



INSTITUT SUPERIEUR DES ETUDES TECHNOLOGIQUES DE DJERBA

Manuel d'applications

Atelier
« Management de l'entreprise »



DES ETUDES DE CAS

TEXTES ADAPTES AU PROGRAMME

ARTICLES DE LA PRESSE ECONOMIQUE

FICHES DE LECTURE PEDAGOGIQUES

REFERENCES UTILES



PROPOSE PAR L'EQUIPE PEDAGOGIQUE « MANAGEMENT »

- **BARDAK SALMA**
- **MAAMER HASNA**

2012-2013

Présentation Générale

Atelier «Management de l'entreprise»

AUDITOIRE :

Cet atelier est destiné aux étudiants de 1ère année de licence « économie-gestion ».

OBJECTIFS GENERAUX :

L'atelier « Management de l'entreprise » se présente sous forme de Travaux Pratiques (TP) permettant une mise en application du cours « management de l'entreprise ». Il a pour objectif général d'expliquer la réalité et la pratique du management de l'entreprise, notamment, tunisienne et d'initier l'étudiant à la pratique managériale.

OBJECTIFS SPECIFIQUES :

- ✓ Découvrir le monde réel de management des entreprises ;
- ✓ Acquérir l'esprit d'un manager ;
- ✓ Percevoir les tâches d'un futur manager ;
- ✓ Evaluer les contraintes de développement d'un style de management ;
- ✓ Acquérir les notions de la gestion moderne des entreprises ;
- ✓ Acquérir les notions préalables à la prise de décision.
- ✓ Apprendre à s'intégrer et à communiquer dans une équipe de travail ;

APPROCHE PEDAGOGIQUