprit du personnel ; elle oblige à une remise en cause permanente des pratiques pour rechercher **une amélioration lente et continue** (démarche **Kaisen**) et non pas un saut ponctuel brutal.
- Les procédures de **certification** (normes ISO 9000 par exemple) permettent de formaliser cette gestion de la qualité et d'utiliser la qualité comme variable stratégique et commerciale.

- Avec l'externalisation de nombreuses activités et la constitution d'entreprises en réseau, la gestion de la qualité doit aussi intégrer des partenaires extérieurs ce qui peut entraîner des difficultés organisationnelles, de communication, de compréhension entre acteurs d'unités distinctes, etc., donc de générer des coûts supplémentaires. Aussi, pour maintenir un certain niveau de qualité, des entreprises ont fait des choix stratégiques différents en réintégrant des services et des activités dans leur propre organisation.

La gestion de la qualité oblige à une approche transversale de l'organisation.

■ **Connaissances**

Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des procédures de travail, des mécanismes de coordination • Apprentissage organisationnel permanent • Organisation apprenante
Maintenance et qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Outils d'amélioration de la qualité • Procédure de certification
Analyse stratégique	

FACE AU PARADOXE RÉEL/VIRTUEL :

7. LA GESTION DES INFORMATIONS ET DES DONNÉES

Durant le xx^e siècle, les entreprises manageaient avec peu d'informations car difficiles à collecter et devaient communiquer avec des supports matériels dans un environnement réel. Avec les possibilités des TIC, des réseaux, des *big data*, toutes les organisations doivent manager avec beaucoup d'informations affluant en permanence et à traiter en continu, et gérer de grandes quantités de données (*big data*). Elles peuvent analyser de multiples corrélations entre des données et communiquer avec des supports réels et virtuels explosant les frontières, le temps et l'espace. Elles doivent donc gérer les informations entrantes et sortantes.

■ **Démarche**

Les informations et les données sont des variables stratégiques qu'il faut piloter en permanence. Les informations peuvent permettre des avantages concurrentiels, des gains de temps et de coût.

L'ensemble de l'organisation, par ses structures, ses procédures, ses acteurs doit gérer les données entrantes, les traiter et les diffuser pour communiquer.

Les technologies actuelles offrent de nombreux avantages pour collecter, traiter et diffuser les informations mais elles sont aussi sources de risques.

La gestion des informations et des données porte :

- sur le **choix des outils** et de leurs fonctions : quelles plateformes collaboratives mettre en place pour générer de la synergie et de la coopération, tout en gardant un degré d'initiative et de satisfaction ?

- sur la **liberté accordée aux collaborateurs dans l'utilisation des outils** : quelles tâches ou marge de manœuvre accorder aux natifs du numérique par rapport aux migrants du numérique ? comment gérer le flou qui s'installe entre vie professionnelle et vie privée, avec les ordinateurs, les réseaux et les objets connectés ? comment créer de la contribution collective des acteurs aux plateformes, plutôt que de la seule consultation individuelle d'informations ?
- sur l'**utilisation des big data** pour être efficace et pertinent : le traitement des big data peut être très productif pour la stratégie de l'entreprise et peut aussi induire des « manipulations » des parties prenantes.

■ **Connaissances**

Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Retour d'expérience, apprentissage organisationnel • Structure virtuelle
Systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte, traitement, diffusion, connexion, EDI • Analyse des corrélations des données
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie et responsabilité • Pouvoir et zone d'incertitude avec les données et les informations • Liberté et éthique

FACE AUX DÉFIS DE L'ENVIRONNEMENT INCERTAIN ET COMPLEXE POUR L'ORGANISATION :

8. LA GESTION DU CHANGEMENT ET DE LA FLEXIBILITÉ

Pour répondre aux turbulences de l'environnement, à l'instabilité des variables à gérer, pour s'adapter aux évolutions stratégiques et organisationnelles, toutes les entreprises doivent être capables d'évoluer, de modifier leurs procédures, leurs outils de gestion, d'apprendre des succès et des échecs pour améliorer leurs décisions et leurs actions. Ainsi, les structures organisationnelles doivent être souples, adaptatives, agiles, et l'entreprise doit gérer en permanence la flexibilité des structures et le changement général.

a) Gestion de la flexibilité

■ **Démarche**

- La flexibilité semble nécessaire pour réagir face à la complexité et à l'incertitude de l'environnement, des variables d'action et de décision, des partenaires. Pour produire à faible coût, assurer des livraisons rapides, s'adapter aux exigences de la clientèle, les entreprises essaient d'introduire de la flexibilité dans toutes les dimensions de la gestion.
- La flexibilité s'entend dans plusieurs directions : la réactivité dans le temps, la diversité de l'offre, la souplesse de la structure, de la production, des hommes. La flexibilité est donc multiforme : technique productive et humaine, stratégique et structurelle, quantitative et qualitative :
 - dans le domaine de la **production** on distingue trois formes de flexibilité : des produits, des processus de production, des inputs ;

- pour les **technologies**, la flexibilité consiste à apporter une souplesse d'adaptation, de rapidité dans des systèmes auparavant figés (machine-outil à commande numérique, atelier flexible, systèmes d'information automatisés, en temps réel...);
- pour la **structure**, la flexibilité consiste à organiser les activités par projet, à accorder plus d'autonomie, à mettre en place des réseaux de petites unités, à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, à organiser le travail par processus. On passe d'une structure hiérarchique mécaniste figée à une structure organique dynamique apprenante et changeante;
- pour la **finance**, la flexibilité consiste à choisir des systèmes de financement permettant la réversibilité des engagements (outils financiers à option, etc.).
- La flexibilité est difficile à introduire, à faire accepter, à gérer. Les procédures de travail, induisant plus de souplesse dans l'organisation, doivent être introduites progressivement, par petites étapes pour ne pas modifier brutalement la culture globale.
- La flexibilité est également difficile à mesurer, à évaluer, à contrôler. Les outils comptables classiques ne l'isolent pas et des méthodes plus qualitatives d'évaluation sont peu développées et peu diffusées, voire parfois peu pertinentes. La flexibilité ne doit pas aller à l'encontre de la motivation des acteurs, du gaspillage des ressources et des compétences de l'organisation. Le gestionnaire doit donc trouver un certain compromis entre souplesse et rigidité; pour être flexible, il faut être plus rigoureux dans les produits, les composants, les processus, les activités.
- La flexibilité ne doit pas introduire plus de complexité, difficile et coûteuse à gérer. La gestion de la flexibilité passe en général par une réflexion concrète sur des démarches de simplification des procédures, de standardisation des composants, de réduction du nombre des fournisseurs; les produits sont diversifiés mais leurs composants et leurs processus de transformation doivent être plus simples, plus rapides, plus homogènes et transférables.

La tendance actuelle est d'instaurer « une flexibilité rigide » qui associe souplesse, simplicité et discipline dans un long et continu processus d'apprentissage.

■ **Connaissances**

Flexibilité organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Structure matricielle, structure par projet • Mécanismes de coordination et d'ajustement
Flexibilité productive	<ul style="list-style-type: none"> • Polyvalence des équipements, des équipes de travail, ateliers flexibles • Organisation juste-à-temps • Gestion des flux internes et externes, logistique (cf. chapitre 10)
Orientation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité, objectif et variable stratégique • Importance de la gestion du temps et de l'espace

b) Gestion du changement

■ **Démarche**

- Les évolutions rapides et permanentes de l'environnement économique, social, politique, technologique mondial conduisent les entreprises à devoir **réagir vite et souvent**. Pour le gestionnaire d'aujourd'hui, **une seule chose est certaine : le changement !**

- Ainsi, toutes les variables quantitatives, stratégiques, mais aussi qualitatives, structurelles, humaines doivent s'adapter et être gérées pour accompagner ces évolutions. D'une vision statique de l'organisation et d'une approche d'optimisation quantitative, simple et rationnelle, il faut passer à une **vision dynamique à rationalité limitée de la stratégie et de la structure**, avec des solutions satisfaisantes, non répétitives et des améliorations incrémentales contingentes.
- L'entreprise doit gérer en permanence le changement de ses produits, de ses marchés, de ses activités, de son organisation, de ses procédures de travail, de ses compétences, de ses ressources humaines, techniques.
- Si le changement apparaît inhérent aux choix stratégiques et intégré dans tous les modèles stratégiques, il est plus récemment apparu dans les variables de l'organisation où il devient peu à peu une valeur normative car :
 - le changement est subi par l'organisation, venant d'un système économique et social plus large ;
 - le changement doit être inclus dans l'état d'esprit des acteurs, la culture de l'entreprise ; il devient une source de recherche permanente d'améliorations et nécessite des capacités spécifiques ; il en résulte que tout état de l'organisation n'est qu'un équilibre transitoire ;
 - le changement nécessite des traitements et des procédures appropriés non répétitifs sans assurance de succès.
- Pour prendre en compte la gestion du changement, sont apparus les concepts de :
 - changement organisationnel,
 - organisation apprenante ou intelligente,
 - comportement organisationnel.
- Il est nécessaire de gérer le changement pour aplanir les résistances humaines à tout changement. D'où les formes d'implication, de participation, les communications et informations, les formations pour aider à intégrer le changement.

Mais cette problématique est difficile à intégrer dans les décisions et les actions du gestionnaire.

Bien que partout nécessaire, la gestion du changement n'est possible que dans les organisations qui savent intégrer le désordre du changement à l'ordre des procédures établies.

■ **Connaissances**

La gestion aujourd'hui	<ul style="list-style-type: none"> • Incertitude et complexité de l'environnement qui impose des changements • Interdépendance des variables qui multiplie les changements
Les structures	<ul style="list-style-type: none"> • Structure matricielle, par projet, ad hoc, réactives et souples • Circulation des informations et communication pour réagir vite
Les orientations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies fondées sur la flexibilité, la réactivité, l'espace, les flux

FACE AUX DÉFIS DE L'ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET INCERTAIN POUR LES ACTEURS :

9. LA GESTION DES COMPÉTENCES ET DES COMPORTEMENTS

Pour répondre aux turbulences de l'environnement, l'entreprise ne doit pas seulement adapter ses structures et ses procédures mais aussi le travail, les connaissances et les compétences dont elle a besoin. Tous les collaborateurs doivent être gérés dans leur travail et leur comportement. Il s'agit de mobiliser et de transmettre les expertises et les compétences tout en maintenant un climat de confiance et de motivation afin de susciter la coopération et non les conflits.

■ Démarche

- D'une part, l'**information pertinente**, obtenue au bon moment au bon endroit, est devenue la matière première primordiale de toute entreprise, une **variable stratégique** capitale pour se différencier. D'autre part, l'entreprise doit utiliser au mieux ses ressources humaines, source essentielle de richesse, de créativité, d'innovation, de développement.
- Dans le contexte de flexibilité, de turbulence, de réduction du temps et de l'espace, l'organisation ne peut se contenter d'utiliser et de maintenir ses connaissances et ses compétences actuelles ; elle cherche à progresser par un processus continu et permanent d'**apprentissage**, de formation, de collecte d'informations.

Comme la qualité, l'innovation, l'entreprise doit considérer les connaissances et les compétences en tant que **flux à piloter et non pas en tant que stock à conserver**. Il faut donc là encore mettre en place une gestion d'éléments en partie immatériels.

Les choix de cette gestion sont nombreux : quelles sont nos compétences clés ? comment les faire progresser ? quelles veilles d'informations faut-il mettre en place ? quelles sont les formations nécessaires ? quels systèmes de communication interne et externe faut-il mettre en œuvre ?

- Les enjeux de la gestion des connaissances sont d'ordre stratégique ; en effet, les analyses stratégiques fondent de plus en plus l'avantage concurrentiel sur les ressources de base (*Ressource Based View* de J.W. **Barney**) en management, en hommes, sur les compétences foncières de l'entreprise (l'apprentissage et les routines organisationnelles de la **théorie évolutionniste**), sur les compétences clés (« *core-competence* » de **Hamel et Prahalad**). La démarche du gestionnaire n'est plus de choisir une orientation stratégique et d'en déduire les moyens et compétences nécessaires mais d'asseoir des choix stratégiques sur les compétences reconnues et maîtrisées par l'entreprise, sur les connaissances, les savoirs et savoir-faire qui permettent de différencier l'entreprise de ses concurrents.
- C'est pourquoi l'organisation doit en permanence, évaluer ses connaissances et ses compétences, les enrichir, les valoriser, les protéger et les développer comme des variables stratégiques. Une maîtrise de ces richesses intrinsèques à l'entreprise doit lui permettre de mieux gérer la qualité de toute l'organisation, les changements nécessaires dans la structure et la stratégie ainsi que la valeur des produits.

Le profil de compétences, voire de potentiel, prend souvent le pas sur la définition de postes dans une organisation apprenante.

■ *Connaissances*

Structures	• Structure transversale, par projet
	• Ingénierie simultanée
	• Apprentissage organisationnel
	• Réseau interne et externe de communication
Gestion des ressources humaines	• Formation
	• Mobilité
	• Motivation, satisfaction, participation, incitation
	• Culture d'entreprise, coopération
Analyse stratégique du potentiel de l'organisation	• Diagnostic stratégique fondé sur les ressources internes de l'entreprise
	• Modèle de pôle de compétence (Prahalad et Hamel)
	• Capacités organisationnelles (modèle de la plate-forme stratégique du BCG)

FACE À L'ENSEMBLE DES DÉFIS ET PARADOXES :

10. LA GESTION DES RISQUES

Dans ce contexte incertain et complexe, les organisations doivent piloter en permanence une multitude de variables parfois contradictoires et équilibrer des paradoxes. Toutes ces décisions et ces actions génèrent des risques de toute nature, inhérents à toute activité économique. Il s'agit donc de gérer en permanence tous les risques, de les lister, de les évaluer, de les hiérarchiser pour déterminer ceux qui doivent être traités.

■ *Démarche*

- Les gestionnaires prennent des décisions pour des actions futures sans une connaissance complète et certaine du présent et des évolutions possibles. Les outils comme les choix de gestion intègrent toujours des **aléas**, des **incertitudes** et donc des **risques**.
- Bien qu'habituelle et souvent non réductible, cette incertitude doit être gérée pour essayer de la minimiser alors que les multiples dimensions de l'environnement ne font que l'augmenter, avec des variables tant quantitatives que qualitatives, notamment au plan mondial.
- Il est possible de repérer trois modes de gestion stratégique du risque et de l'incertitude :
 - le mode **technocratique** : des techniques prévisionnelles sont utilisées pour anticiper, stimuler les états futurs possibles et planifier des actions en réponse ;

- le mode **structurel** : l'entreprise lutte contre l'incertitude par une structure flexible qui peut s'adapter rapidement aux modifications de l'environnement ;
- le mode **politique** : les décideurs essaient de contrôler et d'éliminer l'incertitude de l'environnement par des pressions (lobbying) sur des acteurs de réglementation, par des interventions de nature politique.
- En outre, les décideurs utilisent des outils et des méthodes de plus en plus rapides et performants pour collecter et traiter les informations (saisie et traitement en temps réel, simulations, calculs complexes, etc.) mais aucun calcul ne peut intégrer complètement les aléas et les irrationalités des situations et des acteurs.
- En effet, le risque et l'incertitude peuvent aussi venir des acteurs de l'entreprise, car l'évolution des objectifs et des motivations, les réactions et les comportements des acteurs sont peu prévisibles, tant individuellement que par groupe.
- Le partage du pouvoir entre propriétaires et gestionnaires, la divergence d'intérêts qui peut apparaître entre ces deux groupes introduisent aussi risque et incertitude. Le revirement des attitudes des actionnaires qui cherchent à mieux contrôler les décisions et la gestion de l'entreprise en mettant en place des contre-pouvoirs accroît le risque pour les dirigeants d'être sanctionnés. C'est le développement du **gouvernement d'entreprise**, défini comme l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises.

Le degré d'acceptation du risque est une des caractéristiques fondamentales de la culture d'une organisation.

■ **Connaissances**

Outils de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> • Courbe d'expérience, cycle de vie du produit • Matrices stratégiques, banques de données PIMS • Simulation, méthodes multicritères • Évaluation technologique et organisationnelle
Information et décision	<ul style="list-style-type: none"> • Processus décisionnels, rationalité limitée • Circulation des informations, traitement en temps réel • Structure réactive, structure par projet
Acteurs, pouvoir, ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Comportement des acteurs face au risque

Annexes

Cas de synthèse

Corrigés

Index des définitions et concepts

Index des outils et méthodes

Index des auteurs cités

Table des matières

Cas de synthèse

Sujet d'annales 2013 : CAS LEGO

En 1932, le danois Ole Kirk Christiansen crée une entreprise sous la marque « Lego », une contraction des mots danois *leg godt*, « joue bien ». Après une phase de déclin à la fin des années 1990, l'entreprise familiale danoise a opté pour des choix stratégiques et managériaux qui lui ont permis de renouer avec la croissance.

Histoire de la petite brique

À l'origine de l'aventure, comme toujours, il y a un homme : Ole Kirk Christiansen. Né en 1891 à Billund, un village rural et pauvre au centre du Jutland, la partie continentale du Danemark, il est le treizième enfant d'une famille de paysans. Il apprend le métier de menuisier dans l'atelier de son frère et part travailler en Norvège et en Allemagne. En 1916, à 25 ans, il revient s'installer au pays. [...] Pour survivre, il fabrique des objets courants : des planches à repasser, des escabeaux... [...]

Il crée officiellement une entreprise en 1932 et cherche une marque pour ses produits ; en 1934, il choisit Lego, une contraction des mots danois *Leg godt*, « joue bien ».

En 1947, Ole Christiansen fait venir d'Angleterre une machine à injecter du plastique. C'est la première du genre au Danemark. Il fabrique des hochets, puis, en 1952, un modèle réduit du Ferguson petit gris, un tracteur très populaire chez les paysans. L'année suivante, il a l'idée de le vendre en kit, ce qui plaît beaucoup. C'est son premier jouet à construire par l'enfant.

En 1949, il ajoute aux cubes en bois qui figuraient à son catalogue, comme à celui de tous ses concurrents, des « briques » faites dans un plastique légèrement flexible qui permet de les emboîter facilement. Au départ, elles ont peu de succès. Un magazine traduit l'opinion des Danois : « Le plastique ne remplacera jamais les bons et solides jouets en bois. »

Ole a près de 60 ans. Son fils Godtfred, chargé du développement, a l'idée de créer un véritable système dont les briques en plastique de couleurs vives de 5 cm³ forment l'élément de base. L'ensemble est présenté comme devant stimuler la créativité des enfants et appeler au fil du temps des compléments et des déclinaisons. Le 28 janvier 1958, le brevet de la brique actuelle, à 8 saillies, est déposé. Comme pour les innovations précédentes, le succès n'est pas immédiat et Ole Kirk Christiansen ne le verra pas : il meurt en mars 1958. Deux ans plus tard, après un incendie de son entrepôt et de son stock, Lego cesse de produire des jouets en bois.

Le casse-tête d'un produit inusable

Le système s'enrichit d'éléments (fenêtres, roues) rendant les constructions plus réalistes. En 1969, Lego lance les Duplo, identiques aux briques mais deux fois plus grosses, et donc plus faciles à manipuler par les tout-petits. En 1978, viennent les premières boîtes à thème : le château fort, la ville et l'espace, avec des mini-figures (astronautes, policiers, chevaliers...). Très stylisés au début, les petits personnages seront par la suite individualisés en fonction des films et des séries TV dont ils s'inspirent : les pirates, les Vikings, Batman, Star Wars, etc.

En 1979, Kjeld Kristiansen succède à son père, Godtfred. Le développement se poursuit dans de nombreux pays (130 actuellement). Mais des menaces se profilent, dues aux qualités mêmes du produit. Kjeld craint la saturation du marché : sa simplicité et sa robustesse rendent la brique à la fois indémodable et inusable. De plus, elle est très imitée. Et pour ne rien arranger, le marché du jouet subit, au début des années 1990, la concurrence du jeu vidéo. Pour continuer à se développer, l'entreprise cherche donc à se diversifier.

Constatant que 20 000 personnes venaient chaque année admirer les sculptures en briques Lego qui ornaient l'usine de Billund, Godtfred avait eu l'idée d'y créer une exposition permanente en plein air. Cela deviendra en 1968 le premier parc à thème Lego. Kjeld reprend l'idée. Il implante des parcs en Angleterre, aux États-Unis et en Allemagne. Cette activité, qui exige pour être rentable un professionnalisme sans faille, comporte des aléas. Les autres diversifications ne sont pas toujours réussies. Les robots en kit, trop chers, ne trouvent pas leur public. Quant aux jeux vidéo et autres produits dérivés, ils n'évitent pas à la firme danoise de sérieuses difficultés à la fin des années 1990. À partir de 1998, elle connaît plusieurs années déficitaires et doit licencier en 2003.

Les Kristiansen passent la main

L'année suivante, si la famille fondatrice reste actionnaire de l'entreprise à 100 %, Kjeld, petit-fils du fondateur, cède son fauteuil de directeur général à un jeune consultant de 36 ans du cabinet McKinsey, Jorgen Vig Knudstorp. Celui-ci se donne six ans pour redresser l'entreprise.

Il applique les recettes classiques : réduction des coûts, recentrage sur le cœur de métier et reprise en main de la distribution. Il supprime 2 000 emplois, cède l'exploitation des parcs d'attraction au groupe britannique Merlin et arrête la fabrication de près de la moitié des produits. Enfin, il resserre les liens avec les distributeurs.

Mais il fait une fausse manœuvre en délocalisant massivement. La différence de coût de main-d'œuvre ne compense pas les surcoûts de transport, la moindre qualité et la mauvaise organisation des usines dans plusieurs pays. Knudstorp comprend vite que l'image de Lego vaut de l'or et que c'est sur elle et sur la qualité traditionnelle de ses produits qu'il faut miser. Il rapatrie à Billund les opérations les plus stratégiques, comme le moulage des pièces et rachète les quelques usines continuant à travailler pour le groupe au Mexique et en Europe de l'Est, pour mieux contrôler la production. Alors que 80 % des jouets vendus dans le monde sont produits en Chine, seul 8 % des produits Lego en proviennent.

Le rendez-vous des fans sur la Toile

L'entreprise danoise est une pionnière du Web 2.0. Sur son site – qui reçoit 18 millions de visites par mois –, on trouve la Lego Factory. Ce lieu de rencontre des fans expose leurs chefs-d'œuvre. Les internautes souhaitant les reproduire peuvent commander les pièces nécessaires et Lego fait même entrer les réalisations les plus intéressantes dans son catalogue officiel.

Source : M. Mousli, « Les rouages de l'entreprise », Alternatives économiques, septembre 2011.

Le redressement de Lego

Kjeld Kirk Kristiansen, petit-fils du fondateur et patron de l'entreprise depuis 1979, décide alors de céder les rênes. Une page de l'histoire de Lego se tourne en 2004 avec l'entrée en scène d'un nouveau patron, Jorgen Vig Knudstorp, alors âgé de 36 ans. [...] Sa culture du management à l'anglo-saxonne – il a débuté sa carrière chez McKinsey – donne un nouveau tempo à la société octogénaire.

Son bureau a des faux airs de magasin de jouets où s'empilent boîtes et modèles en briques colorées. Il n'hésite pas à donner à ses visiteurs, en lieu et place d'une banale carte de visite, une minifigure à son effigie. Un signe d'ego au pays du Lego ? Mais avec ses lunettes cerclées et son costume sombre, l'homme est d'abord le PDG qui veut remettre l'entreprise danoise dans le jeu face à ses grands concurrents américains Hasbro et Mattel. Et l'heure n'est pas au partage du pouvoir. Quel rôle laisse-t-il à la famille Kristiansen, troisième fortune danoise et toujours actionnaire à 100 % de Lego ? « Comme celui de la reine, elle a la signature... », indique M. Knudstorp.

Une fois les clés du royaume en poche, le nouveau PDG a fait un état des lieux. Pour découvrir les fragilités et les errements qui avaient mené l'entreprise au bord du gouffre. Boulimique, Lego avait oublié son métier d'origine de fabricant de jouets pour devenir une marque déclinée dans les univers les plus divers.

Des bijoux aux vêtements en passant par les parcs d'attractions ou les jeux vidéo. Elle avait abandonné la marque Duplo, destinée au premier âge, pour un concept marketing élaboré mais incompris des parents. Elle avait multiplié les jeux sophistiqués, comme Mindstorm, un robot en lego commandé par ordinateur conçu avec un laboratoire de l'université américaine MIT. Ou comme Lego Studios, dont l'ambition était de transformer chaque enfant en un Spielberg en herbe. Trop sophistiqués ? En tout cas, coûteux pour le consommateur moyen. « Lego avait perdu confiance en son identité », affirme M. Knudstorp. [...]

Entre les cessions, les fermetures d'usines, en particulier aux États-Unis et en Suisse, les plans sociaux, les effectifs ont fondu au tournant du siècle. La société employait 8 600 personnes en 1998, et seulement 4 900 en 2006. Le siège de Billund n'a pas été épargné : le nombre de salariés a diminué de moitié, à 2 500. « Il fallait stopper l'hémorragie et réduire la dette », explique M. Knudstorp. Mais, progressivement, le nouveau modèle économique de Lego se met en place. Pour limiter ses coûts, l'entreprise met désormais ses jeux en boîte au Mexique pour l'Amérique du Nord, en Hongrie et en République tchèque pour le reste du monde. Un temps, elle avait laissé le soin de ces usines à un géant de la sous-traitance, l'américain Flextronics, avant de les réintégrer dans son giron.

Pour autant, le « made in Danemark » existe toujours. Dans des unités fortement automatisées, il est vrai. L'une a été construite dans les années 1980 pour faire face à la concurrence de l'américain Tyco, qui proposait des briques moins chères alors que le brevet de Lego était tombé dans le domaine public. Elle abrite plus de 70 machines qui crachent sans discontinuer les 4 000 types de pièces différentes. Des pièces stockées dans un gigantesque hall entièrement robotisé où s'empilent plus de 420 000 caisses en plastique coloré. Dans une autre usine, sur des lignes automatisées, les pièces glissées dans des sachets viennent garnir les boîtes de jeu dûment numérotées. « Globalement, deux tiers des pièces sont moulées au Danemark et 15 % des boîtes y sont fabriquées. Le moulage est une opération sensible. Il doit être extrêmement précis pour que les briques s'assemblent parfaitement », explique M. Knudstorp.

Mais le retour à meilleure fortune de Lego doit aussi beaucoup à la refonte de son rayon jouets. Le fabricant danois s'est focalisé sur son cœur historique, la brique, et sur sa clientèle de prédilection, le garçon de 5 à 10 ans. La gamme Duplo a retrouvé sa place. En termes de licences, il a continué à miser sur Star Wars, toujours en tête des ventes pour ce Noël 2010, et a signé un accord avec Disney. En 2011, il proposera une gamme Pirates des Caraïbes et espère beaucoup de la sortie du nouvel épisode du dessin animé Cars. Mais la licence reste un exercice délicat et coûteux. Lego cultive donc ses univers propres, Lego City en tête, mais aussi Atlantis et, depuis peu, Ninjago. En parallèle, la société danoise, qui muscle ses compétences en marketing et création, tente de sortir du jeu de construction. Elle a lancé une offensive dans les jeux de société en 2009, teste le jeu Video multijoueurs en ligne avec Lego Universe et veut s'attaquer aux cours d'écoles avec ses toupies Ninjago dès la rentrée de janvier. Tous ces jeux ont été élaborés en multipliant les tests auprès des enfants. Car plus que jamais, Lego veut resserrer le lien avec ses clients. Les enfants, mais aussi les fans de tous âges. Voire les designers, architectes ou artistes inspirés par la petite brique en plastique.

Résultat, depuis 2006, Lego remonte la pente. [...] Il lui faut, dit-il, « inventer le futur du jeu et relever trois challenges » : la technologie numérique, l'évolution démographique – « car Lego est surtout présent dans des pays où la population vieillit » – et le changement de produit, car « les questions sur la sécurité des jouets en plastique se font plus pressantes ». Rien n'est jamais gagné dans le monde du jouet.

Source : L. Girard, *Le Monde*, 25 décembre 2010

Lego en 2010 : le 4^e fabricant mondial de jouets

Chiffre d'affaires 2010	988 millions d'euros
Résultat net 2010	199 millions d'euros
Part de marché sur le marché de la brique	Environ les trois-quarts du marché
Part de marché sur le marché du jouet	7 % (contre 5,9 % en 2009)
Effectif	9 100 salariés
Implantation	Présent dans 130 pays

La guerre des briques est déclarée

Kre-O [est] une nouvelle marque lancée par le numéro deux mondial du jouet, l'américain Hasbro. En jouant le coucou dans les rayons, Hasbro, qui n'a pas hésité à copier sans vergogne la brique Lego, dévoile son ambition. [...]

La forteresse danoise a déjà connu, avant celui d'Hasbro, d'autres assauts. La première grande offensive remonte aux années 1980, alors que les brevets de cette brique en or tombent dans le domaine public. Un Américain, Tyco, s'empresse de commercialiser des briques en tout point identiques à celles de son concepteur, mais moins chères. Le choc est rude pour Lego, qui réagit en investissant dans des unités de production fortement automatisées. Une obligation pour maintenir le made in Danemark. Aujourd'hui encore, près des deux tiers des pièces sont moulées à Billund. Dans des halls immenses, des machines crachent sans discontinuer 4 000 pièces différentes. Finalement, Tyco sera racheté par un autre américain, Mattel, numéro un mondial, fabricant de la célèbre poupée Barbie, qui ne donnera pas suite.

Le deuxième coup de semonce viendra du Canada. Mega Brands joue à son tour la carte de l'imitation. S'ensuivra une bataille juridique féroce, Lego tentant de faire reconnaître un droit de propriété intellectuelle sur la forme de sa brique. Après des années de procédure, il sera débouté. Une décision qui a ouvert définitivement la porte aux imitateurs. Des sociétés chinoises n'ont pas manqué de franchir le seuil, certaines proposant leurs copies aux enseignes de la grande distribution prêtes à vendre des jouets sous leur propre marque.

Il manquerait un détail à ce paysage concurrentiel si l'on omettait de parler de la société Ecoiffier, installée dans l'Ain. Elle propose des briques pour le premier âge depuis les années 1980 en jouant la carte des prix bas, malgré une production made in France. Nuance, toutefois, elles ne sont pas compatibles avec celles de son grand concurrent, Duplo.

Mais le nouvel assaillant de Lego a une tout autre envergure. Hasbro, qui inonde les cours de récréation avec ses toupies Beyblade et profite de la rente de situation de jeux de société indémodables comme le Monopoly, arrive lourdement armé. Il n'a d'ailleurs pas hésité à accompagner le lancement de Kre-O d'une salve publicitaire nourrie. L'américain dispose d'un autre atout : ses licences. Il a choisi de partir à l'assaut du marché de la construction avec une de ses licences phares, Transformers. Chaque boîte de jeu propose de monter, avec les mêmes pièces, un robot transformable en véhicule. Des modèles popularisés auprès des enfants par les films Transformers, dont le troisième opus est sorti cette année. Pour 2012, Hasbro devrait étoffer sa gamme, encore réduite aujourd'hui, en déclinant un jeu de bataille navale, Battleship, qui devrait bénéficier d'une adaptation cinématographique.

Transformers contre Star Wars. Ce pourrait être le titre du prochain feuilleton à suivre dans le monde sans pitié des fabricants de jouets. Lego a en effet en main une carte maîtresse, avec la licence Star Wars. « Les modèles Star Wars sont encore en tête des ventes des produits Lego ce Noël », affirme Franck Mathais, de La Grande Récré. La société danoise, qui exploite l'univers des films de George Lucas depuis dix ans, a

renouvelé l'engagement jusqu'en 2020. Elle a aussi signé un accord avec Disney et commercialise cette année des produits Cars. [...]

Ce dynamisme retrouvé a redonné du lustre à la marque. Qui joue sur plusieurs tableaux. Aux yeux des parents, voire des grands-parents, Lego reste une valeur sûre, un jeu éducatif, atout précieux surtout en période de crise. « Il est assez rare qu'une marque de jouets passe ainsi plusieurs générations. Avec ses couleurs primaires, son design atypique, son énorme potentiel pour inventer des formes et son côté performance, Lego est un jouet génial », affirme Dorothee Charles, du Musée des arts décoratifs. Les parents sont sensibles au fait de transmettre un jeu qui a bercé leur propre enfance.

Source : L. Girard, *Le Monde*, 16 décembre 2011.

Les secrets d'une réussite

Des briques fabriquées au millimètre près

LEGO doit notamment son succès à sa réputation de qualité. « Toutes nos usines nous appartiennent et les pièces subissent des contrôles qualité à chaque étape de leur fabrication », assure Stéphane Knapp, directeur marketing France. Les petites pastilles de plastique sont fondues dans un four à 232 °C. Le plastique est ensuite moulé avec une précision millimétrée. « Seules 18 pièces sur un million ne sont pas conformes, garantit Stéphane Knapp ».

La gamme renouvelée mais pas chamboulée

Le commissariat de police LEGO est toujours un best-seller après des décennies d'existence.

Si les deux tiers de la gamme sont renouvelés ou retravaillés chaque année, le commissariat de police ou la ferme DUPLO figurent toujours parmi les meilleures ventes plusieurs décennies après leur création. Les équipes marketing lancent des nouveaux thèmes chaque année en fonction de l'actualité et de la maturité du marché dans chaque pays. « En France, nous travaillons encore à implanter les thèmes basiques, explique Stéphane Knapp. En revanche, en Allemagne où LEGO est déjà leader du marché du jouet, on lance plus de nouveautés ».

Des prix adaptés à tous les budgets

On peut trouver des boîtes de LEGO de 3 à 150 euros. © LEGO

Les LEGO sont plus chers que certains de leurs concurrents. Mais la force de la gamme, c'est que l'on peut trouver une boîte à n'importe quel prix. [...]

Motiver les revendeurs pour optimiser les ventes

Le service marketing de LEGO aide les magasins à optimiser leur assortiment.

LEGO investit chaque année 10 % de son chiffre d'affaires en publicité. Le groupe, qui réalise 60 % de son chiffre d'affaires entre octobre et décembre, est très présent à la télévision et dans la presse parentale. Mais une grosse partie des investissements est dirigée vers les revendeurs. « Notre service marketing aide chaque propriétaire de magasin à affiner son offre en fonction de sa clientèle », explique Stéphane Knapp. 40 % des ventes ont lieu en hypermarché et 48 % dans les réseaux spécialisés (JouéClub, Toys'R'us...).

Journal du net, 17 décembre 2008.

À l'attaque de nouvelles cibles

Lego veut aussi conquérir le marché des filles

Des legos spécialement conçus pour le mariage entre le prince William et Kate Middleton, en Grande-Bretagne, au printemps dernier.

Le géant danois de la brique de construction lance une nouvelle gamme dédiée aux fillettes, baptisée Lego Friends.

Des briques roses, des personnages girly et des emballages couleur parme : c'est la recette de Lego pour partir à la conquête des petites filles.

Source : K. Lentschner, *Le Figaro*, 1^{er} décembre 2011

Lego veut faire rêver les grands

D'ordinaire, les constructions en briques Lego ont des allures de fermes ou de bateaux très colorés. Mais la nouvelle gamme Architecture que la marque est en train d'implanter progressivement en France affiche un style bien différent. Beige, blanc ou noir, les modèles réalisés sont tout en sobriété. Et pour cause. Ils reproduisent des monuments comme l'Empire State Building, la Maison-Blanche ou la tour Burj Khalifa de Dubaï. Et se destinent à des adolescents ou des adultes fans de beaux bâtiments.

L'envie de l'architecte américain Adam Reed Tucker de traduire avec les briques de son enfance les lieux qui l'inspiraient a séduit la marque danoise. Elle y a vu le moyen de toucher un public plus âgé à qui elle propose, en plus du jeu de construction, des éléments historiques et des plans des monuments.

Source : C. Briard, *Les Échos*, 10 octobre 2011

La qualité chez Lego

Depuis sa fondation en 1932, le groupe Lego s'est concentré sur la qualité dans toutes ses activités.

Le Groupe Lego vise à être un leader dans tous les domaines d'activités de l'entreprise. Les matériaux de jeu du Groupe Lego répondent donc à toutes les normes nationales et internationales concernant les matériaux de jeu, au minimum. En plus de respecter toutes les exigences réglementaires, notre but est que tous les produits Lego répondent aux attentes raisonnables des clients en matière de qualité et de sécurité, concernant la conception, les habitudes de jeu et les utilisations inadéquates prévisibles.

Tous les matériaux de jeu Lego produits pour le marché européen portent le label CE de l'UE. Ce label indique que le Groupe Lego garantit la conformité du produit avec la directive européenne relative à la sécurité des jouets.

Le Groupe Lego utilise principalement du plastique ABS dans ses produits. Ce matériau fournit les propriétés de puissance d'accroche, de brillance et de stabilité des couleurs des produits du Groupe Lego. Toutes les matières premières et les produits sont testés dans des laboratoires internes et externes.

Source : site www.lego.com.

QUESTIONS

1. Présenter les profils des deux managers de Lego : Ole Kirk Christiansen et Jorgen Vig Knudstorp.
2. Mener le diagnostic stratégique de l'entreprise Lego à partir des informations données et en utilisant la matrice SWOT. Quelles sont les réorientations stratégiques proposées à l'issue de ce diagnostic ? Que peut-on en penser ?

Corrigés

CHAPITRE 1

LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

1. Deux exemples d'entreprises françaises naissantes

Deux start up dans des domaines différents :

Atomic Soom	Studio d'animation 3D	<ul style="list-style-type: none">• 2 ingénieurs amis sur les bancs de la même école• Une volonté de bâtir quelque chose ensemble• Des compétences techniques fortes en informatique, graphisme, Internet• Une créativité et une innovation permanentes• Une petite structure qui cherche à élargir son marché et ses prestations
Mademoiselle Chapeaux	Création, location et vente de chapeaux	<ul style="list-style-type: none">• Une fille très créative aimant les tissus, les accessoires et la mode• Une idée liée à un manque sur le marché des mariages : pas de location de chapeau• Une envie de créer une entreprise• Une démarche empirique après une expérience marketing (6 mois de création, dépôt de marque à l'INPI)

2. Penser l'entreprise

Se plaçant dans le contexte mondial de financiarisation de l'économie depuis trois décennies, les auteurs cherchent à définir ce que pourrait être ou devrait être l'entreprise aujourd'hui.

Ils partent de quatre définitions ou angles d'attaque de l'entreprise :

- collectif de travail ;
- promesse de flux monétaires ;
- dispositif de création collective ;
- dispositif de pouvoir hybride public/privé.

Pour les auteurs, il faut réformer l'entreprise sur deux axes :

- le système de gouvernance : rééquilibrer le poids des non-actionnaires par des dispositifs de codétermination ;
- le long terme : revaloriser des investissements productifs rentables à long terme au-delà de la seule rentabilité à court terme, mettre en place des projets d'intérêt plus général.

Les auteurs cherchent à rendre les entreprises plus humaines, moins financières, à retrouver le potentiel de création collective d'une organisation, à construire une culture plus pacifique, plus hospitalière, plus respirable ; en effet, pour eux, cela serait aussi plus efficace économiquement.

Ainsi, une vision plus sociale et plus collective de tous les acteurs dans des projets à long terme permettrait des réussites économiques plus fortes.

3. Tendance : la performance sociale

■ Question 1

L'entreprise doit non seulement atteindre des objectifs économiques de bénéfice, de parts de marché, de croissance mais aussi s'intéresser aux conditions de travail, au moral de ses collaborateurs. Elle doit aussi prendre en compte les conséquences écologiques de ses activités, participer au développement local et culturel de sa région, à l'emploi des jeunes et des seniors. Ainsi, la performance sociale consiste à être efficace dans les domaines environnementaux et sociétaux. On rattache également le terme de responsabilité sociale de l'entreprise qui englobe les mêmes domaines de ressources humaines, d'environnement et d'insertion sociétale.

■ Question 2

Tous les acteurs analysent les pressions et contraintes de la société contemporaine :

- la prise de conscience des impacts écologiques des activités économiques sur l'environnement naturel, les constats de stress au travail, de ruptures sociales, de dégradation de l'emploi, des problèmes de violence induisent une demande sociale aux entreprises ;
- l'État ne peut ou ne veut plus assurer seul le bien-être social et environnemental des populations. Dans une économie libérale capitaliste où les entreprises constituent le moteur de la création de valeur, on leur demande de produire de la valeur économique mais aussi sociale et environnementale pour tous les acteurs ;
- sur les marchés financiers, l'évaluation des entreprises dépend aujourd'hui de nombreux paramètres, non seulement économiques mais aussi sociaux ; les agences de notation utilisent des indicateurs de performance sociale comme le taux d'absentéisme, le nombre de conflits, et de performance environnementale comme les taux de rejet de CO₂ dans l'air ;
- les dirigeants doivent donc intégrer dans leurs décisions stratégiques et dans leurs choix d'organisation ces dimensions sociales et environnementales.

CHAPITRE 2

L'ENVIRONNEMENT DU MANAGEMENT

1. Les relations entreprises/États

Google oblige les fabricants de téléphone qui veulent utiliser son système Android à intégrer aussi le moteur de recherche, la messagerie gmail, la géolocalisation, ce qui réduit le degré de concurrence, puisque les autres entreprises proposant des messageries, des moteurs de recherche, des géolocalisations ne peuvent atteindre ces clients.

Les entreprises concurrentes (Apple...), les associations d'utilisateurs, les clients ont dénoncé ces pratiques anticoncurrentielles, qui rendent l'accès au marché plus difficile et plus coûteux.

Ainsi, face à cette situation de réduction de la concurrence sur le marché, du fait de la domination d'une entreprise, l'autorité américaine de la concurrence et la commission européenne de la concurrence font une enquête. Elles cherchent à déterminer si Google exerce effectivement un abus de position dominante. Si les conclusions sont positives, elles peuvent sanctionner par des amendes, des obligations de modifier des pratiques.

2. Les relations technologies/entreprises

- Le numérique touche tous les secteurs, toutes les activités tous les métiers de la conception à la production et la distribution.
- Le numérique se diffuse très rapidement et les innovations sortent de plus en plus vite avant que les entreprises les aient prévues, planifiées, comprises, intégrées.
- Le numérique permet d'associer des domaines qui avant étaient séparés et fonctionnaient les uns à côté des autres.

Ainsi aujourd'hui :

- les frontières éclatent entre les produits, les services, les champs scientifiques, donc les entreprises doivent travailler en dehors de leur domaine propre ou principal ;
- les entreprises doivent associer des métiers différents et intégrer des chercheurs dans leur organisation ou faire appel à des innovateurs externes (exemple de la SNCF).

Tout cela change profondément la manière de travailler entre acteurs internes et externes à l'organisation, le rôle des individus, leur pouvoir et leur marge de liberté dans et hors des frontières de l'organisation. La concurrence entre entreprises et les choix stratégiques sont aussi impactés par ces potentialités technologiques qui sont également de nouvelles contraintes.

3. Les relations environnement économique/entreprise

Depuis le début du xx^e siècle, il est possible de repérer plusieurs contextes différents qui ont influencé les choix des entreprises automobiles :

- de 1880 à 1940, les entreprises automobiles sont fondées par des ingénieurs qui maîtrisent les techniques dans un environnement économique assez souple et sans politique industrielle et sociale précise ; ainsi, Berliet choisit de se diversifier des automobiles avec les camions sans contraintes extérieures et met en place des actions sociales dans sa région, l'est lyonnais, de manière volontaire et choisie (école, logement) ;
- de 1940 à 1960, dans le contexte des guerres mondiales, les entreprises doivent produire en grande quantité pour l'État et sont obligées de se spécialiser et de fusionner pour obtenir des tailles critiques générant des économies d'échelle. Ainsi, le constructeur automobile Renault fusionne avec Latil et Samua pour sa branche camion et fonde Saviem. De plus, dans la période de reconstruction, l'État nationalise l'entreprise Renault qui voit donc sa stratégie décidée par celui-ci ;
- de 1960 à 1990, l'État intervient davantage par une politique industrielle de restructuration lourde : un pôle poids lourd est constitué avec Saviem et Berliet qui sont fusionnés en 1978 pour devenir Renault Véhicules Industriels (RVI) dont la gouvernance est à Paris ;
- de 1990 à 2000, l'État se désengage de plusieurs entreprises, dans un contexte mondial de libéralisation des marchés, d'ouverture internationale, et privatise Renault en ne gardant que 15 % du capital. Renault choisit alors une stratégie de recentrage sur son métier automobile et cède RVI (qui devient Renault Truck) au suédois Volvo, en partie en 2000, complètement en 2013 ;
- depuis 2006, le poids de la financiarisation de l'économie a aussi impacté la branche camions : Volvo ouvre son capital à un fonds d'investissement, Cevian, qui souhaite restructurer l'entreprise Renault Truck afin de la rendre profitable à court terme, au-delà de son activité de production ; ainsi, une rationalisation destinée à accroître la rentabilité financière aboutit à la suppression de 600 emplois pour Renault Truck en 2014 : la banlieue lyonnaise, site de production historique de Berliet et conservé pour Renault Truck qui emploie 8 900 salariés accueille difficilement cette décision suédoise ; mais l'action Volvo a gagné 20 % en 3 ans.

4. Start-up

1. Caractéristiques de l'émergence des start-up en Europe et en France

En Europe :

- une hausse impressionnante des levées de fonds par les start-up européennes : augmentation de 86 % des capitaux levés sur les six premiers mois de 2015 par rapport à la même période en 2014 ;
- les Américains consacrent quatre à cinq fois plus de fonds à leurs start-up que les Européens aux leurs ;
- une apparition des premières « licornes » (valorisation supérieure à un milliard d'euros hors cote) ;
- une préférence donnée aux fonds d'investissement privés plutôt qu'au marché boursier ;
- une concentration des investissements sur quelques start-up championnes.

En France :

- un plus grand nombre de levées de fonds pour ses start-up a été enregistré par la France au premier trimestre 2015, loin devant l'Allemagne, la Scandinavie, l'Autriche et la Suisse mais juste derrière le Royaume Uni ;

- en revanche, la France n'a levé qu'un milliard de dollars (+ 66 %), le Royaume-Uni 1,8 milliard de dollars (+ 80 %) et l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse (+ 212 %) ; les start-up scandinaves ont levé autant de fonds que les start-up françaises.

2. Conclusion

L'Europe, dont la France, reste dominée numériquement et en valeur dans le développement mondial de la nouvelle économie. Face au marché américain, l'Europe doit développer un marché numérique européen car les espaces nationaux ne sont pas suffisants pour stimuler la croissance des start-up. Ce nouveau marché unique devra être régi par des règles communes pour une saine concurrence.

Les grandes entreprises doivent aider, stimuler les start-up (*cf.* extrapreneuriat, intrapreneuriat).

Les start-up développent des activités nouvelles avec des perspectives incertaines de rentabilité. Leur accès aux capitaux par le marché boursier en est plus difficile. Il conviendrait que l'Europe ouvre un fonds européen dédié au financement des start-up européennes.

5. Patagonia

■ Question 1

- Le point de départ de l'entreprise est la volonté d'un homme de proposer des produits qui respectent la nature : faire de l'escalade « propre » en montagne...
- L'entreprise fabrique en respectant les valeurs véhiculées par les produits : coton 100 % bio pour les vêtements, tissu polaire recyclé à partir de bouteilles plastiques, fibres respectueuses de l'environnement. Le matériau des cales a été changé en utilisant l'aluminium, sans impact sur la roche.
- L'entreprise verse 1 % de son chiffre d'affaires à des associations de protection de l'environnement.

■ Question 2

- Le patron fondateur de l'entreprise a un état d'esprit et des valeurs immuables depuis sa jeunesse : respect de l'environnement, prise en compte du développement durable, produits sans risques pour la nature, écoute des clients, simplicité et proximité avec toutes les personnes.
- Il est passé d'un stade artisanal à un stade industriel sans modifier ses valeurs.
- Pour lui, la motivation des salariés est très importante : il les fait participer à la gestion et il organise des conditions de travail agréables (horaires flexibles, sport, cafétéria, tenue décontractée...).

CHAPITRE 3

LES CADRES THÉORIQUES DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

1. Ikea et Amazon

Comparaison des modes d'organisation	Organisation des ventes	Organisation de la distribution	Organisation de la production
Amazon Organisation fondée sur internet et une gestion de flux pour livrer rapidement aux clients	Zone de vente sur site	Livraison par l'entreprise	Stockage des produits sur des plates-formes
Ikea Organisation pour obtenir les prix les plus bas	Zone de vente en dehors des villes	Produits à emporter et à monter par le client	Production des meubles dans les pays à bas coût de main-d'œuvre

2. Rémunération des dirigeants ou de l'entreprise ?

Avec le développement de la finance de marché et le poids des actionnaires dans la gouvernance des entreprises, on voit apparaître un nouveau modèle de rémunération.

Les actionnaires qui donnent des fonds aux entreprises, présentent leurs apports comme une prise de risque importante et revendique ainsi une rémunération forte et permanente.

Les actionnaires influencent les dirigeants pour qu'ils décident et gèrent en vue de maximiser la valeur pour les actionnaires : c'est la **théorie de la maximisation de la valeur actionnariale**.

Ils associent ainsi la rémunération à la valeur des titres de l'entreprise.

Ils orientent ainsi les dirigeants vers des investissements « efficients » pour eux, donc rentables à court terme sans nécessairement favoriser le développement ou la pérennité de l'entreprise à long terme.

On trouve aussi cette dichotomie entre actionnaires propriétaires et dirigeants managers dans la **théorie des droits de propriété de Berles & Means (1932)**.

L'auteur de l'article et de l'étude menée conteste cette position des actionnaires en montrant qu'ils se contentent d'acheter et de vendre des titres émis et non pas véritablement d'apporter des fonds.

De plus, ils réfutent l'idée selon laquelle, seuls les actionnaires prendraient des risques ; les salariés, les contribuables aussi.

Freeman, avec la théorie des parties prenantes (1992) va dans ce sens ; il faut tenir compte de tous les acteurs, directement et indirectement liés à une entreprise, et pas seulement des actionnaires. Tous, avec des objectifs, des intérêts, des moyens différents, participent à l'activité de l'entreprise, représentent un certain pouvoir et peuvent donc prétendre à une forme de rémunération.

3. Le « facebook » d'entreprise

Les réseaux sociaux constituent aujourd'hui un outil de management au sein des organisations, au-delà de la fonction de communication entre individus.

Plusieurs intérêts peuvent être repérés :

- faciliter, augmenter, améliorer la communication en interne avec un support simple que les salariés connaissent et utilisent facilement ;
- permettre plus d'échanges et de partages pour le travail, les tâches, pour transférer des connaissances, des pratiques afin d'améliorer les compétences et le métier de chacun ;
- faire participer tous les acteurs, diffuser de manière complète et transparente toutes les informations à tout le monde ;
- faire connaître et reconnaître les actions, les succès de chacun pour les valoriser et les motiver à s'impliquer dans l'organisation.

Il faut aussi être vigilant et ne pas être dupe des limites possibles de ce système :

- cette diffusion facile et rapide d'informations peut aussi être source de manipulation, de canalisation des comportements et des actions ;
- les possibilités technologiques ne suffisent pas à créer une véritable communication ; il faut du contenu et un véritable échange pour que ces réseaux contribuent à la performance de l'organisation ;
- la communication directe, la rencontre réelle des personnes sont aussi importantes et nécessaires pour tous les individus au sein d'une organisation. Des études ont déjà relativisé les bénéfices du télétravail avec l'isolement du collaborateur et ses dérives.

Il faut donc être attentif à une vraie communication.

CHAPITRE 4

L'IMPORTANCE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

1. Une nouvelle structure pour Michelin

Pour conforter sa compétitivité vis-à-vis de ses concurrents et conserver une rentabilité suffisante, les dirigeants de Michelin souhaitent réduire les coûts, non seulement directs de production, mais aussi indirects liés aux activités supports (services administratifs et centraux).

Michelin constate que sa structure organisationnelle est très centralisée avec 7 000 personnes travaillant au siège de Clermont-Ferrand et avec 4 niveaux hiérarchiques fondés sur les zones géographiques (groupe, continent, pays, région) et des responsables pour chaque métier.

La structure est trop lourde, trop « grasse », avec des procédures longues ; il faut simplifier et alléger les niveaux et les divisions.

Certains postes et tâches centralisés au niveau du siège, entraînant des temps de réaction longs, sont délégués au niveau des pays. De même, des missions sont allégées ; par exemple, il y avait un service achat pour chaque niveau hiérarchique et chaque métier, il y aura deux services achat pour l'ensemble des métiers, un au niveau groupe et un au niveau région.

Ces regroupements et ces simplifications vont nécessairement se traduire par moins de personnel et des extensions des tâches des employés. Michelin ne compte pas supprimer des emplois mais ne pas remplacer les départs à la retraite.

Toute réorganisation nécessaire par rapport à une stratégie et un contexte entraîne toujours des modifications de travail, de pouvoir, de procédures qu'il faut communiquer et faire accepter au personnel qui résiste naturellement face à tout changement.

2. Transformation digitale et transformation structurelle

- Les entreprises de tous les secteurs ont pris conscience, depuis le début de la décennie 2010, de l'importance stratégique du numérique pour développer de nouveaux produits et services, capter de nouveaux clients et marchés, faire des innovations, produire ou vendre différemment.

Par exemple, M.E. Leclerc investit 1 milliard d'euros sur 3 ans dans le digital pour ne pas être doublé par Amazon, ou Michelin qui déclare vouloir que le pneumatique français soit leader du monde digital.

- Cependant, dans un premier temps, les entreprises en faisant ce choix stratégique l'intégraient comme un sujet particulier avec des enjeux spécifiques dans une structure autonome. C'est le cas de la SNCF qui a construit une cellule à part de la structure « voyages-sncf.com ».

- Aujourd'hui, les entreprises ont réalisé que le digital ne devait pas être développé dans un appendice, à côté de la structure organisationnelle classique globale, mais devait plutôt devenir un levier de transformation de toutes les procédures, missions, relations, décisions et actions.

- Mais alors, ce que dit la citation, c'est que, si toute la structure et son fonctionnement sont impactés, il faut que la volonté des dirigeants soit explicite, forte, durable, pour soutenir cette transformation qui est longue, profonde et coûteuse.

Il faut que tous les niveaux de la direction acceptent et soient conscients de la nécessité de conduire le changement. Au-delà des aspects techniques, les modifications doivent être pensées et gérées, au plan humain, au plan des compétences ou des résistances aux changements, au plan des modifications de pouvoir ou de communication.

3. De Ford à Google et au-delà

■ Question 1

Avec l'utilisation de l'informatique et d'internet, Google oriente sa structure et ses acteurs vers un type d'organisation qui se veut réactive, stimulante, créative, agréable à vivre :

- impératif de délai court dans les processus de travail ;
- réduction des niveaux hiérarchiques et introduction de souplesse et de réactivité par des petites équipes autonomes ;
- acteurs connectés en permanence entre eux par les TIC, réseaux internes, wiki, visioconférence qui leurs permettent d'échanger et d'avancer plus vite ;
- tous les collaborateurs disposent de 20 % de leur temps de travail pour eux, leurs recherches personnelles, pour développer des projets autres que ceux de l'entreprise, pour se faire plaisir et avec éventuellement des retombées pour l'entreprise ;
- par la dynamique possible par le Web et l'informatique, les règles organisationnelles évoluent (les protocoles, le logo...) ; les acteurs sont invités à oublier les frontières, les processus et les idées reçues pour stimuler l'agilité, la réactivité, la créativité ;
- des conditions de travail favorables sont offertes aux salariés (crèche, sport...), pour les motiver à travailler et à donner le meilleur à l'entreprise.

■ Question 2

Cette organisation semble produire des résultats car l'entreprise est performante par des innovations permanentes.

Cette entreprise propose une forme de travail en équipe avec un fort degré d'autonomie et de responsabilité utilisant toutes les possibilités du numérique pour s'adapter et réagir vite, pour faire face à l'accélération du temps, pour susciter la créativité et la productivité des collaborateurs.

Cette dynamique peut fonctionner avec des personnes qui aiment le domaine (l'informatique et ses nouveaux champs), leur métier (ingénieur, développeur donc d'un certain niveau), qui perçoivent le travail comme un plaisir, une vocation, pas une contrainte, qui accepte cette implication forte derrière des conditions de travail agréables. Cependant, tous les salariés ne sont pas dans cette posture et des résistances peuvent surgir apparaître en refusant ce modèle collectif. Il semble que ceux qui n'acceptent pas ce type d'organisation partent d'eux-mêmes de l'entreprise.

4. Accor

Le nouveau PDG S. Bazin, représentant également le fonds d'investissement majoritaire dans le groupe, réorganise la structure de l'entreprise en fonction de la stratégie voulue par l'actionnaire.

- **La structure est divisée en deux pôles d'activité, considérés maintenant comme deux métiers différents, même s'ils sont complémentaires et donc avec des objectifs distincts :**
 - la branche « hotelservices » gère les 3 600 hôtels et franchise et cherche le développement de l'activité hôtelière. Les revenus de cette branche viennent des redevances versées par les franchiseurs (aujourd'hui 1,1 milliard). Pour augmenter le chiffre d'affaires et le résultat, l'orientation choisie est de fidéliser les clients et de développer les réservations en ligne ;
 - la branche « hotelinvest », indépendante de la première, gère le parc immobilier ; avec 5 milliards de chiffre d'affaires, l'orientation est d'arrêter de vendre des hôtels, de stopper la location longue durée et d'investir dans de nouveaux sites.
- La structure est réorganisée par zones géographiques, avec délégation de pouvoir aux responsables opérationnels, donc plus d'autonomie et de prise de risques pour ceux qui sont sur le terrain.
- Le comité exécutif comprend les 5 responsables opérationnels des régions et la direction financière, ce qui change du précédent en donnant moins de poids à la seule stratégie financière.

CHAPITRE 5

LES ACTEURS ET LEUR COMPORTEMENT

1. La génération Y impose ses codes

La génération Y

La génération Y regroupe les jeunes nés entre 1980 et 1997, ou « millenials », et constituera 75 % des actifs dans le monde en 2025.

Ils sont nés, vivent complètement dans l'ère numérique et la maîtrisent.

Ils réfléchissent dans un monde mondialisé.

Face aux dérives et aux abus d'un capitalisme financier exacerbé et socialement défailant, ils souhaitent une économie plus humaine.

Conséquences

Le rapport de cette jeune génération aux leviers du management évolue profondément :

- le rapport à la hiérarchie est différent : la génération Y n'accepte pas la domination imposée des « chefs », les décisions non discutées ;
- le rapport au travail est également différent : les jeunes sont avides de liberté, de temps libre, d'autonomie. La qualité de la vie et de la vie au travail est un objectif premier pour cette génération, qui privilégie la confiance, l'empathie, la compassion, la gentillesse. Ainsi, semble émerger un nouveau modèle managérial, l'entreprise libérée, avec un fort degré d'autonomie, de délégation de pouvoir et de responsabilité :
- l'information, son accès, sa transparence ainsi qu'une communication aussi bien ascendante que descendante y sont essentiels ;
- la manière de manager les acteurs, sans modèle standardisé, s'appuie sur plusieurs dispositions variées : liberté des horaires, sport et repas gratuits, projets individuels proches ou lointains de l'activité financés par l'entreprise...

2. Fred Smith et Fedex

■ Question 1

F. Smith associe des compétences, des envies, des idées et des moyens pour entreprendre.

Il a des connaissances en économie grâce à sa formation et sa famille a des moyens financiers. Il a le goût du risque et sa passion pour l'aviation l'incite à créer une entreprise de transport aérien pour les colis et le fret de toute nature.

Il élabore un business plan pour une flotte d'avions dédiée alors que les autres compagnies aériennes transportent les colis dans les avions des passagers avec un service de moindre qualité.

■ Question 2

Il est possible de repérer des caractéristiques sur l'organisation des tâches, sur la gestion des ressources humaines et sur les processus de décision :

- les flux de transport de paquets sont organisés avec un hub, un point central pour répartir les destinations ; cela permet de réduire les lignes, les appareils, les délais donc les coûts. L'organisation de la logistique est une source d'économies importante ;
- l'organisation des stocks d'avion est aussi pensée pour économiser du temps et des coûts. Les camions sont sur le tarmac à côté des avions pour accélérer les chargements et déchargements ;
- la traçabilité des colis est organisée avec un système informatique pour réagir rapidement en cas de problème ;
- F. Smith a diffusé une culture d'entreprise fondée sur l'engagement et l'implication des acteurs. Pour que la qualité du service soit toujours maximum, il demande aux salariés de ne pas promettre au client plus que ce qu'on peut lui offrir ;

- il distribue aux salariés des avantages en termes de retraite, de couverture santé ; il investit en formation pour eux et fait beaucoup de promotion interne ;
- il prend des décisions importantes au calme, en dehors du contexte d'urgence et de pression de l'organisation.

3. Le stress au travail

■ Question 1

Les causes sont multiples et différentes selon le poste de travail :

- pour les postes de production : productivité accrue, temps réduit pour toutes les tâches, perte d'autonomie, espace de travail, ergonomie ;
- pour la R&D : pression psychologique pour trouver des idées, manque de priorité claire, climat de concurrence entre les chercheurs ;
- pour l'encadrement : la multiplication de tâches très diversifiées aboutissant à un travail saccadé, les conditions de travail difficiles, l'urgence sur toutes les tâches sans priorité, le poids des procédures, la pression concurrentielle, la tension par le management à distance.

■ Question 2

Les pistes pour limiter le stress sont nombreuses, tant matérielles, physiques que psychologiques, relationnelles et mentales :

- il faut d'abord mettre en place des indicateurs pour repérer les symptômes de stress, de souffrance, le plus tôt possible : réunions périodiques, entretiens, fiches de questionnaires, lignes d'appel, visites médicales, réunions de prévention... ;
- des améliorations matérielles peuvent limiter le stress : le réaménagement de l'espace de travail, des modifications sur des opérations techniques pour les rendre plus simples et faciles, l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité, l'octroi de moyens pour améliorer le poste de travail (aspirateur pour bien nettoyer) ;
- de nouvelles procédures de travail pour réduire les pressions psychologiques peuvent être mises en place : par exemple, la temporisation des urgences (ne pas demander un travail le vendredi soir pour le lundi matin), l'organisation des tâches avec des priorités et une répartition des temps claire, une information précise, transparente et permanente sur les priorités, les objectifs, les attentes ;
- et, surtout, des modes de relations et de communication existent qui permettent un climat de confiance, de stabilité, de sérénité, de reconnaissance, propre à stimuler le moral des acteurs : les réunions pour écouter, discuter avec tous les acteurs, partager les informations, les groupes de progrès et les cercles de qualité pour transmettre, échanger, brasser les idées et résoudre les blocages éventuels individuels ou collectifs.

4. « Être un bon manager »

■ Question 1

L'analyse du directeur du cabinet Doucet Conseil montre que les dimensions relationnelles et psychologiques entre les managers et les collaborateurs sont plus importantes et nécessaires à gérer que les qualités techniques et les tâches de travail proprement dites.

La productivité, la réactivité et la créativité des acteurs d'une entreprise ne peuvent être obtenues avec une gestion des ressources humaines strictement quantitative fondée sur la division du travail et les techniques opératoires.

Pour que les acteurs s'impliquent dans leurs tâches, exploitent et développent leurs compétences, il faut qu'ils adhèrent au climat, à l'ambiance de travail, qu'ils soient satisfaits par leurs conditions de travail et la qualité des relations qu'ils ont avec leurs collègues, leurs chefs et leurs subordonnés. Pour ce faire, il faut mettre en place un management qui engendre la motivation des acteurs par le développement de relations permanentes.

Les verbes utilisés pour gérer cette motivation sont :

- écouter, comprendre, consulter ;
- animer l'équipe, communiquer, informer en interne et en externe ;
- déléguer, responsabiliser, surveiller, rendre compte.

Donc des termes de relations humaines et non pas des termes techniques de travail.

Le vocabulaire va encore plus loin dans l'humain, puisqu'il est question de savoir se faire aimer, satisfaction, échange, convivialité, donc un registre émotionnel et psychologique pas nécessairement rationnel.

Le management est ici présenté comme un jeu de rôle où le subordonné comme le manager doivent être gagnants ; les règles d'attitude et les qualités de comportement de ces acteurs sont donc principalement mentales, relationnelles et sociologiques.

■ Question 2

Les sciences de gestion et la théorie des organisations ont d'abord analysé les entreprises comme des machines à produire de manière stable et régulière avec des salariés exécutant les ordres avec une rationalité et une constance permanente. Les modes de management qui en découlent sont essentiellement fondés sur des optimisations mathématiques et des représentations mathématiques de tous les problèmes de gestion. Puis les analyses des organisations ont enrichi les représentations en intégrant la dimension sociologique des acteurs, leurs dérives de comportement, leur rationalité limitée ; donc les organisations ne sont pas des machines à gérer de manière standard mais des entités avec des spécificités dont il faut tenir compte pour obtenir la coopération des acteurs, leur implication. Ainsi apparaît un management avec une dimension humaine forte car il faut, en permanence, informer, communiquer, écouter, responsabiliser pour motiver tous les acteurs, pour animer les équipes, pour coordonner les tâches de tous.

Aujourd'hui le débat peut s'ouvrir sur le seuil et les limites des actions sociologiques et psychologiques à exercer sur les acteurs pour qu'ils satisfassent aux objectifs des entreprises.

Jusqu'où faut-il « coacher » les collaborateurs pour qu'ils s'impliquent dans leur travail ? Jusqu'où les contrôler, avec quels outils et méthodes les canaliser, les manipuler pour qu'ils coopèrent et travaillent ensemble dans la direction de l'entreprise ?

CHAPITRE 6

LA DIRECTION COMME ANIMATION ET COORDINATION DES ACTEURS

1. Steve Jobs, un patron maternaliste

■ Question 1

Dans le cadre des styles de direction du gouvernement des entreprises, le paternalisme, apparu dans certaines firmes industrielles de la fin du XIX^e siècle, consistait à accorder une protection aux employés dans le domaine du logement, de l'éducation, de la santé, sous différentes formes (par exemple le familistère de J. B. Godin à Guise). Il offre au-delà des objectifs et des contraintes économiques, un cadre de travail et de vie pour faciliter la vie des ouvriers qui a pu être analysé comme une intrusion dans la liberté des ouvriers, comme une démagogie pour influencer le comportement des salariés envers le patron.

Aujourd'hui, le terme de maternalisme pour le style de direction peut être compris comme l'extension de l'attention (care en anglais) portée aux clients au-delà des seuls collaborateurs. Il s'agit de proposer des services au-delà du produit, d'écouter les avis et les doléances des clients, de leur proposer des rencontres, des associations et des clubs, pour faciliter l'utilisation des produits, pour les fidéliser, pour les attirer en permanence. Steve Jobs le fait pour Apple mais d'autres entreprises comme Facebook ou Google utilisent la même démarche.

Ces entreprises reconstituent des « communautés » des familles de consommateurs, au travers des réseaux et des magasins, comme pour « materner » ces clients-enfants.

■ Question 2

Pour les clients comme pour les salariés, ce type de direction et de management procure certains avantages puisqu'il améliore leur situation, leur confort, les services offerts, les conditions de travail et de vie, des aspects matériels non négligeables.

En revanche on peut s'interroger sur le lien de dépendance ainsi créé, sur le manque de liberté qui peut en résulter pour un individu qui fait partie d'une communauté. Ce cadre induit, consciemment ou non, des influences de choix, de comportement donc canalise les achats économiques envers ces entreprises.

Cette pseudo-famille constituée de réseaux technologiques ne conditionne-t-elle pas trop la posture des personnes qui deviennent des marionnettes perdues quand le patron « gourou » n'est plus là ? (Comme l'ont montré les réactions des « applemaniaques » à la mort de Steve Jobs ?)

2. Bolloré, seul maître à bord

■ Question 1

V. Bolloré acquiert 5 % du capital de Vivendi et veut devenir président du groupe. Pour ce faire, il a pris plusieurs décisions et combiné plusieurs actions :

- il a échangé des actions qu'il possédait dans des chaînes TV, Direct 8 et Direct + contre des actions de Vivendi pour 1,7 % du capital ;
- il a acheté avec sa fortune personnelle de nouvelles actions Vivendi pour 1,1 milliard ;
- au-delà de la dimension financière et actionnariale, il se dégage d'autres mandats de direction de diverses entreprises pour se consacrer pleinement à ses fonctions de président ; il laisse sa place chez Havas, dans sa holding familiale ;
- il présente un projet stratégique pour mieux assurer le développement du groupe avec un recentrage sur les métiers des médias (abandon des domaines des télécommunications).

■ Question 2

Le comportement de Vincent Bolloré montre sa détermination pour détenir le pouvoir dans le groupe Vivendi :

- il n'hésite pas à se disputer avec son « ami » R. Fourtou ;
- il n'hésite pas à abandonner d'autres directions pour montrer sa forte intention de s'impliquer dans la présidence ;
- il exerce une autorité forte, il centralise les décisions et laisse peu d'autonomie à ses directeurs.

3. Les comportements des leaders

Conditions de réussite des leaders :

- Associer et combiner des qualités complémentaires différentes de deux ou plusieurs fondateurs.
- Se fixer une discipline pour conserver ses objectifs et des règles fortes pour canaliser les équipes.
- Être créatif tout en étant pragmatique ; développer ce qui est déjà inventé et accepté.
- Savoir être réaliste quant aux conséquences néfastes possibles ; donc prévoir des capacités pour compenser les erreurs et les événements inattendus.

Il y a beaucoup d'autres qualités professionnelles et de comportements humains qui peuvent expliquer les réussites d'entreprises, au-delà de ces points pertinents et nécessaires.

4. Une femme à la tête de General Motors

■ Question 1

Plusieurs éléments peuvent expliquer la nomination d'une femme à la direction de GM :

- une tendance sociétale qui pousse à la participation plus importante des femmes aux postes de direction, pour contrer « le plafond de verre » qui serait une posture spontanée, ancrée dans une culture et

une histoire dominées par les hommes. Il faut donc montrer, dans le domaine politique comme dans le domaine économique, que les femmes sont « admises » ;

- un parcours professionnel dédié à l'industrie automobile avec une carrière entière chez GM, ce qui légitime ses compétences et ses connaissances de l'entreprise et des métiers ;
- un caractère fort et déterminé, dans un univers masculin, pour exprimer ses idées ;
- un besoin de changement pour dynamiser le groupe GM après sa faillite en 2009 ; donc le besoin d'un électrochoc pour l'ensemble des collaborateurs peut venir d'une autre forme et d'une autre image de la direction.

■ Question 2

Les décisions stratégiques ou organisationnelles prises ne sont pas très différentes :

- elle a décidé de réduire le nombre de plates-formes de base de carrosseries pour diminuer les coûts, ce qui est pertinent, lié à du bon sens plus qu'à la féminité ;
- elle a décidé d'orienter une gamme vers le haut de gamme, ce qui a permis d'augmenter les ventes sur ce créneau, ce qui est bien vu stratégiquement sans être lié non plus à sa féminité ;
- elle a décidé de rationaliser la taille du bloc-moteur, pour donner une allure moins massive, ce qui n'est pas non plus strictement féminin.

Il est normal qu'hommes et femmes puissent accéder aux fonctions de direction de manière égale, sans préjugés d'aucune sorte ; il n'est pas sûr que toutes les décisions en soient bouleversées, même si des pistes, des idées, des sensibilités différentes peuvent être intégrées.

5. Michel et Augustin

■ Question 1

Plusieurs éléments spécifiques apparaissent dans la constitution de cette organisation :

- une activité artisanale avec un produit simple, traditionnel, de qualité (petits gâteaux au beurre) constituant une niche dans un secteur agroalimentaire concurrentiel et saturé ;
- deux dirigeants amis travaillant ensemble pour construire un modèle de management différent ;
- une organisation avec des valeurs affichées peu communes dans les entreprises « standards » : joie de vivre, partage de richesses, épanouissement ;
- deux fondateurs dirigeants qui fonctionnent à la passion ; ils prennent plaisir à travailler dans cette organisation, quels que soient les risques, en utilisant leur créativité et leur dynamisme sans pessimisme.

■ Question 2

Le mode de travail dans l'organisation est fondé sur l'humain :

- 65 salariés, sans hiérarchie, travaillent en open-space, dans la joie et la tranquillité ;
- les collaborateurs comme les patrons sourient, ne se prennent pas au sérieux ;
- l'intuition, la spontanéité, l'autonomie accordée, sans modèle ni normes, fondent le modèle de management de cette organisation.

6. LVMH

Les raisons pour lesquelles le Groupe LVMH crée un nouveau poste de direction et le confie à un dirigeant d'Apple sont nombreuses :

- développer un projet Big Data à l'instar des 40 % des entreprises du CAC 40 ;
- devancer les entreprises concurrentes sur le marché du luxe ; la concurrence peut être ici défavorable à LVMH face à des entreprises plus digitalisées qu'elle-même ;
- construire des modèles digitaux de développement, nouveaux leviers de croissance, pour pallier le fort ralentissement du marché traditionnel du luxe ; grâce aux grandes données, une meilleure connaissance de la clientèle peut ouvrir de nouvelles opportunités de croissance ;

- mieux répondre aux composantes culturelles des consommateurs tels que les consommateurs chinois, grands utilisateurs du Web ;
- renforcer son leadership dans le monde du luxe en ligne ; s'inscrire dans le fort développement des ventes en ligne ;
- recruter un dirigeant d'Apple pour son expertise dans le traitement des grandes données, l'expertise des scientifiques des données étant différente de celle des analystes traditionnels ;
- créer un poste de directeur Digital qui permettra d'associer le Big Data et l'analytique traditionnelle.

7. Entreprise libérée

Le constat des dysfonctionnements et des blocages observés dans les organisations aux structures trop hiérarchiques, aux procédures trop lourdes et longues, a induit la recherche de nouvelles formes organisationnelles plus souples et plus autonomes.

I. Getz propose dès 2009 le terme d'entreprise libérée pour décrire des configurations différentes mises en place par plusieurs entreprises françaises comme Gore (textile Goretex), Favi (équipementier auto), Poult (biscuiterie) et étrangères (Nordstrom supermarché de luxe aux États-Unis, Happy Computers au Royaume-Uni).

Que veut dire entreprise libérée ?

Tous les collaborateurs d'une entreprise, libérés de la hiérarchie et de contrôle préétabli, s'organisent comme ils le souhaitent et sont responsables de leurs décisions, de leurs actions. Dans l'entreprise libérée, la structure est aplatie, les salariés s'auto-organisent ; cela doit permettre à l'entreprise d'être plus performante avec moins de coût de structure, de contrôle et de fonction support. Cela suppose également que les salariés soient motivés, engagés dans leurs missions et ne détournent pas les objectifs et les ressources pour leurs intérêts.

Dans la culture française de la planification, des procédures et des contrôles, cette tendance peut être difficile à comprendre et à accepter. Ce type d'organisation existe depuis longtemps mais est peu répandu en France.

La fonction du manager évolue nécessairement dans ce cadre, car les signes du pouvoir n'apparaissent pas comme essentiels. L'écoute, la participation, les décisions collectives sous-tendent ces organisations plates non hiérarchiques où chacun peut émettre des idées. L'entreprise libérée n'est pas un concept ou un modèle et peut prendre de multiples formes du moment que la hiérarchie et le contrôle s'effacent pour une coopération autonome et responsable de tous les acteurs. Le manager doit donc gérer cette coopération.

Les outils de communication liés au numérique, aux réseaux et aux plateformes collaboratives permettent beaucoup plus facilement et rapidement à une entreprise de se libérer.

Exemple : à la SNCF, la mise en place de réseaux apprenants a permis aux cheminots de s'exprimer, de s'impliquer comme ils le souhaitent sur de nombreux sujets, pour résoudre des problèmes, donner des avis et des idées, sans crainte de contrôle.

CHAPITRE 7

LA COMMUNICATION

1. La communication non verbale

■ Question 1

La communication non verbale rassemble l'ensemble des signes émis par des individus autres que le langage : le ton de la voix, les silences, le maquillage, les odeurs, les tics, les postures, les gestes des mains, les signes du visage, l'habillement, la coiffure, le regard. Mais la liste n'est pas exhaustive.

LA COMMUNICATION NON VERBALE : LES SUPPORTS SONT NOMBREUX

- Gestes et attitudes : des mains, du visage, des jambes qui expriment des comportements plus ou sereins, dominateurs...
- Silence dans un discours ou une communication : peut exprimer une timidité, un refus, un retrait, une incompréhension, un respect...
- Paralangage : timbre, volume de la voix, rythme des mots qui donnent plus ou moins de force au langage verbal.
- Expressions faciales : le type de regard, les expressions du visage montrent des émotions diverses de joie, de surprise, de tristesse, de dédain...
- Apparence : vêtement, bijoux..., dessinent une image projetée et reçue qui peut être différente de l'image que la personne souhaite donner.
- Toucher : poignée de main, bise, tape..., sont des signes qui sont analysés différemment selon les pays, les cultures, le degré d'intimité des personnes.

Les gestes et attitudes ont été les premiers à être étudiés et les plus approfondis.

Les typologies de caractères de personnes ont été élaborées par des psychologues et des sociologues à partir des attitudes et gestes observés.

■ Question 2

L'analyse des comportements donne effectivement des informations supplémentaires sur une personne par rapport à son langage.

Il semble toutefois difficile de repérer et de lister toutes les formes non verbales possibles qui peuvent aussi évoluer et se développer différemment selon les pays, les cultures, les langues.

De plus, les interprétations peuvent varier et il faut replacer ces signes et attitudes dans le contexte de la situation et de la personne (on ne peut interpréter les attitudes d'un schizophrène de la même manière que celles d'un aveugle ; les attitudes dans une situation stressante de recrutement ne peuvent être analysées à l'identique de celles d'une rencontre amicale...).

On peut se poser la question : jusqu'où aller pour « dénuder » la personnalité d'un individu, pour repérer les faiblesses de caractère, les failles mentales et psychologiques à des fins de travail, recrutement (non pour soigner) ?

2. La génération Y

■ Question 1

La génération Y est constituée par les jeunes nés entre 1979 et 1999, utilisant majoritairement, en permanence, pour toutes leurs activités, les outils de communication nomade en temps réel : mobile, Internet, réseaux...

Les jeunes s'éloignent des objets et des événements fixes routiniers, récurrents (TV, radio, programmes de fidélité) et souhaitent changer, zapper à tout moment, souhaitent participer, échanger, donner leur avis, être en interaction permanente avec d'autres. L'immédiateté prime sur la stabilité.

Ils sont sensibles aux produits innovants, qui simplifient la vie, aux produits personnalisés, aux marques si elles apportent une originalité, au rapport qualité-prix.

■ Question 2

Les entreprises doivent intégrer ces tendances et ces comportements dans leur mode et support de communication :

- utiliser les supports technologiques actuels : site Web, e-commerce, blog, mobile, flash code... pour envoyer des messages, pour vendre des produits et des services, pour diffuser des images... ;
- proposer des services facilement accessibles, efficaces, rapides ;
- sonder et demander leur avis aux jeunes pour être présent dans leur esprit et attentif à leurs besoins, à l'évolution des attentes (votes, enquêtes...) ;

- gérer les supports dématérialisés pour bien canaliser les comportements et les achats des jeunes, pour piloter l'image perçue de la marque ;
- communiquer sur le produit, le prix, la marque pour montrer l'originalité, l'innovation, l'actualité, les valeurs de l'entreprise en adéquation avec leur profil.

3. Les conférences matinales chez Sanofi

■ Question 1

Sanofi organise des conférences en début de matinée avec des intervenants prestigieux (conseiller de présidents de la République, directeur de l'OCDE, directeur d'Interpol...) avec des ambassadeurs et des ministres. C'est une communication sélective qui s'adresse à une partie très spécifique des salariés : les cadres de haut niveau qui se sentent reconnus et valorisés d'avoir été invités à partager et à discuter avec des acteurs et décideurs importants dans la sphère économique et politique. Ils ont l'impression de faire partie d'un groupe de VIP, d'entrer dans un cercle restreint d'initiés et de favorisés. On pourrait dire que le PDG propose un « business show d'influence ».

■ Question 2

Par ce type de communication en interne de l'entreprise, le PDG attend :

- d'une part, de créer une culture d'entreprise pour le haut de la hiérarchie avec une image d'élite, une identité internationale forte et de qualité, de favoriser des échanges de ses cadres avec des partenaires extérieurs pour créer des réseaux, des relations d'affaires, utiles dans le futur ;
- et, d'autre part, de transmettre des idées ou des orientations qu'il souhaite voir diffuser, par ses cadres, à tous les niveaux de la hiérarchie. Il peut choisir les intervenants en fonction de leur position, de leur compétence pour insister sur un axe ou une piste en particulier

4. La communication avec le numérique

Les outils liés au numérique avec leurs possibilités de connexion modifient complètement les relations de communication au sein des organisations.

Comme tous les acteurs peuvent communiquer entre eux, au-delà des structures et des hiérarchies mises en place par les dirigeants, comme il n'y a plus de frein à une communication permanente, en temps réel, sans filtre ni blocage, il est nécessaire que les PDG, DG maîtrisent ces nouvelles formes de communication et orientent leurs choix et leurs actions. Ce sont les dirigeants en haut de la hiérarchie, et non les directeurs fonctionnels, qui doivent décider et canaliser la communication tant interne qu'externe.

Cette communication facilitée entre tous les acteurs d'une organisation est source d'avantages en termes de réactivité, de synergie, de dynamique de groupe, de participation, de diffusion des idées et des compétences mais aussi source de risques car elle peut générer des contre-pouvoirs, des résistances, des dérives.

C'est donc aux dirigeants à déterminer quelle autonomie, quelle responsabilité, quelle participation accorder aux acteurs avec ces outils de communication. Le risque d'entropie sinon est grand.

CHAPITRE 8

LES DÉCISIONS ET LES INFORMATIONS

1. « Les décisions absurdes sont partout »

■ Première cause de décision absurde : une erreur de raisonnement en amont

Un facteur mal intégré ou non intégré dans une démarche d'analyse peut conduire à une dérive ou un dysfonctionnement importants.

Toutes les décisions sont l'aboutissement de nombreuses variables, paramètres, conditions à combiner en interdépendance, qui peuvent avoir des influences fortes si on ne les prend pas en compte.

Lors de décisions complexes, la multiplicité des variables et la rationalité limitée des acteurs peuvent conduire à des choix faux ou aberrants.

L'auteur cite l'exemple de Challenger avec la non-prise en compte de la température extérieure en Floride en hiver : une petite variable dans la multitude des facteurs mais qui a suffi à rendre caduc tout le raisonnement scientifique d'experts confirmés.

■ *Deuxième cause de décision absurde : un mécanisme collectif*

La coexistence de plusieurs acteurs dans un processus décisionnel peut conduire à des biais ; la communication peut être mauvaise et induire des erreurs, les rapports de force et de pouvoir entre les acteurs peuvent créer des dérives, un des acteurs peut se décharger sur les autres, ne pas prendre ses responsabilités et aboutir à des erreurs ou des fautes.

■ *Troisième cause de décision absurde : une perte de sens*

Ce ne sont pas les facteurs du problème (première cause), ni la procédure de résolution du problème (deuxième cause) qui sont en jeu mais l'objectif même de la décision qui n'est pas clair, pas bien délimité, oublié volontairement ou involontairement, ce qui conduit à des décisions contraintes à l'objectif réel du départ. Un ou plusieurs acteurs de la décision ont perdu le sens de la décision et se détournent de la réalité.

Il est possible d'observer des cas où deux des causes, voire les trois, se combinent pour aboutir à des décisions absurdes.

De plus, tous les acteurs influencent, implicitement ou explicitement, les décisions par leur rationalité limitée, par leur culture, leur système de valeur et leur comportement au moment de la décision. Quelle que soit la méthode pour essayer de canaliser les prises de décisions et éviter des erreurs grossières, on constate qu'il existe des aléas, des facteurs exogènes, l'intuition des acteurs, qui perturbent de toute façon les procédures. Il faut apprendre des erreurs et de pas se bloquer sur les échecs obtenus.

2. Quelques méthodes pour prendre des décisions

■ Question 1

	Opter pour le collectif	Se fier à son intuition	Faire comme tout le monde	Ne pas se décider
Démarche	Discussion et brainstorming de plusieurs pour trouver des solutions	Démarche IDEE : <ul style="list-style-type: none"> • Informer • Décanter • Éclair d'une idée • Évaluation de l'idée 	Suivre les modes et les tendances des autres, des conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de la poubelle • Refus de la décision face à tous les problèmes
Avantages	Connaissances multiples et synergie	Rapidité, facilité	<ul style="list-style-type: none"> • Moindre effort • Peu de risque • Responsabilité diluée 	Limite des risques et de la responsabilité à court terme
Limites	<ul style="list-style-type: none"> • Expression de pouvoir • Consensus plus que pertinence 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque élevé • Bonne expertise nécessaire • Justification difficile 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu concurrentiel, même choix que les autres • Pas contingent 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuite en avant • Risque à long terme

Ces quatre pistes pour prendre des décisions sont plutôt atypiques dans la grille managériale.

Les modèles prônent plutôt des démarches plus linéaires, essayant de rationaliser les choix des acteurs avec des outils qui prennent en compte de multiples informations et variables.

Mais les quatre méthodes proposées sont souvent proches des pratiques mises en œuvre de manière plus ou moins informelle ou implicite.

Elles ne sont pas « bonnes » ou « mauvaises » en soi, elles sont plus ou moins « adaptées aux comportements des acteurs, au contexte structurel et culturel de l'entreprise.

On peut aussi trouver des combinaisons de ces méthodes.

■ Question 2

La méthode idéale n'existe bien sûr pas ; en tout cas, une démarche qui peut bien fonctionner dans une entreprise à un moment donné, pour une situation donnée, peut ne pas être viable dans un autre contexte.

Il s'agit, pour une organisation, avec ses objectifs et ses spécificités, de construire des procédures de prises de décisions qui lui sont adaptées et qui évoluent en fonction des changements perçus.

Il n'y a pas de procédure idéale mais il y a des conditions de réussite :

- avoir des informations fiables pour réduire l'incertitude du contexte de décision ;
- contrôler qu'il n'y a pas d'erreurs dans les variables et les raisonnements pris en compte ;
- écouter tous les avis et les analyses de tous les participants à la décision ;
- vérifier la cohérence entre l'objectif visé et les choix effectués (éviter la perte de sens évoqué par C. Morel dans l'extrait de la situation d'entreprise) ;
- intégrer et pondérer les avis de tous les décideurs en essayant de réduire les biais comportementaux de chacun.

Dans tous les cas, les dimensions sociales, psychologiques, mentales et comportementales influencent beaucoup les processus décisionnels.

3. Décision ou incision imperceptible ?

■ Question 1

Plusieurs causes ou facteurs se sont combinés de manière choisie ou spontanée ou aléatoire pour aboutir à la décision finale :

- Ratan Tata est pris dans les embouteillages fréquents et complexes en Inde ;
- Ratan Tata voit les milliers de scooters avec plusieurs occupants se faufilant dans les embouteillages mais ne pouvant pas transporter une famille complète ;
- un journaliste du Financial Times pointe l'un des éléments du produit potentiel, son coût ;
- Ratan Tata voulait participer à l'amélioration des conditions de vie du peuple indien ;
- Ratan Tata, expert automobile, griffonne, en guise d'évasion mentale, pendant les réunions, au gré de son imagination et de ses idées.

■ Question 2

Une décision majeure est composée de nombreuses incisions mineures, avec de nombreuses origines interdépendantes.

Ce processus de prise de décision n'est pas toujours conscient et s'opère au travers de l'adaptation pragmatique quotidienne des personnes.

4. Steve Jobs

Le personnel branding est l'utilisation d'un homme, du dirigeant d'une entreprise, grâce aux supports du Net, pour diffuser une certaine image de l'entreprise, des qualités de la personne associées à celles de l'entreprise. Pour un patron, qui utilise son profil, son image, ses discours, il s'agit de construire une identité de l'entreprise qui se confond avec celle de l'homme qui dirige et décide, développant ainsi un ego fort.

Il peut y avoir des retombées positives de cette association : si le dirigeant est perçu au travers des informations et des comportements qu'il diffuse sur les médias comme innovateur, comme charismatique, comme attentif aux clients, aux salariés, alors c'est toute l'entreprise, ses produits qui en bénéficient ; l'image confond le décideur et les activités de l'entreprise, la bonne performance de l'entreprise et les qualités de l'homme.

C'est ce qui s'est passé pour Apple et son fondateur dirigeant Steve Jobs, revenant même sauver l'entreprise dans la décennie 90 : il a cultivé les bruits, les rumeurs, le buzz autour de lui pour susciter envie et intérêt sur les produits Apple, se mettant en scène personnellement pour présenter les nouveautés. Certes Steve Jobs est innovateur et visionnaire, il a su orienter les activités de l'entreprise (entre la technologie et le design) mais il n'était pas seul, ses multiples collaborateurs ont aussi apporté beaucoup. Il y a de géniales intuitions de Steve Jobs mais aussi l'intelligence collective pour assurer le succès complet technologique et commercial.

À l'inverse, s'il y a une trop grande « iconisation » du décideur dirigeant tout puissant, des risques et des fragilités peuvent apparaître ; ainsi la mort de Steve Jobs a été perçue comme une rupture, un arrêt pour la vie de l'entreprise. Le mythe du héros se retourne contre l'entreprise qui ne semble plus pouvoir assurer la pérennité car le décideur avait gommé le rôle des collaborateurs en s'instaurant comme le pivot central de toute l'activité.

Il faut distinguer l'humanisation d'une entreprise liée au dirigeant décideur et la starisation qui fragilise à long terme l'entreprise.

5. Les difficiles mesures pour aider à la prise de décision

L'indice DJSI Dow Jones Sustainability Index classe les entreprises pour repérer les meilleures en termes de pratiques environnementales, de questions sociales et d'éthique de gouvernance. Ce classement peut aider les investisseurs, particuliers ou entreprises, à choisir leur placement en fonction des critères de responsabilité pour un investissement socialement responsable.

Cependant, en octobre 2015, l'indice DJSI a donné Volkswagen comme premier, dans le secteur automobile, juste avant que le scandale de sa fraude à la pollution n'éclate.

En fait, il apparaît que l'ISR (investissement socialement responsable) n'est ni normé, ni régulé. Plusieurs définitions coexistent et chaque organisme de notation (Vigeo, Novethic) utilise des délimitations et des critères différents.

Ainsi, les résultats de ces mesures ne peuvent être fiables, certains, homogènes, et les décisions qui en résultent ne sont pas pertinentes :

- la non-pertinence vient du périmètre retenu : certains secteurs sont en dehors des investissements socialement responsables ;
- la non-pertinence vient de la construction des indicateurs qui intègrent plus ou moins d'indicateurs de responsabilité sociale : certains intègrent les rejets nocifs dans l'eau, d'autres non ;
- la non-pertinence vient de la pluralité de notations non homogènes : pour une agence de notation, Total sera responsable, pour une autre, elle ne le sera pas.

Pour essayer de rendre plus lisibles et plus pertinents ces notations et ces classements, le ministère de l'Économie décide de lancer en 2016 un label public « ISR », une norme pour certifier les mesures effectuées.

CHAPITRE 9

LA STRATÉGIE

1. Orient Express

Les éléments essentiels qui caractérisent la stratégie de l'Orient Express sont de trois ordres.

- Un système d'objectifs qui fixe l'orientation :
 - assurer la renaissance de l'Orient Express en tant qu'art du voyage de luxe ;

- revaloriser et clarifier son image qui a été en partie brouillée par la prolifération de déclinaisons commerciales ;
- reconquérir son marché.
- Un axe d'actions pour atteindre les objectifs :
- redéfinir un accord de partenariat avec le groupe Orient Express Hôtels ;
- organiser une exposition à l'Institut du Monde Arabe en association avec des acteurs de l'industrie et des services de luxe ;
- définir de nouveaux concepts pour conforter son image.
- Une allocation de moyens et de ressources pour mettre en œuvre les actions :
 - l'autofinancement ;
 - les redevances importantes des licences de marques ;
 - les revenus tirés de l'exploitation.

2. Accor

■ Question 1

Le groupe Accor annonce par la voix de son PDG une segmentation de ses activités en délimitant des domaines d'activités stratégiques (DAS). Les activités d'opérateur hôtelier seront séparées de celles de propriétaire et investisseur hôtelier.

Différentes stratégies opérationnelles sont également évoquées :

- céder certains hôtels afin de bénéficier d'un apport de ressources financières supplémentaires et augmenter la rentabilité globale des actifs ;
- concentrer les efforts sur certaines activités telles que la franchise, le management et la pleine propriété ;
- encourager l'innovation et la fidélisation de la clientèle ;
- conquérir de nouveaux marchés.

Ces choix stratégiques relèvent de la nécessité :

- d'accroître la performance du groupe et ainsi d'attirer les investisseurs avec une distribution plus généreuse de dividendes ;
- de réagir aux évolutions du marché par l'innovation dans l'hôtellerie de luxe. Celle-ci ne représente que 13 % du chiffre d'affaires d'Accor alors qu'elle équivaut au niveau mondial au tiers du marché ;
- de rechercher une compétitivité-coût à partir d'une meilleure allocation des ressources humaines existantes et une compétitivité-hors coût par l'innovation ;
- d'assurer le développement du groupe au niveau mondial ;
- de mieux se positionner sur les marchés en se différenciant de la concurrence pour une meilleure fidélisation de la clientèle. Les cartes de fidélité représentent 25 % du chiffre d'affaires du groupe
- Accor, alors qu'elles en représentent 50 % chez les concurrents américains.

■ Question 2

Afin de répondre de façon optimale aux exigences spécifiques de chaque activité, deux entités distinctes sont créées :

- HôtelServices : opérateur et franchiseur hôtelier (contrats de management et de franchise, perception de redevances...);
- HôtelInvest : gestionnaire de tous les actifs immobiliers des hôtels avec pour missions celles d'allouer les investissements, d'entretenir le parc hôtelier, de conquérir de nouveaux marchés.

La division organisationnelle des compétences entre opérateurs et propriétaires devrait favoriser une meilleure productivité et donc permettre une diminution des coûts.

Par ailleurs, une business unit sera créée à Singapour pour assurer la gestion de toutes les marques de luxe, propriétés d'Accor. Cette unité conduira au partage des compétences spécifiques au marché haut de gamme et devrait permettre de mieux résister à la concurrence locale.

Enfin, pour améliorer l'e-réputation du groupe dans les réseaux sociaux et sur les sites, un collaborateur, membre du comité exécutif, sera recruté.

Le management stratégique d'Accor illustre l'interférence entre les choix stratégiques et la structure organisationnelle d'une entreprise.

3. BlackBerry

De nombreuses limites à la stratégie de BlackBerry apparaissent :

- La stratégie mise en place avec succès par la société RIM n'a jamais été remise en cause et analysée en fonction de l'évolution de l'environnement technologique et concurrentiel.
- Le produit est trop longtemps resté identique sans amélioration ni changement : pas d'amélioration suffisante des fonctionnalités face au smartphone, pas d'évolution du design et de l'ergonomie, pas de nouveau produit avec l'arrivée des tablettes.
- Les bénéfices engrangés par l'entreprise n'ont pas été réinvestis dans la R&D ou dans des actions de commercialisation.
- Les décideurs stratégiques comme les opérationnels n'anticipent pas les évolutions potentielles du produit, ni les réactions possibles des concurrents directs et indirects.
- L'horizon temporel de la stratégie est aujourd'hui beaucoup plus court ; on ne peut pas planifier une action pour 5 ans et s'y maintenir sans actualiser les forces et les faiblesses du marché et de l'entreprise.
- L'entreprise ne réagit pas à l'apparition des produits Apple, à la baisse de ses ventes, aux problèmes technologiques de ses produits.
- La stratégie correspond à des choix délibérés d'une entreprise à un moment donné, en fonction de ses intentions et compétences, mais correspond aussi à des choix émergents, contraints par les actions et les postures de tous les acteurs de son environnement ; la stratégie n'est donc jamais figée et résulte donc en permanence d'un équilibre instable et contingent entre ce que souhaite faire l'entreprise, ce qu'elle peut faire, ce qu'elle sait faire et ce qu'elle est autorisée à faire.

4. Dyson

Dyson utilise plusieurs variables concurrentielles :

- Dyson fonde son marché en créant une niche haut de gamme.
- Dyson propose des produits intégrant de fortes innovations et un design original.
- Dyson investit 35 % de ses bénéfices dans la R&D.
- Dyson a donc une stratégie de différenciation fondée sur la créativité technologique et le design : les deux variables concurrentielles essentielles sont l'innovation et le design.
- Dyson n'utilise pas les coûts et les prix pour se positionner, ni un réseau de distribution large et diversifié fondé sur le volume.
- Dyson veut au contraire se présenter avec un prix élevé, même s'il produit dans des pays à bas coût, ce qui lui permet des marges élevées.
- Dyson veut être le premier à proposer des produits classiques d'électroménager, reconfigurés complètement vers le luxe et la créativité, suscitant des envies et une demande décalée. Il veut surprendre par une qualité et une originalité qui captent les clients.
- Ce sont des variables concurrentielles risquées mais qui peuvent être très rentables si le marché absorbe ces offres « à côté » des segments standards.

5. Microsoft

Par le rachat de Nokia en 2014, Microsoft avait pour objectif de contrôler à la fois l'équipement (hardware) et le logiciel (software) des mobiles.

Les causes de l'échec de la stratégie de Microsoft sont :

- avoir sous-estimé l'implantation et la force de ses concurrents ;

- avoir acquis Nokia qui n'était pas dominant sur le marché très compétitif des mobiles (insuffisance voire faiblesse des savoir-faire acquis) ;
- ne pas avoir suffisamment étudié le marché et notamment le comportement des utilisateurs de smartphones ; l'accessibilité des consommateurs à l'environnement Windows est plus grande que celle d'Android ;
- être entré sur un nouveau marché pour Microsoft sans s'appuyer comme Apple sur l'innovation et donc avoir pris un risque important en termes de compétitivité hors prix ;
- avoir pris, enfin, des risques financiers pour Microsoft dans son ensemble puisque les dépréciations d'actifs enregistrées sont d'un montant supérieur à celui de l'acquisition de Nokia.

CHAPITRE 10

LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

1. Les cantonniers et les distributeurs

- Des routines de fonctionnement se sont instaurées dans les deux entreprises pour améliorer la réalisation des activités, la coordination des acteurs, pour pallier les dysfonctionnements ; dans les deux cas, les collaborateurs, aussi bien opérationnels que fonctionnels, ont mis en place de manière autonome et informelle des procédures qu'ils jugent plus efficaces pour travailler ensemble.
- Il y a donc dérives par rapport aux procédures formelles, mais les détournements de règles et les souplesses apportées par les acteurs permettent une meilleure performance globale des activités.
- Les systèmes d'information mis en place pour réguler, contrôler, sont jugés trop rigides, pas assez réactifs, et sont donc contournés par les acteurs. De plus, un climat relationnel plus agréable a permis une meilleure ambiance au travail et une confiance dans les ajustements proposés.

■ 1^{er} cas : les cantonniers

Les opérationnels ont mis en place un ajustement mutuel, agréable au café chaque matin, qui leur permet de mieux répartir et organiser le planning de travail de tous.

À la différence du système informatisé d'allocation des tâches, les acteurs ont une expérience et une connaissance pratique du terrain qui leur permettent de mieux allouer les tâches aux acteurs en fonction de leur compétence ; l'échange de connaissances spécifiques, d'informations récentes par les acteurs, leur permet une efficacité globale plus grande. Au-delà de la meilleure répartition des tâches par la procédure informelle du café, c'est l'ambiance de travail, la culture d'entreprise, qui constituaient un élément positif dans la configuration ancienne du « café ».

■ 2^e cas : les distributeurs

Là encore, la connaissance des clients, l'expérience et le savoir-faire acquis sur le terrain par les managers permettent l'utilisation de compétences distinctives qui induisent plus de flexibilités, plus de réactivités, donc plus de qualité de service aux clients qui sont très satisfaits. Ce ne sont pas les procédures formalisées et les systèmes d'information rigides qui permettent une productivité et une efficacité plus grandes, mais, au contraire, un détour de procédure, de règles, pour mieux satisfaire les clients et intégrer en temps réel les contraintes et les aléas qui apparaissent.

Dans les deux situations, on constate un décalage entre l'organisation décidée et imposée pour un contexte standard idéal qui ne correspond pas à la réalité et qui ne produit pas de bons résultats, et l'organisation réelle telle qu'elle fonctionne avec l'expérience et les compétences des acteurs permettant une meilleure adéquation des moyens aux objectifs.

Le diagnostic organisationnel doit donc tenir compte de la réalité du fonctionnement des organisations et du comportement des acteurs, qui peut s'avérer constituer des avantages concurrentiels importants.

2. LinkedIn

Face au fort degré de concurrence du secteur et à la focalisation pendant longtemps de LinkedIn sur le seul segment des relations employeurs-personnes cherchant un emploi, l'entreprise doit reposer sa stratégie pour capter les opportunités de croissance de ce marché international.

Depuis 2011, le réseau social professionnel de LinkedIn s'est développé avec succès mais avec une perte pour l'exercice 2013.

Plusieurs pistes sont possibles sans contraintes de financement car l'entreprise dispose de fonds :

- développer ses services dans les zones géographiques des pays émergents, Chine, Inde, Amérique latine, qui ne sont pas très présents aujourd'hui puisque 62 % du chiffre d'affaires est réalisé aux États-Unis (stratégie d'internalisation) ;
- faire évoluer des services pour le segment spécifique des clients jeunes car, pour l'instant, la population touchée est assez âgée (segmentation et diversification) ;
- améliorer les services proposés en enrichissant les contenus, les champs d'action, pour que les connexions soient plus longues, plus fréquentes et donc plus rentables face aux produits des concurrents de plus en plus présents (différenciation par le contenu, pas par le prix) ;
- améliorer l'image en respectant mieux la vie privée puisque l'entreprise est poursuivie en justice pour exploitation de carnets d'adresses personnels (positionnement de produit haut de gamme de qualité).

L'entreprise doit piloter plusieurs axes stratégiques à la fois pour orienter la performance de l'entreprise.

3. Danone

Par sa forte implantation dans les pays de l'Europe du sud et notamment en Espagne, le groupe Danone est particulièrement exposé aux fluctuations de ce marché aujourd'hui en crise. En effet, les pays européens traversent une crise économique qui peut encore durer.

Or, les solutions classiques qui consistent à baisser les prix sont difficilement compatibles avec l'évolution de la marge opérationnelle courante du groupe (- 0,54 point) ainsi qu'avec la hausse des coûts des matières premières (+ 6 % en 2012). En outre, la réglementation européenne contraignante génère des coûts supplémentaires qui pèsent lourdement sur la compétitivité-prix.

Enfin, le choix d'une compétitivité-prix pourrait aggraver la faible progression du résultat net courant (+ 0,9 %) et contribuer à accroître le risque d'OPA ou d'OPE sur son capital.

Il apparaît aussi qu'en s'appuyant sur ses forces (cash-flow, capacité d'autofinancement, capacité à innover...), il soit possible de surmonter les difficultés européennes tout en renforçant sa position à l'international. Des choix stratégiques axés essentiellement sur les pays émergents constitueraient toutefois un risque face aux retournements de marché habituellement fréquents et rapides dans ces pays.

En conséquence, différentes orientations stratégiques peuvent être proposées :

- gagner en agilité en restructurant le groupe. Les coûts de structure étant trop élevés en Europe, une restructuration conduit à modifier la structure organisationnelle des différents sites. Pour plus de réactivité, une diminution du nombre des niveaux hiérarchiques doit être accompagnée d'une mutualisation des compétences. Compte tenu des métiers du groupe, des gains de productivité peuvent difficilement être trouvés dans le processus technologique. Il faut donc agir sur l'organisation du travail ;
- accentuer la différenciation des produits. Face à la concurrence très rude des marques de distributeurs, il conviendrait de s'appuyer sur les capacités d'innovation du groupe en redéfinissant son marketing mix (produit, prix, promotion, place). La compétitivité-hors prix s'appuie sur les forces de Danone et pallie les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre plus de compétitivité-prix.
- renforcer l'axe de l'alimentation santé dont relèvent les 4 métiers de Danone. La cohérence marketing de ces métiers devrait constituer un atout supplémentaire sur un marché dont les prévisions de croissance sont optimistes. Danone peut aussi bénéficier de son expertise en produits alimentaires moins gras, moins salés, moins sucrés ;

- progresser en même temps sur tous les marchés en répondant aux besoins en eau potable des pays émergents et en captant le pouvoir d'achat en augmentation des classes moyennes chinoises avec l'alimentation infantile.

4. Chronotruck

Jusqu'aux années 2000, les entreprises pouvaient par l'innovation bénéficier de rentes de situation. Depuis, les rentes de situation sont remises en question.

Les chefs d'entreprise sont alors confrontés à un risque croissant de perte de contrôle de leur marché par le phénomène d'accélération du digital.

Il est, en effet, possible de créer des plateformes numériques qui se posent en nouveaux intermédiaires entre les consommateurs et les prestataires de services.

La création de Chronotruck s'inscrit dans cette évolution avec pour objectifs de réduire le temps de voyage à vide des poids lourds et donc les coûts de transport ainsi que les prix du fret. Il s'agit d'une déclinaison du modèle Uber.

Les conséquences sur le marché sont nombreuses :

- intensification de la concurrence sur le marché du fret ;
- concurrence sur les prix (baisse de 70 % des tarifs) du fait de la disparition des intermédiaires ;
- concurrence hors prix en collant davantage aux besoins des expéditeurs ;
- risque de disparition des sociétés de fret traditionnelles ;
- diminution dans un premier temps du nombre de fret (baisse des effectifs, licenciements...).

5. Grande distribution

Plusieurs démarches peuvent être utilisées pour réaliser un diagnostic stratégique. Dans tous les cas, il s'agit de repérer toutes les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise (force et faiblesses) et celles de l'entreprise (forces et faiblesses).

- La matrice SWOT associe en quatre cases toutes ces caractéristiques, sans les distinguer.
- Le modèle PESTEL (1980) regroupe par domaine les caractéristiques du seul environnement : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal.
- M. Porter, dans les années 80, propose d'analyser les pressions exercées par l'environnement direct et indirect de l'entreprise ; l'environnement actuel direct comprend les concurrents, les clients et les fournisseurs ; l'environnement indirect futur comprend les entrants potentiels et les produits substitués.

Pour Auchan, l'analyse de l'environnement donne :

PESTEL	Opportunités	Menaces
Politique		Embargo russe
Économique		Conjoncture difficile Pouvoir d'achat faible
Sociologique	Client omnicanal utilisant drive, e-commerce et magasins	Perte d'intérêt pour les centres commerciaux hors des villes
Technologique	Possibilité d'achats connectés par smartphone	Développement des achats sur les sites internet
Écologique		Moindre consommation, sobriété, demande de réparation,
Légal		Fermeture des magasins le soir Code de commerce sur relations fournisseurs/ distributeurs

5 FORCES DE PORTER	
Forces de la concurrence actuelle	Les enseignes restantes sur le marché sont de grande taille et se font concurrence par les prix.
Pouvoir actuel de négociation des fournisseurs	Faible face aux centrales d'achats des grands distributeurs qui imposent prix, délai, qualité.
Pouvoir actuel de négociation des clients	Plus élevé car demande de qualité, de service et possibilités de s'adresser à d'autres canaux (internet) ou magasins de proximité.
Potentialités futures des entrants	Les entrants identiques doivent avoir une taille mondiale ; le marché est donc assez fermé mais les sites internet mondiaux sont des entrants différents.
Potentialités futures des produits substitués	Les sites internet mondiaux proposent tous les produits avec livraison rapide et parfois gratuite.

CHAPITRE 11

LES ALTERNATIVES STRATÉGIQUES

1. Absolution

Deux jeunes français décident de créer une entreprise de produits de soins bio en septembre 2009. Sans connaissance spécifique des techniques du domaine de la cosmétique, dans un secteur très concurrentiel détenu par des très grandes entreprises internationales, ils se positionnent de manière différente pour se créer une niche.

Plusieurs éléments ont permis de construire un succès :

- un produit différent nouveau : une gamme de produits naturels unisexe à base de plante pour une crème de base dans laquelle on ajoute des additifs différents selon les jours et la nature de la peau ;
- une identité en décalage avec les produits existants : emballage simple, flacons purs, graphique artistique ;
- un circuit de distribution sélectif : non pas les réseaux de grande diffusion spécialisés (Séphora ou Marionnaud) mais des magasins plus haut de gamme (Galeries Lafayette, Harrods à Londres). Les produits doivent être expliqués, les conseils sont essentiels.
- un investissement en communication important au début et qui augmente encore pour assurer un développement à l'international.

2. Geox

■ Question 1

La stratégie apparaît comme la convergence de plusieurs causes et facteurs, choisis ou aléatoires : un produit différent (le hasard de l'idée pour renouveler un produit de base) ; une technologie simple mais reconnue efficace (le caoutchouc et le teflon) ;

- un design associé à l'Italie (image de beauté et de luxe) ;
- un marché potentiel très large (toutes les populations) ;
- un prix pour un positionnement de qualité, sans être trop élevé, de haut de gamme. Donc la stratégie est fondée sur plusieurs variables : qualité, innovation, prix, design.

■ Question 2

Malgré un marché concurrentiel et un produit standard, Geox a su se créer une niche pour des segments de marché très diversifiés.

Il n'y avait pas de produit de ce type ; l'aspect, la matière, le confort de ces chaussures ont rapidement plu à de nombreux clients.

Le positionnement « pas trop cher » a permis à l'entreprise de toucher un marché potentiel important. La stratégie a été mise en place sur une grande échelle grâce à un réseau de distribution dans 103 pays, avec des magasins en propre et en franchise pour toucher rapidement de larges zones (10 000 points de vente).

La délocalisation de la production dans des pays à bas coût de main-d'œuvre permet à l'entreprise de dégager une marge avec un prix de vente compétitif.

Pour pérenniser son succès, l'entreprise décline sa stratégie par une diversification de ses produits, en passant de la chaussure aux vêtements. Comme toute stratégie, il est difficile de prévoir le résultat de ces choix, c'est-à-dire l'acceptation et l'absorption par la demande de ces nouveaux produits.

3. Edenred

Edenred est le spécialiste mondial des chèques restaurant, alimentation et cadeaux. Or le développement du numérique va contraindre Edenred à de nouveaux choix stratégiques conditionnés par des facteurs externes et internes à l'entreprise.

En effet, la généralisation des supports mobiles (smartphones, tablettes) permet la dématérialisation des chèques-services et ouvre par là-même la voie au développement de nouveaux et nombreux services. En outre, les barrières à l'entrée sur le marché du numérique étant faibles, la concurrence s'intensifie. Elle peut remettre en cause sa position de leader en Amérique latine et en Europe par l'arrivée de nouveaux concurrents.

Pour ne pas rater le virage du numérique, Endered a donc opté pour une stratégie de diversification de ses activités en passant de l'offre d'un seul produit support papier à une offre multi-produits et multi-supports et pour une stratégie de déploiement à l'international.

En conséquence, différentes stratégies opérationnelles sont ou devront être mises en place :

- assurer son développement par l'innovation en exploitant le volume d'informations considérable obtenu à partir des échanges numériques des détenteurs de cartes. Une plate-forme numérique située en Angleterre est dédiée, notamment, à cette exploitation en partenariat avec Mastercard qui apporte son savoir-faire (stratégie relationnelle d'impartition) ;
- développer une stratégie commerciale très offensive afin de fidéliser ses clients (entreprises, pouvoirs publics...) et augmenter ses parts de marché face à une concurrence intensifiée. Il s'agira de répondre au plus près des besoins des détenteurs de cartes (amélioration de l'alimentation des salariés, gestion des frais professionnels) et ce, avant la concurrence ;
- s'appuyer sur son expérience réussie au Brésil et donc son savoir-faire pour réaliser son déploiement à l'international (Asie) ;
- anticiper sur les conséquences organisationnelles de l'abandon du support papier (personnel, logistique...) dans différents pays et en particulier en France ;
- réaliser dans l'entreprise les modifications organisationnelles et techniques (nouveaux postes, nouvelles compétences, nouveaux sites...) puisque sa stratégie de diversification des activités conduit l'entreprise à gérer non plus un seul produit mais une multitude de produits ;
- faire évoluer également la culture de l'entreprise pour obtenir plus d'agilité (souplesse et rapidité) dans un contexte où le numérique rebat les cartes du jeu concurrentiel.

Les changements stratégiques imposés par l'environnement numérique constituent de nouveaux défis pour Edenred.

4. Barry Callebaut

- Les choix stratégiques primaires de Barry Callebaut sont ceux de la spécialisation de marché puisque ce groupe a pour activité centrale la vente de produits à base de cacao et de chocolat de qualité supérieure. Son activité cible la clientèle des professionnels tels que les industriels, les chocolatiers et les restaurateurs.

Ce groupe réalise une diversification horizontale avec une gamme de produits présentée à la même clientèle et sur le même marché. Il s'agit du cacao vendu en liqueur, en poudre ou en beurre et du chocolat blanc, noir ou au lait.

Enfin, ses différentes activités se déploient à l'international (champ stratégique).

- Les choix stratégiques secondaires vont mettre en œuvre les moyens nécessaires à la réalisation des choix précédemment présentés.

Afin de renforcer sa position dominante, Barry Callebaut a décidé :

- de se recentrer sur le B to B pour ne pas concurrencer les professionnels avec des ventes directes à leurs propres clients. En vendant son seul site de fabrication à destination des particuliers (Dijon), Barry Callebaut a répondu à son orientation stratégique de concentration sur ses clients : les professionnels. Pour fidéliser voire élargir sa clientèle, le groupe s'est appuyé sur une stratégie de différenciation des produits en offrant de nouveaux services nés de l'innovation et de la recherche et développement (6 000 recettes, nouveaux produits) et en soutenant sa clientèle par l'existence de 16 centres de formation professionnelle ;
- d'augmenter ses capacités de production pour obtenir une capacité concurrentielle plus forte. Une stratégie technologique est mise en œuvre avec l'acquisition d'entreprises qui relèvent du même domaine d'activité (ASM Foods, Petra Foods et autres à venir) et qui lui permettent de mieux maîtriser sa technologie en combinant expérience, savoir-faire et volume. De futures acquisitions permettront aussi d'améliorer son offre (décoration, produits complémentaires). Une stratégie d'impartition sera également mise en œuvre avec des accords de sous-traitance (Arcor-Dos, Carletti...) ;
- d'élargir le champ stratégique en implantant de nouvelles unités industrielles en Russie, en Inde, en Chine et en Amérique latine. Le groupe entend ici renforcer sa stratégie d'internationalisation ;
- de sécuriser ses approvisionnements par des stratégies relationnelles. Elles se déclinent en programmes éducatifs et sociaux, la construction d'écoles, de dispensaires, etc. Elles devraient contribuer, non seulement à sécuriser les approvisionnements, mais aussi à améliorer la qualité pour une meilleure compétitivité.

5. Sanofi

Avantages

De multiples avantages apparaissent pour les entreprises et l'économie.

De manière générale, l'objectif est de rapprocher des compétences, d'associer les métiers et les domaines pour créer plus rapidement des innovations, des synergies de pensées et d'action.

- Pour Sanofi :
 - proposer non seulement un médicament mais aussi un service personnalisé aux patients en les aidant à suivre le traitement ;
 - en proposant un produit et un service lié, l'entreprise peut maintenir un prix lui assurant une marge bénéficiaire stable.
- Pour Google :
 - diversifier ses applications dans le traitement des données ;
 - accroître son marché potentiel au niveau mondial.
- Pour l'économie : le système de santé, les états et les assureurs peuvent faire des économies si la maladie diminue, car les coûts de traitement et de remboursement diminuent.

Limites

Plusieurs limites ou dangers peuvent être repérés :

- le renforcement d'un monopole, d'un acteur dominant qui détient des informations sur les patients et qui peut les vendre à de nombreuses entreprises intéressées ;
- le choix de commercialiser un médicament rentable (car le marché est énorme) par rapport à d'autres maladies moins rentables à l'échelle mondiale car plus rares ou affectant des populations moins solvables ;

- les risques liés à la détention et à l'utilisation des données privées des patients, par des entreprises comme les assurances, qui pourraient proposer des services et des prix différents selon le niveau de santé, réfutant ainsi le principe de solidarité et de mutualisation.

6. IBM

IBM déploie une stratégie de diversification conglomerale en rentrant sur le marché de la santé.

IBM, géant de l'informatique, recherche de nouvelles voies de développement sur des segments liés à ses DAS et en croissance. L'association du numérique et de la santé, donc le marché numérique de la santé semble être en pleine croissance, avec des opportunités de produits nouveaux, de demandes nouvelles, sources de profits.

Avec cette stratégie de croissance externe par acquisition de Merge Healthcare, IBM souhaite créer un nouvel écosystème :

- nouveau périmètre avec l'intégration d'une entreprise médicale, d'une entreprise de service de cloud, d'un éditeur de services de recrutement ;
- investissement dans l'intelligence artificielle ;
- partenariat avec Apple, Johnson & Johnson et Medtronic ;
- développement d'un projet « big data » sur les données de la santé ;
- création d'une nouvelle structure : Watson Health.

7. Auchan

1. Différentes stratégies choisies par Auchan

Historiquement, comme toutes les grandes entreprises de distribution, Auchan a connu plusieurs étapes dans sa stratégie de développement :

- stratégie de croissance nationale dans la décennie 70, tant interne par création de magasins, qu'externe par rachat d'autres surfaces (Mammouth, Atac) ;
- stratégie d'internationalisation dans les années 80 et 90, Europe (AlCampo en Espagne), puis Monde (Russie, Chine en 99, Hongrie, Inde, Vietnam...) ;
- stratégie de diversification dans les formes de distribution avec le e-commerce, ventes en lignes et le Drive, entrepôt pour la livraison aux clients (Chronodrive).

2. Forme de croissance privilégiée par Auchan, avantages et limites

La stratégie de croissance peut porter sur plusieurs axes : croissance des produits, croissance des marchés, des deux simultanément.

La stratégie de croissance peut utiliser plusieurs moyens : interne par développement propre, externe par acquisition d'autres entreprises, par des alliances et des partenariats de toutes natures.

La stratégie de croissance peut être financée par des capitaux propres (autofinancement), par des capitaux étrangers (emprunts, investisseurs...).

Auchan a plutôt privilégié le développement de ses marchés par croissance interne (ouverture de magasins propres), puis, plus tard, par des acquisitions et des partenariats.

Avantages de la croissance interne	Inconvénients de la croissance interne
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise par l'entreprise en taille, délai, financement • Promotion interne, paix sociale, pas de conflit culturel • Discrétion/concurrence • Économie d'échelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Lente, moins réactive • Peu adaptée aux diversifications

CHAPITRE 12

LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE

1. Avenir du commerce

■ Question 1

Le commerce ne se fait plus seulement dans des boutiques et des surfaces réelles de ventes mais aussi par des canaux virtuels comme le téléphone, Internet.

De nombreuses entreprises dans tous les secteurs, constituent des réseaux de distribution de deux natures différente :

- *brick & mortar* (« ciment et brique ») : des lieux physiques de ventes ;
- *pure player* : des réseaux dématérialisés pour vendre (site de e-commerce).

Lorsque les deux sont utilisés de manière complémentaire, on utilise le terme de *click & mortar*, c'est-à-dire des magasins et des sites Internet. Par exemple, pour préparer un achat, pour présenter une collection, pour couvrir une zone sans magasins.

Une autre application de la complémentarité des deux moyens se retrouve dans le concept de *drive* ou point de livraison physique où les clients viennent retirer les achats qu'ils ont faits par Internet.

■ Question 2

Ces potentialités technologiques induisent des modifications organisationnelles fortes :

- mise en place de nouvelles procédures pour gérer les ventes et les stocks ;
- modification des flux logistiques internes et externes ;
- coordination des équipes et des actions des deux domaines (matériel et virtuel) avec formation et communication de tous les acteurs ;
- modification des messages publicitaires, de la promotion et de l'information aux clients.

Au total, il semble plus facile pour les entreprises ayant des magasins de compléter avec un e-commerce que pour les *pure players* qui souhaitent ouvrir des boutiques de vente.

Les entreprises doivent être capables d'adapter leurs organisations et de migrer selon les évolutions de l'environnement d'une forme à une autre de commerce.

2. Amazon et le cloud

■ Question 1

La filiale AWS est une société de services informatiques qui propose des services dématérialisés, des gestions de serveurs (cloud), des logiciels pour gérer des réseaux et des bases de données.

AWS travaille pour Amazon mais aussi et surtout pour de très nombreuses entreprises américaines et internationales telles que GM, Samsung et la CIA des États-Unis.

■ Question 2

Les liens n'apparaissent pas directement entre l'activité de vente en ligne de produits culturels, de commerce et celle de prestataire de services informatiques.

Pourtant il est possible d'y voir une logique stratégique.

■ Question 3

- Avantages en termes de répartition des risques, en termes de répartition des coûts sur plusieurs activités, en termes de marges dégagées.
- AWS dégage des marges très importantes alors que l'activité de commerce génère de très faibles marges (0,5 %).
- Avantages stratégiques par diversification, par croissance de parts de marché.

- Avantage organisationnel car l'activité vente utilise l'infrastructure informatique de AWS pour gérer ses clients.
- Des inconvénients peuvent apparaître en termes de sécurité informatique, en termes de concurrence et en termes d'identité et d'image qui peuvent être perturbées

■ Question 4

Amazon n'est ni une société informatique ni une société commerciale ; c'est une plate-forme de mise en correspondance d'acteurs économiques grâce à des moyens informatiques d'information et de communication, pour connecter des personnes qui vendent et qui achètent avec des systèmes de paiement dématérialisés.

3. Le secteur textile : 1083 et Le tricolore

■ Question 1

La stratégie de l'entreprise de chaussures 1083 est fondée sur un positionnement de produits de qualité, avec des matériaux biologiques, une démarche éthique et une image de marque du « made in France ». Cette stratégie nécessite de maîtriser les approvisionnements et toutes les étapes de la production. L'entreprise se heurte à la désindustrialisation de sa région, berceau des fabriques de chaussures, et à la fermeture de nombreuses usines textiles fournisseurs qui a conduit à une délocalisation, c'est-à-dire une externalisation à l'étranger de la production.

■ Question 2

Il faut trouver les entreprises qui existent encore ou qui peuvent mobiliser leurs machines, être capable de les entretenir, d'avoir des acteurs compétents qui maîtrisent un savoir-faire, parfois disparu. C'est donc toute l'organisation technique, humaine, logistique, qui doit être repensée.

1 083 (nombre de kilomètres entre le sud de la France et la Bretagne) a réussi à fabriquer en France mais avec seulement 50 % de fournitures françaises.

Les avantages apparaissent pour l'entreprise qui maîtrise ses délais, sa qualité, ses prix, mais aussi pour la région et la France en dynamisant une activité, en faisant refunctionaliser des entreprises et donc en créant des emplois. Pour réussir, il faut une volonté forte et durable afin de surmonter les difficultés, trouver les partenaires pertinents et efficaces. Il faut aussi que le contexte général économique soit porteur, que les entreprises françaises soient soutenues par le système bancaire et administratif, que la culture du « made in France » se diffuse.

4. La voiture connectée

■ Question 1

MODÈLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Ressources humaines				
Infrastructure, systèmes d'information				
Conception, approvisionnement, prestations				
Logistique externe	Production	Logistique interne	Marketing, publicité, vente	SAV

Les modifications organisationnelles sont nombreuses et touchent toutes les activités de support qui impactent les activités principales. On peut lister :

- un service de publicité organisé pour traiter les données des clients et cibler les publicités en fonction de leurs besoins, de leurs demandes et requêtes ;
- un service après-vente organisé pour gérer en continu des relations personnalisées des clients, en fonction de l'âge de la voiture, de l'utilisation, etc. ;

- un service de vente organisé avec Internet pour capter les clients qui commencent le parcours d'achat en ligne, pour s'appuyer sur les historiques de navigation afin de générer des publicités en temps réel en fonction du profil ;
 - un service marketing organisé pour gérer la géolocalisation de clients potentiels et leur indiquer le concessionnaire proche à moins de 300 mètres pour voir les modèles ;
 - un service de conception des modèles organisé pour intégrer les informations recueillies auprès des clients réels ou potentiels et répondre à leurs attentes, en termes de modèles, d'options, d'ergonomie.
 - un service de production organisé pour intégrer non plus seulement la fabrication de voitures mais aussi des services associés en lien avec les données enregistrées par l'ordinateur de bord des voitures (prestations de services sur la sécurité, la maintenance du véhicule, la météo, le trafic en temps réel...)
- Plus le constructeur proposera des services autour de la conduite, plus il pourra créer de la valeur.

Pour organiser ces services de telle manière qu'ils créent de la valeur, il faut qu'ils soient capables de collecter, de traiter de nombreuses informations en temps réel, de les valoriser pour générer de nouvelles prestations ; pour ce faire, les deux activités support RH et SI sont essentielles avec :

- le redéploiement de nouveaux systèmes d'information en temps réel, de logiciels de traitement et de requêtes sur le *big data* ;
- le déploiement de nouvelles compétences humaines pour traiter, analyser ces données, orienter les décisions et les actions de la conception jusqu'à la publicité, la distribution et le SAV.

■ Question 2

On peut représenter la chaîne de valeur avec les points impactés :

RH : nouvelles compétences informatiques, analystes, programmeurs, commerciaux et web, nouvelles procédures, travail collaboratif,				
SI : nouveaux logiciels, serveurs, nouvelles procédures, nouvelle organisation				
Conception, approvisionnement, prestations : nouveaux partenaires pour les services, nouveaux modèles				
Logistique externe Nouvelles relations avec des partenaires	Production Conception avec <i>big data</i>	Logistique interne Géolocalisation	Marketing, publicité, vente Publicité ciblée Relations clients en continu	SAV Nouveaux services liés

5. L'efficacité organisationnelle

L'analyse des réponses à l'enquête menée auprès de 27 000 personnes, donne le tableau des 17 caractéristiques pour qu'une stratégie soit bien exécutée et réaliser efficacement.

On constate que les 6 premières caractéristiques du tableau sont au-dessus de l'indice d'intensité de 50/100 (de 48 à 81) ; les autres sont inférieures ou égales à 32.

Or, les éléments essentiels qui ressortent de ces 6 premières caractéristiques sont liés à l'information :

- informations transmises, disponibles ;
- circulation des informations ;
- informations pour les décisions ;
- accès à des indicateurs pour être informé.

Donc, pour que la stratégie soit déployée efficacement par tous les acteurs d'une organisation, dirigeants, collaborateurs, managers, il faut qu'ils puissent accéder, collecter, traiter, diffuser des informations pour les aider dans leurs actions, opérations, décisions, résultats.

On observe que les pratiques et les réactions de dirigeants, lorsqu'une stratégie ne réussit pas, sont plutôt et souvent des restructurations.

Or cette étude montre qu'une des conditions essentielles pour qu'une stratégie réussisse est d'assurer, en premier lieu, que l'information circule là où il faut, quand il la faut. Ce sont ensuite des éléments de structure qui peuvent évoluer favorablement pour accompagner la stratégie.

CHAPITRE 13

PRODUIRE

1. Lean production

■ Question 1

Lean production ou production « maigre » ou production « sans gras » :

- méthode d'organisation industrielle élaborée dans les années soixante-dix par la firme japonaise automobile Toyota ;
- pourquoi ? Méthode ayant pour objectif d'augmenter la productivité, en réduisant les tâches inutiles, la pénibilité au travail, en développant l'initiative des salariés ;
- comment ? Améliorer en permanence les procédures de production, en éliminant les gaspillages de temps et de matières, en supprimant les déplacements inutiles, en modifiant les stocks et les flux. Ces principes mis en place dans les entreprises japonaises se fondent sur la participation de tous les acteurs pour trouver des sources d'amélioration, des innovations, individuellement et collectivement, pour les accepter et les intégrer.

■ Question 2

Les pratiques montrent des situations quelque peu différentes ou déviantes :

- les salariés ont l'impression d'être observés pour ensuite appliquer une procédure qui réduit leur temps de pause et de liberté pour augmenter leur productivité ;
- certaines modifications paraissent arbitraires et imposées aux salariés sans beaucoup de coopération et de participation ;
- certaines améliorations cachent ou font passer des réductions de postes et des diminutions d'effectifs ;
- la santé au travail semble dans certains sites, se dégrader par une pression forte sur les gestes et le mental, sans recherche de moindre fatigue.

2. Tricotage des Vosges

■ Question 1

Situation : Tricotage des Vosges a implanté une nouvelle organisation de la production sur les chaînes de fabrication des chaussettes Olympia et Bleu de France.

Ses objectifs : restaurer la productivité et la compétitivité de l'entreprise, c'est-à-dire fabriquer une certaine quantité à un prix attractif pour les clients face à la concurrence, tout en faisant une marge satisfaisante.

Ses caractéristiques : PME française créée en 1994 avec 250 salariés, un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros, pour deux marques Olympia et Bleu forêt produites à 8 millions de paires par an et distribuées dans 1 600 grandes surfaces.

Ses moyens :

- achat des chaussettes Olympia et relocalisation de 30 % de la production en France ;
- remise à plat de son outil industriel ;
- appui sur les compétences et la qualité du personnel ;
- mise en place d'un système d'information intégré.
- Les clés de succès de la nouvelle organisation industrielle :
 - un aplatissement de la structure avec peu d'échelon hiérarchique pour une organisation simple, réactive, laissant une marge de responsabilité et d'autonomie au personnel ;

- une polyvalence du personnel pour être flexible, gagner en temps et en productivité ; ce qui suppose un investissement permanent dans la formation des collaborateurs ;
- une reconfiguration fréquente des postes de travail pour optimiser les flux et les stocks, avec de nouvelles machines et de nouveaux processus ;
- un système d'information intégré (ERP) pour relier en temps réel l'approvisionnement, la planification industrielle, la livraison.

■ Question 2

Plusieurs limites ou contraintes peuvent apparaître :

- l'investissement lourd en argent et en temps pour faire évoluer l'outil industriel ;
- la nécessaire formation permanente du personnel ;
- les résistances possibles au changement du personnel de l'entreprise, à tous les niveaux, pour tous les métiers ;
- la difficulté pour déterminer la bonne configuration, le bon système d'information.

3. Production et durée de vie

■ Question 1

Les industriels conçoivent des produits de grande consommation avec des matériaux et des techniques qui déterminent une durée de vie précise, ce qui leur permet de renouveler leurs ventes. Ils programment donc la mort de leurs produits pour capter une clientèle fidèle. Les réparations ne sont plus possibles alors même que la qualité et la fiabilité sont mieux maîtrisées qu'au début du xx^e siècle.

Cette attitude technique répond à une cause économique, vendre plus et plus souvent.

Le choix pour les clients et les consommateurs n'existe donc plus vraiment puisque ce sont les conditions de production qui déclenchent le temps d'utilisation

Toutes les entreprises dans tous les secteurs ont intérêt à cette durée de vie plus courte, ce qui réduit la concurrence entre elles, sur les variables qualité et durée de vie.

■ Question 2

Mis en place entre 1924 et 1939 dans le but de contrôler la fabrication et la vente des lampes à incandescence, le cartel Phœbus est un oligopole composé de Philips (Pays-Bas), Osram (Allemagne), General Electric (États-Unis), La compagnie des lampes (France), Associated Electrical Industries (Royaume-Uni) et Tungram (Hongrie). Ces sociétés possédaient toutes des parts de la société suisse Phœbus (proportionnellement à leurs ventes de lampes) présentée comme « Phœbus SA, Compagnie Industrielle pour le développement de l'éclairage ».

Toutes les entreprises qui produisaient des lampes avec une durée de vie de plus de 1 000 heures devaient payer des amendes au cartel. En s'entendant pour réduire la durée de vie de leurs produits, les sociétés du cartel ont pu maintenir des ventes élevées au prix qu'elles souhaitaient, sans crainte de la concurrence. La standardisation des ampoules a été un effet secondaire de l'entente. Le cartel prétendait qu'une durée de vie plus longue ne pourrait être obtenue qu'au détriment de l'efficacité, que plus d'électricité serait gaspillée en chaleur et moins de lumière obtenue. À la fin des années 1920, une union suédo-norvégo-danoise des entreprises (la société d'Europe du Nord Luma Co-op) a commencé à planifier un centre de fabrication indépendant. Les menaces économiques et les poursuites engagées par Phœbus n'ont pas obtenu l'effet désiré et, en 1931, les Scandinaves produisaient et vendaient des lampes à un prix considérablement plus bas que Phœbus.

4. Seb et l'innovation

Dans les années 2000, face à la montée en puissance des pays émergents notamment asiatiques, SEB a modifié radicalement sa stratégie en redéfinissant ses objectifs et en déployant de nouveaux moyens.

SEB a redéfini ses objectifs en faisant le choix :

- de développer une compétitivité hors prix, celle de l'innovation, puisque la compétitivité-prix ne pouvait plus être gagnée face à des pays à très bas coûts salariaux ;
- de placer au cœur de son activité le consommateur ; il convient d'abandonner une production de masse de produits tous identiques que le consommateur voudra bien acheter en magasin ;
- de faire évoluer son modèle économique en anticipant sur les évolutions du marché (ventes de consommables, produits connectés) ;
- d'utiliser les opportunités offertes par l'utilisation des outils et des systèmes numériques pour favoriser la création et donc l'innovation.

En conséquence, SEB a opéré d'importantes modifications. La structure organisationnelle a été revisitée :

- la démarche marketing interfère plus tôt dans le processus de production ;
- un directeur général Innovation a été nommé pour succéder au directeur scientifique et technique puisque la fabrication par les ingénieurs d'un produit idéal techniquement n'est plus prioritaire.

Le modèle managérial a évolué en s'appuyant fortement sur l'intelligence collective et transverse :

- une politique d'open source dédiée à l'innovation a été mise en place. Un partenariat avec des écoles, des entreprises, des centres de recherche, des start-up, a été institué. Il devrait faciliter la co-création de valeur ajoutée ;
- le réseau social de l'entreprise SEB doit également stimuler le partage des progrès réalisés sur un site avec les autres sites et donc permettre la diffusion de sources de gains de productivité ;
- un investissement massif a été réalisé dans une Recherche et Développement collaborative.

Une collecte d'informations plus pertinente et plus riche a été mise en place pour que les produits répondent au plus près de la demande des consommateurs :

- la collecte d'informations est plus fine car réalisée au plus près des consommateurs par l'observation directe et donc pas seulement par des questionnaires d'enquêtes traditionnels ;
- la collecte d'informations est également plus diversifiée puisque réalisée dans divers pays ;
- une prise en compte des réseaux sociaux publics tels que Twitter permet de capter des informations sur les expériences et les comportements de consommation des produits mais aussi d'en promouvoir la vente grâce à la viralité du système ;
- un anthropologue et deux chefs cuisiniers ont été embauchés pour mieux comprendre les diversités culturelles à travers le monde et enrichir les produits de services liés à la connaissance culinaire.

À l'évidence, SEB peut être qualifiée d'entreprise 2.0 en ce qu'elle utilise les outils et systèmes numériques pour plus d'innovation et d'agilité et qu'elle concentre ses efforts sur l'adéquation de sa production aux demandes de ses consommateurs situés sur tous les continents.

5. Les robots et la production

1. Raisons à un accroissement du nombre des robots dans les entreprises

Trois raisons convergent pour faire émerger la prolifération des robots dans les usines et les entreprises : les dernières technologies mises dans les robots offrent des capacités nouvelles et très performantes dans tous les domaines ;

le coût des robots chute ;

un robot est rentabilisé beaucoup plus rapidement (1 an en 2015 pour 12 ans en 2008) ;

le coût des salaires augmente, même dans les pays émergents.

2. Conséquences

- Production : cela provoque de nécessaires réorganisations des tâches, des compétences, des postes de travail.
- Entreprise : cela nécessite des investissements lourds à financer et des innovations de produits et de procédés à gérer.
- Économie : les pays les plus en avance dans les robots sont les plus compétitifs ; la France est en retard dans ce domaine ; les pays émergents avec des robots proposent des coûts de main-d'œuvre plus bas.

6. Dyson

- Dyson est une entreprise familiale britannique dont le fondateur est propriétaire, non cotée en bourse, et qui propose, depuis sa création, des produits électroménagers innovants de haut de gamme.
 - Dyson conjugue, depuis son démarrage, deux variables pour asseoir sa stratégie et sa production :
 - une innovation permanente réelle sur des produits existants (aspirateur sans sac, ventilateur sans pale...);
 - et un cycle temporel plus long que les autres entreprises.
 - L'innovation permet de proposer des produits vraiment très différents et le long terme permet de produire avec une très grande qualité et fiabilité.
- L'entrepreneur préfère reporter la sortie d'un nouveau produit pour l'améliorer et le fiabiliser.
- De même, l'entreprise ne veut pas subir la pression court-terminisme, ni au plan financier, ni au plan des investissements. Elle finance sa production avec son capital et ses bénéfices. Elle investit dans la formation des ingénieurs à long terme en finançant l'université de Cambridge et l'Imperial collège de Londres. Ces deux variables, innovation et long terme, peu ou moins utilisées par les autres entreprises, permettent à Dyson de capter un marché cible rentable, de faire progresser son chiffre d'affaires et son bénéfice.

CHAPITRE 14

VENDRE

1. La force des marques

■ Question 1

Un nom et un logo, ici « La Vache qui rit » de Bel, peuvent permettre d'identifier un produit de manière unique et spécifique, de le repérer parmi la multitude des autres.

Cela constitue une image stable dans un environnement complexe et versatile.

Une marque peut permettre à une entreprise d'avoir un avantage concurrentiel par les dimensions techniques et sociales qu'elle véhicule, de capter un marché (exemple une marque de luxe dans un pays étranger), de fidéliser des clients.

Une marque est un élément de l'identité d'un produit : elle le positionne donc sur des segments de marché, lui donne une dimension sociale.

Ce peut être un atout dans le temps pour pérenniser un produit, le fiabiliser.

À l'inverse, une marque et un logo peuvent positionner une entreprise sur un marché qui n'est pas le sien, mal évoluer avec le temps, transmettre des valeurs divergentes de celles de l'entreprise, être mal perçus par les clients.

Ici Bel a su créer une image positive sur un produit avec un nom et un logo et la maintenir dans le temps et l'espace.

■ Question 2

Si une entreprise veut bénéficier des effets positifs d'une marque, elle doit la gérer en permanence, sur deux dimensions :

- gestion de la présence dans temps : il faut surveiller la perception de la marque au cours du temps, selon les publics, les marchés, pour éviter les dérives ou les oublis ; La Vache qui rit a, depuis le début de son existence, sponsorisé des manifestations sportives, participé à des jeux télévisés et est présente sur des livres et des buvards
- gestion de l'image : il faut maintenir l'image souhaitée et l'adapter, si nécessaire, aux évolutions. Bel fait passer en permanence l'idée d'un produit simple, naturel, sain, accessible à tous, avec une traduction du nom dans toutes les langues, avec des images claires.

Bel adapte aussi l'image de son produit aux spécificités et aux besoins locaux (exemple la Turquie). Tout ceci peut être difficile sur une longue période et dans des espaces différents.

2. Boutique éphémère

Paradoxalement, le fort développement des ventes en ligne, qui concurrencent parfois cruellement le commerce de proximité, s'accompagne de la création de boutiques proches des consommateurs.

Les pop up stores ou boutiques éphémères ont par définition une existence courte car elles répondent à des objectifs particuliers :

- transformer la vente en événement ;
- assurer une proximité avec la clientèle en ligne ;
- créer des liens plus forts avec la clientèle (ventes privilégiées, ventes privées...);
- créer l'envie car les ventes sont fugitives ;
- mettre en avant une marque ;
- tester une ligne inédite (ballon d'essai) et obtenir une remontée d'informations ;
- diminuer les risques pour le lancement d'une nouvelle affaire ou d'une nouvelle gamme ;
- surprendre la clientèle avec une sélection exclusive.

3. Armor Lux

■ Question 1

Ces choix semblent pertinents car la marque a su construire une identité, une image forte, avec une production « *made in France* », une production maîtrisée en termes de coûts (une partie faite en France). L'entreprise a su pérenniser une activité traditionnelle peu technologique mais correspondant à des valeurs spécifiques.

Ses choix de distribution lui permettent de contrôler tout le processus de fabrication et de vente, de mieux maîtriser les réactions du marché pour s'y adapter.

■ Question 2

Titres possibles :

- distribution exclusive et portage breton ;
- innovation marketing et solidarité industrielle ;
- distribution propre et distribution diversifiée bretonne.

4. Opinel

Plusieurs choix complémentaires ont permis, en quelques années, de positionner Opinel, produit simple, classique et ancien, sur des segments porteurs et d'avoir une croissance assurée.

- La marque a reconditionné son emballage et propose des coffrets de plusieurs couteaux par thème, par couleur, pour diversifier sa gamme et développer de nouveaux usages.
- L'entreprise a créé des espaces de vente dédiés dans les magasins avec des meubles de marque pour bien identifier son image et renforcer la qualité et la tradition de la marque.
- L'entreprise a effectué un élargissement de la gamme pour capter de nouveaux clients sur des segments et des gammes différentes plus haut de gamme ou plus tendance mode. Elle touche ainsi des segments sportifs, tels que la voile et la montagne.
- L'entreprise a mis en place des campagnes publicitaires pour construire une image Made in France, signe de qualité, de tradition, de produits locaux.
- L'entreprise développe des canaux de distribution à l'étranger pour augmenter sa part de chiffre d'affaires export.

5. Le conformisme et le mimétisme des acteurs

Tendances de l'enquête

Dans plusieurs situations et sur plusieurs populations, le sociologue Éric Maurin analyse le comportement des groupes et conclue à de fortes tendances au mimétisme et au conformisme des individus les uns par rapport aux autres. (Son livre s'appelle la fabrique du conformisme)

Par exemple, dans le contexte des 35 heures, si dans un couple, une personne suit ce rythme, l'autre personne adoptera la même attitude.

Le couple, comme l'école, l'entreprise, ou tout autre groupe est un lieu d'entraînement au conformisme et non pas un lieu de prise de responsabilité individuelle comme on pourrait le penser, avec la libéralisation des sociétés et des institutions.

Le sociologue termine en montrant donc les limites de toute action publique puisque ce sont les acteurs qui modifient la portée d'une politique, selon leur comportement.

Bénéfices

Ainsi, face à ce conformisme et ce mimétisme, que peut faire l'entreprise pour vendre plus ?

Si elle sait identifier et connaître des groupes d'acteurs ayant le même comportement, elle peut proposer des produits et des services adéquats, les suivre et les fidéliser par divers moyens.

Si elle sait anticiper des effets d'entraînement, elle peut proposer les produits et les services en quantité suffisante pour satisfaire la demande.

6. Le e-commerce en Chine

La Chine constitue un marché potentiel immense. Les nouvelles classes moyennes qui apparaissent avec la croissance économique de tous les secteurs depuis 20 ans souhaitent consommer et disposent d'un pouvoir d'achat conséquent.

Les entreprises multinationales de distribution cherchent donc à exploiter ce gisement de nouveaux clients, en particulier pour les produits courants de grande consommation.

Ainsi, Walmart et Carrefour se sont implantés depuis plus de 10 ans dans des grandes villes chinoises avec des magasins de grande surface.

Aujourd'hui, avec le développement d'internet et des sites web, les deux entreprises se rendent compte qu'elles peuvent aussi capter des ventes avec le e-commerce.

Pour accélérer la mise en place de ce canal de vente et de distribution, Walmart et Carrefour ont opté pour une stratégie de croissance externe, c'est-à-dire une prise de participation ou un rachat d'entreprises chinoises déjà implantées.

Walmart acquiert 100 % du capital de Yihoadan, *pure player* du commerce électronique, et utilise ses propres magasins de vente aussi comme entrepôt pour stocker et livrer les ventes par internet.

Carrefour construit, lui, son propre site de commerce électronique et utilise aussi ses lieux de ventes comme lieux de *picking*.

CHAPITRE 15

FINANCER

1. Le contrat d'affacturage

■ Question 1

L'affacturage est une source de financement parmi d'autres pour les entreprises. Les entreprises possèdent des créances sur ses clients (délai de paiement accordé sur des factures) et si elles souhaitent récupérer de la trésorerie et du financement avant l'échéance de la créance, elles peuvent transférer le recouvrement des factures à un factor qui leur en donnent de suite le montant en prenant une commission.

Cette technique pratique et efficace s'est fortement développée et représente, pour les entreprises françaises au 1^{er} semestre 2011 près de 85 milliards de créances.

■ Question 2

Il faut bien analyser les différents éléments du contrat passé entre l'entreprise et le factor (souvent filiale d'une banque).

Il y a trois types de prestations : le seul financement d'une créance ponctuelle, l'assurance-crédit de manière pérenne, l'externalisation de la gestion du poste client, qui peuvent se combiner pour donner la formule complète de full factoring. Il faut donc que l'entreprise détermine ses besoins et ses faiblesses (en fonction de son activité, du type de ses clients, de la conjoncture...) pour déléguer tout ou partie de cette gestion financière. Il faut aussi bien négocier les tarifs du contrat car les prix d'affacturage sont constitués de plusieurs éléments : le taux d'intérêt très variable selon les établissements (de 0,8 à 1,7 % du montant des créances, donc du simple au double) mais aussi une commission (fonction du volume à traiter, de la situation financière de l'entreprise) et de multiples frais de gestion annexes très variables selon les factors (frais de dossier, d'audit, de virement, de tirage...). Au total les écarts de tarifs peuvent être importants et il faut comparer le service obtenu au coût total complet et pas seulement au taux d'intérêt affiché.

Il faut aussi rapprocher les gains de temps organisationnels et financiers obtenus par l'externalisation de la gestion du poste client aux nouvelles tâches de suivi engendrées en interne pour suivre et contrôler ce partenariat.

Il faut donc réaliser une étude complète des coûts-avantages de cette solution de financement pour la comparer à des crédits bancaires classiques (découvert, créances Dailly).

2. Un autre mode de financement

■ Question 1

Ce financement est fondé sur la multiplicité de personnes qui investissent de petites sommes dans des projets en fonction de critères non économiques.

Le plaisir de participer à une œuvre, à un domaine qui plaît, est supérieur à un intérêt économique de rentabilité ;

- l'investissement de petites sommes a des contreparties diverses, matérielles, aléatoires et non financières ;
- la multiplicité des financeurs apparaît dans la diversité des particuliers, des pays.

Le système informatique est le fondement essentiel de ce mode de financement.

Plusieurs avantages apparaissent :

- avec le site on peut toucher de très nombreux financeurs sur une grande zone géographique ;
- le site permet une grande rapidité et réactivité ;
- l'ouverture aux particuliers pour des projets de toute nature, artistique, culturel, est possible. On peut repérer des limites :
 - le projet n'est pas sûr d'obtenir un financement. Il peut y avoir remboursement des premiers donateurs sans aboutissement du projet ;
 - la dispersion des financeurs peut perturber la motivation et le mode de management des créateurs de projet.

■ Question 2

De nombreuses activités de production de biens et de services peuvent être financées par ce mode. Les deux caractéristiques qui peuvent bloquer ce type de financement : la taille du projet avec des investissements productifs très importants (par exemple, une usine métallurgique) et la non-récurrence dans le temps (il est difficile de conserver une fidélité certaine sur plusieurs années pour le même projet).

3. McDonald's

■ Question 1

- Depuis 2012, et en 2014 dans 95 % des restaurants, McDonald's propose une vente associant commande et paiement sur des bornes avant de récupérer les plats au comptoir. Il propose aussi de commander directement sur un mobile et sur internet avant de se rendre dans un magasin.
- Le paiement est fait par carte bancaire ou par un service de paiement sécurisé et dématérialisé, en ligne et sur mobile, PayPal.
- McDonald's est la première enseigne française à utiliser ce système de paiement dématérialisé.

- Le système PayPal né en 2000, dans le groupe e-bay depuis 2002, se développe dans tous les types de commerce, en ligne ou en boutique, en faisant payer, en partie au client et en partie au vendeur, les frais de gestion du service.

■ Question 2

- Ce système de prise de commande et de vente permet à McDonald's de diversifier, de répartir les files d'attente dans ses magasins ; il y a toujours des files de comptoirs avec des employés qui traitent les commandes directement et, à côté, d'autres files pour ceux qui ont commandé et payé sur les bornes, et également pour ceux qui ont commandé en ligne ou sur mobile avant d'entrer.
- Cela permet de traiter plus rapidement en parallèle trois types de flux si, en amont, les flux de production en cuisine suivent correctement.
- Si les flux sont bien gérés, la perception du temps d'attente peut être moindre, et c'est donc un atout commercial et concurrentiel, d'autant que l'essentiel du volume des ventes est concentré sur peu d'heures dans la journée.

■ Question 3

D'autres variables de management sont impactés :

- grâce à ce double système de prise de commande et de paiement, McDonald's peut diminuer le personnel présent donc réduire ses coûts. Les bornes et les téléphones permettent d'économiser du temps et de préparer les repas avant l'arrivée aux comptoirs ;
- McDonald's réduit aussi ses coûts par une diminution de la gestion de la monnaie des caisses. Il y a moins d'argent qui circule, la comptabilité est faite automatiquement par le système informatique et les coûts de gestion sont reportés en partie sur le client.

En conclusion, avec l'introduction de la technologie de la commande et du paiement dématérialisés, McDonald's gagne donc sur tous les tableaux : plus de ventes, moins de personnels, moins de frais de gestion.

4. Robots et finance

- Selon la loi bien connue de Pareto (20/80), la gestion des portefeuilles d'actifs financiers se scinde selon deux types de public :
 - les gros patrimoines, qui représentent peu en nombre mais beaucoup en valeur, sont gérés de manière précise, en temps réel, avec de nombreux experts (car ils rapportent des bénéfices) ;
 - les petits investisseurs, qui ne sont pas conseillés personnellement, à qui on propose les mêmes solutions standards avec des produits peu performants.

Les robots financiers pourraient mieux « profiler » cette deuxième catégorie de public, pour une gestion personnalisée, donc un service plus pertinent (qu'il faudra payer).

- Avantages attendus de ces robots financiers :
 - ils sont capables de collecter de très nombreuses informations sur les marchés et de mettre au point des algorithmes complexes pour les traiter et les utiliser ;
 - ils sont capables d'intégrer les spécificités personnelles de l'investisseur (goût du risque, durée souhaitée du placement, objectif...);
 - ils sont capables de croiser les données micro et macro pour proposer des solutions ad hoc.
- Limites actuelles de ces robots :
 - ils ne sont pas encore très efficaces car il y a actuellement peu d'expérimentation ;
 - les bases théoriques qui sont utilisées sont encore fragiles et partielles ;
 - les robots donnent des orientations plus qu'une solution précise pour un individu.

5. BlaBlaCar

BlaBlaCar, site de covoiturage né en France et qui souhaite se développer dans tous les pays européens, utilise, depuis sa création en 2004, le même mode de financement : un appel à des capitaux extérieurs, détenus par d'autres entreprises, des fonds d'investissement, français et étrangers.

Les premiers investisseurs ont certes pris un risque en misant sur cette entreprise sans savoir si l'activité serait bénéficiaire ; maintenant que le site est connu, reconnu et se prévaut de 2 millions d'utilisateurs en France, les investisseurs sont plus faciles à convaincre et accordent des montants plus importants (145 millions d'euros en septembre 2015).

Ainsi, l'entreprise peut croître sur une très grande échelle, très rapidement, sur plusieurs marchés à la fois. En revanche, elle dépend de ses investisseurs qui espèrent avoir fait un investissement rentable et qui vont demander les résultats financiers et les bénéfices de ses activités. Ils peuvent orienter les décisions stratégiques de l'entreprise en fonction de leurs objectifs et de leurs intérêts.

Deezer, site d'écoute en ligne de musique (*streaming*), a cherché lui aussi au même moment des fonds pour financer sa croissance, mais son choix s'était orienté vers la bourse pour entrer sur le marché Euronext à Paris. La société cherchait des capitaux frais de tous les investisseurs potentiels qui croient en cette entreprise et son activité ; la dilution du capital peut alors être plus forte avec des petits porteurs comme des gros actionnaires. Une entrée en bourse n'est jamais sûre et il ne s'agit pas d'une levée de fonds ponctuelle comme BlaBlaCar. De fait, un mois plus tard, en octobre 2015, Deezer, analysant une conjoncture boursière difficile, a retiré sa demande d'entrée en bourse.

6. Financement des TPE-PME

1. Alors qu'en France l'épargne est abondante, les TPE-PME rencontrent des difficultés pour financer leurs investissements à long terme. Toutefois, il convient de distinguer la situation des TPE-PME innovantes de celle des TPE-PME traditionnelles. Les premières, en effet, ont un accès plus facile aux sources de financement que les secondes.

Des structures telles que la BpiFrance et des Programmes ou des Plans gouvernementaux existent pour pallier les insuffisances du marché des capitaux.

Enfin, la diversité des TPE-PME (statut juridique, secteur d'activité, taille...) fait naître des besoins tout aussi divers et nécessite la mise en place d'un grand nombre d'outils d'aide aux entreprises.

2. Les missions de BpiFrance sont :

- aider à l'innovation ;
- garantir des prêts bancaires ;
- cofinancer des entreprises en partenariat avec des banques ;
- réaliser des apports en fonds propres.

3. L'État intervient à la fois en élargissant le champ et les moyens d'actions de BpiFrance et en prenant des mesures de soutien au financement des TPE-PME traditionnelles.

Il peut être relevé la mise en place :

- pour une année, d'un plan de soutien à l'investissement dont une mesure d'amortissement exceptionnel à 140 % des équipements industriels ; toutefois, seules les TPE-PME soumises à l'IS peuvent en bénéficier ;
- d'un Programme d'investissement d'avenir qui répond aux besoins des TPE-PME à forte croissance et innovantes ; les petites entreprises peuvent également faire appel plus aisément au crédit-bail ;
- d'une société de caution mutuelle, SIAGI, au bénéfice des entreprises artisanales ; elle permet une diminution voire une suppression totale des garanties personnelles que doivent fournir les porteurs de projet.

7. Kraft Heinz

Les fonds 3G sont à l'origine de la création du géant de l'agroalimentaire Kraft Heinz par la fusion de Kraft Food et Heinz en mars 2015.

La prise de contrôle de Kraft Heinz par des fonds d'investissement a de nombreuses conséquences :

- les dirigeants sont nommés par les fonds 3G qui ainsi définissent la politique de l'entreprise ; leur pouvoir est contraint par les actionnaires ;

- pour obtenir des résultats substantiels immédiats alors que le marché de l'agroalimentaire faiblit, une politique de réduction drastique des coûts est mise en place ; elle impacte tous les départements de l'entreprise et en particulier son personnel : vagues de licenciement, conditions de travail dégradées. Les ressources humaines ne sont plus qu'une variable d'ajustement des coûts ; la démotivation du personnel, les tensions et conflits sociaux, l'image dégradée de l'entreprise s'opposent à la productivité et à la créativité du travail.
- une stratégie « courttermiste » est instaurée puisqu'une forte distribution de dividendes est privilégiée au détriment d'investissements à long terme dans, notamment, l'innovation.

CHAPITRE 16

MANAGER LES RESSOURCES HUMAINES

1. Le management des RH par J. Welch chez GE

■ Question 1

Plusieurs actions délimitent le mode de management du personnel de J. Welch :

- réduction du cinquième des effectifs en 5 ans (de 410 000 à 300 000 salariés) ;
- chaque année, après évaluation des collaborateurs, licenciement de 10 % des salariés les moins performants ;
- recrutement sur la motivation des candidats pour le métier, pas sur les diplômes et sur l'apparence ;
- remise en cause permanente des habitudes et élimination de la bureaucratie pour rendre plus flexible et agile, comme une petite entreprise, un groupe de 400 000 salariés ;
- licenciement dans les activités qui ralentissent : c'est le cas du nucléaire où l'entité passe de 2 500 à 160 salariés sur un site ;
- anticipation de son départ en mettant en place son successeur bien avant sa retraite.

■ Question 2

Le mode de management de J. Welch peut paraître dur et peu humain.

Il cherche en même temps la productivité des salariés pour réduire les coûts mais aussi la réactivité et la créativité dans des petites entités avec des acteurs motivés et impliqués dans leur métier.

Il sait l'importance des hommes pour les entreprises ; pour lui, la valeur d'une stratégie est celle des hommes qui l'appliquent ; donc il gère les ressources humaines pour créer une culture d'entreprise capable de soutenir les décisions et les actions de l'entreprise.

2. La politesse

■ Question 1

L'enquête auprès de 17 000 salariés en septembre 2011 met en évidence l'importance accordée aux comportements des acteurs au sein des organisations : la politesse, la courtoisie, le respect, sont considérés comme des éléments essentiels pour un bon climat social, un bien-être au travail.

Dans les relations professionnelles, le management par une communication orale directe avec des félicitations, des encouragements est très bien perçu, apprécié des collaborateurs.

■ Question 2

Dans une société où les technologies de la communication, avec de multiples supports très sophistiqués, semblent envahir toutes les relations humaines, il peut sembler étonnant mais surtout peut être rassurant de constater que des valeurs et des principes simples sont reconnus comme vraie source de lien social.

Face à la masse des chiffres, des indicateurs financiers (CA, rentabilité, productivité, valeur des actions...) produits en permanence par les entreprises pour les dirigeants, les actionnaires, les marchés financiers, considérés comme seuls variables de pilotage et de management, il faut entendre ces voix qui considèrent comme important le temps passé entre individus pour se parler directement avec courtoisie, respect, politesse. Cela montre que la reconnaissance de l'humain, du qualitatif est aussi importante si ce n'est plus que les chiffres. La financiarisation n'est pas totale, l'entreprise est un lieu de production mais aussi un lieu de lien social.

La GRH cherche à motiver tous les collaborateurs d'une organisation par de nombreux moyens parfois assez compliqués et coûteux : soirées, week-end, primes, cadeaux, réseaux sociaux, alors que des relations de proximité, simples et naturelles, comme la politesse ou les encouragements, permettent de développer des sentiments de confiance, de valorisation qui satisfont les acteurs.

3. Handicap et RH

L'entreprise a créé une structure spécifique, une mission Handicap pour piloter l'intégration des personnes en situation de handicap dans l'entreprise.

L'entreprise utilise une gestion très pratique et concrète pour le recrutement, le maintien, la formation de ce personnel : par exemple, des plates-formes de communication pour les déficients auditifs. Mise en place pour deux salariés, cette solution a pu ensuite être proposée pour des clients.

L'entreprise met en place un réseau de plusieurs acteurs pour résoudre ensemble les problèmes : médecins, ergonomes, associations.

L'entreprise sensibilise en permanence tous les acteurs à ces situations et montre que tous les métiers et les fonctions peuvent être accessibles aux handicapés.

4. Big data et RH

■ Question 1

L'accès et le traitement de nombreuses données sur les salariés permettent d'améliorer tous les processus de GRH : le recrutement, la gestion de la carrière, la formation, la mobilité, la rémunération directe et indirecte.

- Il est possible de bien filtrer les CV et d'analyser en complément de nombreuses autres informations provenant des entretiens annuels, des questionnaires, et ce, en fonction des profils de postes recherchés.
- En suivant plus précisément les méthodes de travail, les déplacements, les relations des collaborateurs et en corrélant ces données, des formes plus pertinentes de management peuvent émerger, comme le montre l'exemple de la Bank of America qui favorise les pauses et les échanges informels entre les salariés pour souder les équipes et renforcer leur cohérence.
- Pour mieux fidéliser les salariés, par des primes, des propositions de formations et de postes, des logiciels peuvent traiter une multitude de données afin d'individualiser les parcours de chacun.
- Il est aussi possible de mieux mesurer et analyser une évaluation en croisant plusieurs indicateurs pour ainsi mieux aider dans les prises de décision, mieux prévoir et anticiper des évolutions, des tendances, et donc mieux s'adapter.

■ Question 2

Il peut sembler exorbitant d'accumuler et d'utiliser autant d'informations sur une personne, car les limites entre travail et comportement, entre compétences techniques et qualités humaines, sont floues et peuvent être dépassées pour entrer dans une dimension trop personnelle.

On peut s'interroger sur le respect de la vie privée, sur l'immixtion dans des sphères trop personnelles des salariés et sur l'utilisation de ces données pour une manipulation dans la gestion des carrières, des rémunérations. Cette exploitation de masses d'informations qui peut donner lieu à surveillance voire contrôle des salariés peut être reliée à la notion de « big brother », d'organe centralisateur mécanique et froid, en dehors de toute relation humaine naturelle, directe et sans intention.

5. Le numérique et les femmes

1. Le plafond de verre

Quels que soient leur niveau de qualification, leur classe sociale, leurs compétences et leur métier, les femmes adoptent, plus ou moins consciemment, dans toutes les entreprises, une attitude de retrait par rapport aux hommes, minorant leurs atouts, n'osant pas dire, faire, n'osant se confronter aux hommes, les laissant accéder aux postes les plus élevés, persuadées implicitement (ou culturellement) de ne pas être à la hauteur, de ne pas « avoir droit » à ces places.

2. Apports du numérique

Par le travail en réseaux, *l'open innovation*, tous les nouveaux modes d'organisation possibles avec le numérique qui décloisonnent les expertises, les niveaux hiérarchiques et les procédures, il serait possible de dépasser cette frontière invisible entre les hommes et les femmes.

En privilégiant les décisions collectives, les groupes transversaux, l'improvisation, le laisser-faire (le modèle de l'entreprise libérée), tous les acteurs, femmes comprises, peuvent bénéficier de cette ouverture pour participer, oser dire et faire, modifier les schémas culturels existants.

6. DAF-DRH

1. Concertation du DRH et du DAF

Le DAF et le DRH doivent travailler de concert pour développer le capital humain qui assure une main-d'œuvre plus efficace, plus efficiente et aide à améliorer les performances globales de l'entreprise. Dès lors, le capital humain constitue un actif dans lequel l'entreprise doit investir et peut en espérer un retour sur investissement (ROI : Return On Investment) au même titre que l'équipement ou les actions. Les coûts de gestion du personnel dépassant souvent 40 % des charges des entreprises, la mesure du capital humain investi est essentielle.

Par ailleurs, la gestion du capital humain nécessite la collaboration du DAF et du DRH puisqu'elle nécessite à la fois une analyse opérationnelle des objectifs de l'entreprise (volume des ventes, de la production, modification des comportements...), une identification de ses points forts, de ses contraintes et de ses limites et enfin de la connaissance des personnels présents.

2. Difficultés

La collaboration entre le DAF et le DRH peut rencontrer deux difficultés essentielles : la recherche d'un plus grand profit immédiat peut faire obstacle aux dépenses de formation ou à une augmentation des salaires ; la mesure de la contribution du capital humain à la rentabilité des capitaux investis ne relève pas d'une méthode de calcul fiable : en effet, qu'en est-il de la mesure de l'éducation, de l'expérience professionnelle, de la qualification, de la loyauté envers l'entreprise, de l'habileté... ?

7. Le taylorisme et le numérique...

La mesure et l'analyse des modes de communication des membres d'une communauté devraient permettre :

- d'améliorer la communication interpersonnelle dans les équipes de travail et modifier en conséquence le cadre de travail : temps de pause, espace de repos... ;
- de connaître le comportement des salariés afin de détecter et donc d'anticiper sur l'isolement éventuel de l'un d'entre eux qui pourrait conduire à son départ alors que les ressources humaines constituent, aujourd'hui en particulier, une richesse pour l'entreprise (fidéliser le personnel).

La mesure et l'analyse des modes de communication présentent également un certain nombre de risques :

- un retour possible à une organisation tayloriste où le séquençage de l'activité s'accompagne d'un fort contrôle des individus ;
- une démarche en contradiction avec l'évolution récente d'une recherche de plus grande liberté, d'une plus grande autonomie et d'une relation de confiance entre les membres d'une équipe ou d'une communauté ;
- le risque de rejet du système par le personnel qui pourrait ainsi s'éloigner de l'entreprise ;
- le risque, enfin, de voir émerger des critères d'évaluation défavorables aux salariés.

8. Synthèse structurée

Introduction

- *Constat actuel de la réalité économique et conjoncturelle* : une crise économique avec un ralentissement de la croissance mondiale, une baisse des investissements productifs et une montée du chômage.
- *Qu'est ce que la flexibilité ? Sur quoi peut porter la flexibilité ?* La capacité à changer, à se modifier, à s'adapter à de nouvelles situations, à des nouvelles contraintes ou opportunités, à être souple, agile, réactif, donc dans l'espace comme dans le temps.

La flexibilité peut s'appliquer à un individu, une entreprise, un groupe, et peut porter sur plusieurs variables : un travail, une tâche, une production, une technologie, un cadre de règles, de procédures, une structure. La flexibilité peut être externe à une entreprise (un cadre légal, des prestataires extérieurs, par exemple) et lui permettre de s'adapter à une évolution, ou interne si c'est l'entreprise qui la gère en modifiant certains paramètres de son management.

- *Angle d'analyse* : le contexte concurrentiel et les possibilités technologiques conduisent les entreprises à manager une flexibilité organisationnelle pour soutenir leurs choix stratégiques. Il s'agit donc d'analyser quelles sont les modalités actuelles possibles de la flexibilité organisationnelle des entreprises, en présentant d'abord ce qui a trait aux structures puis ce qui est lié aux acteurs puisque ce sont les deux axes principaux que les entreprises peuvent manager, en dehors des flexibilités extrinsèques.

1. La flexibilité par une gestion permanente des structures

Il y a de nombreuses formes structurelles qui permettent une certaine flexibilité : par projet, par affaire, structure matricielle ; les alliances, partenariats, sous-traitance, apportent aussi une flexibilité de capacité, ou de compétence technologique par exemple. La flexibilité structurelle peut venir aussi de la gestion des processus de toute l'organisation, les flux qui sont mis en place dans et hors de l'entreprise, pour être pilotés en juste à temps, s'adaptant ainsi aux évolutions de la demande.

L'entreprise doit gérer le changement structurel en permanence, tant en interne qu'en externe, par des nouvelles procédures, des nouveaux systèmes d'informations, par exemple des plateformes collaboratives, des réseaux permettant de transcender les frontières physiques des structures.

2. La flexibilité par une gestion des acteurs

La flexibilité est d'abord assurée par l'évolution et la modification des tâches, du type de travail, des compétences nouvelles nécessaires pour chaque poste, chaque mission, et donc pour les salariés. La GRH doit donc gérer les formations nécessaires, l'apprentissage individuel et collectif (apprentissage organisationnel de C. Argyris), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La flexibilité est aussi assurée par la mobilité interne et externe des salariés pour transmettre leur connaissance et expérience à d'autres services ou entités, au plan national ou international. L'organisation peut également mettre en place des systèmes d'information, des systèmes experts, pour transmettre et diffuser les bonnes pratiques et les expériences et faire évoluer les structures et les acteurs.

L'entreprise doit enfin distiller un état d'esprit, une culture du changement et de la remise en cause pour améliorer les tâches et les comportements, donc la souplesse et l'agilité en permanence.

CAS DE SYNTHÈSE

SUJET D'ANNALES 2013 LEGO

1. Profils des deux managers de Lego

- Ole Kirk Christiansen est le fondateur de l'entreprise, au début du xx^e siècle (1932), avec des compétences techniques de menuisier et des idées pour proposer des jouets en bois, puis en plastique. Son fils invente le système de briques en plastique.

C'est donc un patron avec une culture technique qui est passé d'une dimension artisanale à une dimension industrielle avec un management paternaliste, travaillant avec son fils.

Il met sur le marché des produits sans être certain que les clients suivront. Il propose des tracteurs car il est d'un milieu rural pauvre. Il propose du plastique alors que la mentalité des clients est encore traditionnellement plus tournée vers le bois.

- Jorgen Vig Knudstorp arrive dans l'entreprise en 2004, soit près de 70 ans après sa création et après que trois générations de Christiansen ont dirigé Lego.

Il a une culture universitaire de manager consultant venant d'un cabinet d'audit et de conseil ; il n'a pas de connaissances techniques mais des démarches et des pratiques de marketing, de stratégie, de calculs de coûts. Extérieur à la famille fondatrice, il ne connaît pas bien l'identité de l'entreprise et son état d'esprit mais il a le recul pour analyser les difficultés de sa situation et mettre en place des solutions pour son redressement.

2. Diagnostic stratégique de l'entreprise Lego

Sur la période 1990/2000, il est possible de lister les caractéristiques suivantes pour les quatre cases de la matrice SWOT.

- Forces de l'entreprise :
 - une marque connue, appréciée, légitime ;
 - une qualité constante des produits valorisée ;
 - une innovation brevetée pour conserver un monopole au début.
- Faiblesses de l'entreprise :
 - un coût de production élevé ;
 - une diversification trop large et trop sophistiquée au cours du temps, rendant floue l'image ;
 - des sous-traitants de mauvaise qualité.
- Menaces de l'environnement :
 - des produits substitués : jeux vidéo, internet... ;
 - apparition de nombreux concurrents sur les mêmes produits ou substitués ;
 - un marché saturé ;
 - une conjoncture difficile ;
 - des brevets tombés dans le domaine public.
- Opportunités de l'environnement :
 - des sous-traitants proches de meilleure qualité ;
 - des marchés émergents dans de nouvelles zones géographiques.

Il en ressort un bilan des avantages concurrentiels qui peuvent soutenir un choix stratégique :

- qualité et contrôle possibles des sous-traitants ;
- une réputation de la marque « made in Denmark » ;
- coût bas par une sous-traitance proche.

Les réorientations stratégiques qui apparaissent :

- un recentrage sur le cœur de métier après une diversification trop large... ;
- une réduction de coût par la suppression de postes et par des choix de sous-traitants dans des pays à bas coût.

Les choix stratégiques sont difficiles pour de vieilles entreprises accrochées à un type de produits devenus communs et sans grande évolution dans un contexte technologique très turbulent.

Index des définitions et concepts

- Acteur 122, 469
- Actionnaire 123
- Apprentissage organisationnel 86, 97, 470
- Approche
 - constructivisme 57
 - contingence 57
 - contractuelle 57
 - mécaniste 57
 - organique 57
 - socio-technique 57
 - systémique 57
- Approvisionnement 377
- Autorité 153
- Barrières
 - à la sortie 260
 - à l'entrée 260
- Big data* 33
- Budget 331
- But 220
- Capital humain 469
- Chaîne
 - de communication 174
 - de valeur 261
 - logistique 378
- Climat social 469
- Cloud computing* 34
- Communication 174
- Compétence 470
 - distinctive 261
- Comportement 123
- Configurations structurelles 93
- Conflit 123, 470
- Coopération 123, 470
- Coordination 93, 154
- Courbe
 - (effet) d'apprentissage 260
 - (effet) d'expérience 260
- Croissance 304
- Culture d'entreprise 154, 469
- Cycle de vie 420
- Décentralisation 93
- Décision 195
- Développement durable 33
- Diagnostic 221, 260
- Différenciation et intégration 93
- Direction 153
- Diriger 153
- Disruption 261, 331
- Domaine d'activité stratégique 261
- Économie d'échelle 260
- Entrepreneur 122
- Entreprise 13
- Facteur clé de succès (FCS) 260
- Finalité 220
- Firme 13
- Flux 377
- Fonction de production 376
- Force de vente 421
- Gestion et management 16
- Globalisation 302
- Gouvernement d'entreprise 153
- Groupe 122
 - stratégique 261
- Individu 122
- Information 174, 196

- Institution 14
 Intelligence économique 33
 ISO, Afnor 378
- JAT (juste-à-temps) 377
- Leadership 153
 Logistique 377
- Maintenance 378
 Management
 de la production 377
 opérationnel 16
 organisationnel 16
 stratégique 16
 Manager 122
 Marché 420
Marketing mix, plan de marchéage 420
 Mécénat 421
 Mercatique 420
 Métier 261
 Modèle décisionnel 195
 Mondialisation 302
 Motivation 122, 470
- Numérique 33
- Objectif 220
 Open data 33
 Organisation 14
 Outils 2.0 33
- Parties prenantes 123
 Performance 15, 221
 Planification 331
 opérationnelle 331
 stratégique 331
 Pôle de compétences (*core-competence*) 261
 Politique 220
 Poste de travail 469
 Pouvoir 153
 Processus décisionnel 195
 Production 376
 Produit 421
 Promotion 421
 Publicité 421
- Qualité 378
- Rationalité limitée 196
 Rémunération 470
 Responsabilité sociale de l'entreprise 33
 Ressources humaines 469
- Satisfaction 470
 Sciences de gestion 15
 Segment
 de marché 420
 stratégique 261
 Société 13
 Spécialisation 93
 Sponsoring ou parrainage 420
 Stock 377
 Stratégie 220
 de créneau, de niche, d'interstice 303
 de différenciation 302
 de diversification 302
 de domination par les coûts 302
 délibérée (ou anticipée) 303
 de recentrage 302
 de spécialisation 303
 d'impartition 303
 d'intégration 303
 d'internationalisation 303
 émergente 303
 primaire 302
 secondaire 302
 Stratégie occurrente 304
 Structure
 en réseau 97
 par processus 97
 projet 97
 Style de direction 148, 153
 Système
 de production 376
 technique 33
- Tactique 220
 Technologie 33
 Théories liées à la décision 196
 Typologie des configurations structurelles 94
- Yield management* 421

Index des outils et méthodes

- Aléa moral 59
- Analyse de la valeur 385
- Apprentissage organisationnel 58
- Approche
 - behaviouriale (des relations humaines) 124
 - par les conventions 126
 - sociologique
 - de l'acteur 126
 - d'un groupe 126
- Asymétrie d'information 59
- Audit organisationnel 98

- Benchmarking 333
- Bilan social 474
- Budget 333

- Canaux de communication numérique 177
- Chaîne de valeur 98
- Communication
 - de projet 176
 - externe 175
 - interne 175
- Contingence 59
- Continuum des styles de direction 156
- Courbe d'expérience 263
- Coûts de transaction 59
- Cycle de vie
 - du produit 262

- Diagramme de Pareto 380

- Élasticité de la demande 426
- Études
 - et statistiques 36
 - qualitatives 423
 - quantitatives 422
- Externalisation 337

- Fixation des prix
 - à partir de la concurrence 427
 - à partir de la demande 426
 - à partir de l'offre 427
 - à partir des coûts 425
 - à partir des phénomènes psychologiques 426
 - à partir de substituts 427

- Gestion
 - des connaissances 473
 - prévisionnelle de l'emploi 471
- Grille managériale de Blake et Mouton 155

- Ishikawa : diagramme cause-effet 383

- Lobbyisme 428

- Matrice
 - du BCG 265
 - seconde du BCG 266
 - SWOT 269
- Méthode
 - de diagnostic 36
 - PESTEL 267
 - SMED, *Single Minute Exchange of Die* 379
- Modèle
 - classique de processus décisionnel IMC 198
 - composite de processus décisionnel 199
 - empirique de processus décisionnel Archer 198
 - PIMS 264

- O**rganigramme 98
 OST : Organisation Scientifique du travail 58
 Outils
 de décision
 commerciale 199
 de production 199
 financière 199
 organisationnelle 200
 stratégique 200
 de diagnostic
 pour la stratégie 222
 de gestion pour communiquer 176
 d'évaluation et de contrôle de la stratégie 222
 numériques modifiant le travail et les relations de travail 99
- P**AF 337
 Panels 422
 Pertinence des outils financiers pour l'organisation 448
 Pilotage
 par l'amont 379
 par l'aval : système Kanban 380
 Planification des besoins en composant (PBC ou MRP en anglais) 379
 Poka yoke : système anti-erreurs 382
 Politique de rémunération, participation et intéressement 471
- Promotion
 vers le circuit de distribution 425
 vers le consommateur 424
- R**ationalité
 administrative 58
 limitée 58
 structurelle 58
Reengineering 99
 Relations d'agence 59
 Routine 59
- S**élection
 par critères qualitatifs et psychologiques 305
 par optimisation quantitative 305
 selon évaluation du VRIN 306
 Sondages 422
 Structure 332
 Systémique 59
- T**ableau de bord stratégique 334
 Tests 423
 de prix 424
 de produit 424
 publicitaires 424
- V**eille environnementale et technologique 36
- Y**ield management 427

Index des auteurs cités

- Adam 426
Adams 122
Aktouf O. 76
Alchian A. 5, 54
Aldefer 122
Aldrich H. E. 51
Allaire Y. 217
Ansoff I. 184, 288
Aoki M. 76
Archer E. A. 198
Argyris C. 58, 86, 97
Arrow 53
Atamer T. 256
- Becker S. G. 469
Berle A. A. 54, 136
Bertalanffy L. Von 47, 54
Bidault F. 242
Birbaum M. P. 251
Blake R. 155
Boltanski L. 107, 126
Brenet P. 80
Burns T. 50, 81
- Callon M. 107, 126
Calori R. 256
Champy J. 99
Chandler A. 53, 69, 332
Charreaux G. 151
Christensen C. 261
Coase R. 6, 53, 59, 337
Cohen 199
Commons 53
Crozier M. 8, 54, 85, 107, 111, 112, 126
Cyert R. M. 48, 196
- Dayan 417
Deci 123
Demetz H. 5, 54
Desreumaux A. 92, 215, 218, 281
Dobb 5
Dosi G. 51
Doyle P. 262
Drucker P. 117
Dubois B. 403, 406, 412
Dussauge 252
Dussauge P. 240
- Emery F. E. 8, 106
Eschenbach 285
Etzioni A. 7
- Fahey L. 217
Fayol H. 44, 45, 58, 68, 69, 71, 140, 143, 325
Foster R. 248
Fox A. 262
Freeman 110
Freeman J. H. 51
Fridberg 111
Friedberg E. 8, 107, 126
- Galbraith J. K. 137, 151
Garvin D. 362
Geisauts 285
Gomez P.-Y. 151
Granovetter M. 107, 108
Green S. 215
- Hackman 122
Hamel G. 106, 256
Hammer M. 99

- Hannan M. T. 51
 Hayes R. H. 230
 Henderson B. D. 234
 Herzberg F. 122, 125
- I**shikawa 383
- J**arniou P. 325
 Jensen M. C. 54
- K**ahn R. 47
 Kaplan R. S. 334
 Kast D. 47
 Kilmann 117
 Knight 5
 Kolb F. 370
 Kotler P. 403, 406, 412
 Ktishnao Prahalad C. 106
- L**asfargue Y. 459
 Latour B. 107, 126
 Lawrence P. R. 50, 82, 93
 Le Boterf G. 465
 Levitt T. 397
 Lewin K. 115, 153
 Likert R. 148, 153
 Lippitt R. 153
 Little A. D. 235
 Locke 123
 Lorsch J. W. 50, 82, 93
 Lussato B. 92
- M**arch J. 48, 196, 199
 Martinet A.-C. 213, 217
 Maslow A. 113, 122, 124
 Mayo G. E. 71, 124, 153
 McClelland 122
 McDonough A. M. 190
 McGregor D. 154
 McKinsey 236
 Means G. C. 54
 Means G. R. 136
 Meckling W. H. 54
 Mélése 195
 Mentzer J. T. 371
 Miles R. E. 218
 Mintzberg H. 50, 67, 71, 72, 80, 81, 92, 93, 94, 140, 143, 144, 147, 195
- Montaigne J. 378
 Morin E. 167
 Morin J. 248
 Mouton J.-S. 155
 Mucchielli A. 169
- N**elson R. 51
 Nizard 195
 Norton D. P. 334
- O**hmae K. 252
 Oldman 122
 Olsen 199
- P**eaucelle J. L. 166
 Perroux F. 420
 Pfeffer J. 51
 Picard F. 80
 Porter M. 238, 239, 241, 254, 266, 281, 284
 Prahalad C. K. 256
- R**amanantsoa 252
 Ramanantsoa B. 240
 Robins S. P. 5
 Rocher G. 154
 Rothschild W. E. 242
 Ryan 123
- S**alancik G. R. 51
 Schein 146
 Schmidt W. H. 156
 Schön D. 86
 Schumpeter J. 50, 136
 Sénèque 325
 Sfez L. 185
 Shannon 166
 Shingo S. 382
 Simon H. 47, 50, 53, 58, 184, 187, 191, 196
 Skinner B. F. 54, 108
 Sloan A. 69
 Smith A. 59
 Snow C. C. 218
 Sora G. 378
 Stalker C. M. 81
 Stalker G. M. 50
 Stalk G. 259
 Stoetzel 426

Tabatoni P. 325
Tannenbaum B. 156
Taylor F. 44, 58, 68, 69, 71, 143
Teece D. J. 51
Thévenot L. 107, 126
Thomas 117
Trist E. A. 106
Trist E. L. 8

Vroom 123

Wasson C. R. 262
Weaver 166
Weber M. 44, 45, 58, 137, 139
Weick K. 51
Wheelwright S. C. 230
White R. 153
Williamson O. E. 53, 69, 337
Winter S. G. 51
Woodward J. 81

Table des matières

Pour réussir le DCG et le DSCG	V	
Manuel, mode d'emploi	VI	
Programme de l'épreuve n° 7 Management	VIII	
Avant-propos	XI	
PARTIE 1	LE CADRE DU MANAGEMENT ACTUEL	1
CHAPITRE 1	Le management des organisations	3
	ANALYSE MANAGÉRIALE	3
	1. Pourquoi les organisations existent-elles ?	3
	2. Pourquoi le management ? Qu'est-ce que le management ?	9
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	13
	Entreprise • Société • Firme • Institution • Organisation • Performance • Sciences de gestion • Gestion et management • Management stratégique, management organisationnel et management opérationnel	
	OUTILS ET MÉTHODES	17
	Les statistiques sur les entreprises • Les outils du management	
Applications		19
CHAPITRE 2	L'environnement du management	23
	ANALYSE MANAGÉRIALE	23
	1. Les multiples dimensions de l'environnement	23
	2. Les caractéristiques actuelles de l'environnement à intégrer dans le management	28
	3. Les nouveaux défis pour le management	29
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	33
	Système technique • Technologie • Intelligence économique • <i>Open data</i> • Développement durable • Responsabilité sociale de l'entreprise • Numérique • Outils 2.0 • <i>Big data</i> • <i>Cloud computing</i>	

	OUTILS ET MÉTHODES	36
	Veille environnementale et technologique • Méthodes de diagnostic • Études et statistiques	
Applications		37
CHAPITRE 3	Les cadres théoriques du management des organisations	42
	ANALYSE MANAGÉRIALE	42
	1. Les différentes écoles et théories des organisations	43
	2. L'intégration de plusieurs domaines scientifiques dans les théories des organisations	52
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	57
	Approche mécaniste (1910-1930) • Approche organique (1930-1940) • Approche socio-technique (1950) • Approche contingence (1980) • Approche systémique (1960) • Approche contractuelle (1930-1970) • Approche constructivisme (1980)	
	OUTILS ET MÉTHODES	58
	OST : Organisation Scientifique du travail • Rationalité administrative • Rationalité structurelle • Rationalité limitée • Apprentissage organisationnel • Contingence • Systémique • Coûts de transaction • Relations d'agence • Routine • Asymétrie d'information • Aléa moral	
Applications		60
PARTIE 2	LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL	65
CHAPITRE 4	L'importance des structures organisationnelles	67
	ANALYSE MANAGÉRIALE	67
	1. Toute organisation doit être structurée	68
	2. Les structures ont beaucoup évolué dans leur forme	71
	3. La dynamique des structures : les structures doivent s'adapter à de nombreux facteurs	80
	4. Il faut gérer les structures et leur changement	84
	5. L'impact du numérique sur les structures	87
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	92
	Structure • Spécialisation • Décentralisation • Coordination • Différenciation et intégration de Lawrence et Lorsch • Configurations structurelles • Structure projet • Structure par processus • Structure en réseau • Apprentissage organisationnel de C. Argyris	
	OUTILS ET MÉTHODES	98
	Organigramme • Chaîne de valeur • Audit organisationnel • <i>Reengineering</i> • Outils numériques modifiant le travail et les relations de travail	
Applications		101

CHAPITRE 5	Les acteurs et leur comportement	105
	ANALYSE MANAGÉRIALE	105
	1. Les acteurs sont essentiels	105
	2. Il faut manager les acteurs	111
	3. Les acteurs et le numérique	119
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	122
	Acteur • Individu • Groupe • Manager • Entrepreneur • Motivation • Parties prenantes • Actionnaire • Coopération • Conflit • Comportement	
	OUTILS ET MÉTHODES	124
	Approche comportementale (des relations humaines) • Approche sociologique de l'acteur • Approche sociologique d'un groupe (l'approche par la traduction) • Approche par les conventions	
	Applications	128
CHAPITRE 6	La direction comme animation et coordination des acteurs	135
	ANALYSE MANAGÉRIALE	135
	1. Les fondements de la direction : pouvoir, autorité et leadership	136
	2. Les missions de la direction	140
	3. Diriger pour coordonner	143
	4. Diriger pour animer	145
	5. Comment diriger : l'exercice du pouvoir de direction	147
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	153
	Pouvoir • Autorité • Diriger • Style de direction • Gouvernement d'entreprise • Leadership (au sens de Kurt Lewin) • Direction (au sens de R. Likert) • Direction (au sens de McGregor) • Culture d'entreprise • Coordination	
	OUTILS ET MÉTHODES	155
	La grille managériale de Blake et Mouton • Le continuum des styles de direction	
	Applications	157
CHAPITRE 7	La communication	165
	ANALYSE MANAGÉRIALE	165
	1. La communication est essentielle	165
	2. La communication est difficile à manager	170
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	174
	Information • Communication • Chaîne de communication	
	OUTILS ET MÉTHODES	175
	Communication interne • Communication externe • Communication de projet • Outils de gestion pour communiquer • Canaux de communication numérique	
	Applications	178

CHAPITRE 8	Les décisions et les informations	183
	ANALYSE MANAGÉRIALE	183
	1. Les décisions sont nécessaires pour les organisations	183
	2. Les décisions dépendent des décideurs	185
	3. La contingence et la complexité des processus décisionnels	187
	4. L'importance de l'information pour la décision	188
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	195
	Décision • Processus décisionnel • Modèle décisionnel • Rationalité limitée • Information • Théories liées à la décision	
	OUTILS ET MÉTHODES	198
	Modèle classique de processus décisionnel IMC • Modèle empirique de processus décisionnel Archer • Modèle composite de processus décisionnel : Cohen, March, Olsen • Outils de décision de production • Outils de décision commerciale • Outils de décision financière • Outils de décision stratégique • Outils de décision organisationnelle	
	Applications	201
PARTIE 3	LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE	209
CHAPITRE 9	La stratégie	211
	ANALYSE MANAGÉRIALE	211
	1. La nécessité d'une orientation stratégique	212
	2. Qu'est-ce qu'une stratégie ?	214
	3. La stratégie : un domaine évolutif	216
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	220
	Stratégie (selon A. Chandler) • Politique • Tactique • Finalité • But • Objectif • Performance • Diagnostic	
	OUTILS ET MÉTHODES	222
	Outils de diagnostic pour la stratégie • Outils d'évaluation et de contrôle de la stratégie	
	Applications	223
CHAPITRE 10	Le diagnostic stratégique	228
	ANALYSE MANAGÉRIALE	228
	1. Le diagnostic de la dynamique concurrentielle	229
	2. Le diagnostic technologique	245
	3. Le diagnostic organisationnel	252

	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	260
	Diagnostic • Barrières à l'entrée • Barrières à la sortie • Courbe (effet) d'apprentissage • Courbe (effet) d'expérience • Économie d'échelle • Facteur clé de succès (FCS) • Chaîne de valeur • Pôle de compétences (<i>core-competence</i>) • Segment stratégique • Groupe stratégique • Domaine d'activité stratégique • Compétences distinctives • Métier • Disruption	
	OUTILS ET MÉTHODES	262
	Cycle de vie du produit • Courbe d'expérience • Modèle PIMS • Matrice initiale du BCG • Matrice seconde du BCG • Méthode PESTEL • Matrice SWOT	
Applications		271
CHAPITRE 11	Les alternatives stratégiques	279
	ANALYSE MANAGÉRIALE	279
	1. Les alternatives stratégiques au niveau des DAS	280
	2. Les alternatives stratégiques au niveau de l'entreprise	286
	3. La réalité des choix d'alternatives stratégiques	299
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	302
	Stratégie primaire • Stratégie secondaire • Globalisation • Mondialisation • Stratégie de différenciation • Stratégie de diversification • Stratégie de domination par les coûts • Stratégie de recentrage • Stratégie de spécialisation • Stratégie d'impartition • Stratégie d'intégration • Stratégie d'internationalisation • Stratégies de créneau, de niche, d'interstice • Stratégie délibérée (ou anticipée) • Stratégie émergente • Stratégie occurrente • Croissance	
	OUTILS ET MÉTHODES	305
	Sélection par optimisation quantitative • Sélection par critères qualitatifs et psychologiques • Sélection selon le type d'environnement concurrentiel • Sélection selon évaluation du VRIN	
Applications		308
CHAPITRE 12	Le déploiement stratégique	317
	ANALYSE MANAGÉRIALE	317
	1. Mobiliser les moyens du déploiement stratégique	318
	2. Anticiper le déploiement stratégique	320
	3. Gérer le changement stratégique	328
	4. Conclusion	330
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	331
	Budget • Disruption • Planification • Planification stratégique • Planification opérationnelle	

	OUTILS ET MÉTHODES	332
	Structure : principal outil de déploiement des stratégies • Budgets : traduction ultime de la planification stratégique • Benchmarking : un outil de contrôle pour le pilotage • Tableau de bord stratégique : un outil pour piloter la stratégie • Externalisation : une méthode pour un autre déploiement • PAF : mesure de réussite d'une stratégie	
Applications		340
PARTIE 4	LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL	349
CHAPITRE 13	Produire	351
	ANALYSE MANAGÉRIALE	352
	1. Qu'est-ce que produire et dans quel contexte ?	352
	2. Il faut organiser la production	356
	3. Il faut piloter la production	359
	4. Il faut gérer la qualité et la maintenance	362
	5. Il faut gérer les flux : la logistique	367
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	376
	Production • Fonction de production • Systèmes de production • Management de la production • JAT (juste-à-temps) • Approvisionnement • Stock • Flux • Logistique • Chaîne logistique • Qualité • Maintenance • ISO, Afnor	
	OUTILS ET MÉTHODES	379
	Planification des besoins en composant (PBC ou MRP en anglais) • Méthode SMED, <i>Single Minute Exchange of Die</i> : changement d'outils en moins de « 10 minutes » • Pilotage par l'amont • Pilotage par l'aval : système Kanban • Diagramme de Pareto • Poka yoke : système anti-erreurs • Ishikawa : diagramme cause-effet • Cercles de qualité • Analyse de la valeur	
Applications		387
CHAPITRE 14	Vendre	395
	ANALYSE MANAGÉRIALE	395
	1. Le marché pour les entreprises	395
	2. L'entreprise doit connaître ses marchés	399
	3. Une nécessaire stratégie commerciale	402
	4. Le plan de marchéage	408
	5. Conclusion	418
	DÉFINITIONS ET CONCEPTS	420
	Marché • Mercatique • Segment de marché • <i>Marketing mix</i> , plan de marchéage • Cycle de vie • Sponsoring ou parrainage • Mécénat • Publicité • Produit • Promotion • Force de vente • <i>Yield management</i> • Distribution	

OUTILS ET MÉTHODES	422
Études quantitatives • Sondages • Panels • Études qualitatives • Tests • Tests de produit • Tests de prix • Tests publicitaires • Promotion vers le consommateur • Promotion vers le circuit de distribution • Fixation du prix à partir des coûts • Fixation du prix à partir de la demande • Élasticité de la demande • Fixation du prix à partir des phénomènes psychologiques • Fixation des prix à partir de l'offre • Fixation des prix à partir de la concurrence • Fixation des prix à partir de substituts • <i>Yield management</i> • Lobbyisme	
Applications	429
CHAPITRE 15 Financer	436
ANALYSE MANAGÉRIALE	436
1. L'importance de la finance pour le management des organisations	436
2. L'analyse et la gestion financière	441
DÉFINITIONS ET CONCEPTS	444
Fonction financière • Finance d'entreprise • Finance de marché • Analyse financière • Gestion financière	
OUTILS ET MÉTHODES	445
Information comptable • Règles de l'équilibre financier • Ingénierie financière • Outils comptables et financiers • Pertinence des outils financiers	
Applications	449
CHAPITRE 16 Manager les ressources humaines	457
ANALYSE MANAGÉRIALE	457
1. Une extension du domaine des ressources humaines	458
2. Les multiples dimensions du management des ressources humaines	464
DÉFINITIONS ET CONCEPTS FONDAMENTAUX	469
Acteur • Ressources humaines • Capital humain • Poste de travail • Climat social • Culture d'entreprise • Coopération, conflit • Compétence • Motivation • Satisfaction • Rémunération • Apprentissage organisationnel	
OUTILS ET MÉTHODES	471
Gestion prévisionnelle de l'emploi, GPE • Politique de rémunération, participation et intéressement • Gestion des connaissances • Bilan social	
Applications	475
Synthèse pour l'épreuve DCG7 : 10 thèmes transversaux	483
Cas de synthèse	500
Corrigés	506
Index des définitions et concepts	550
Index des outils et méthodes	552
Index des auteurs cités	554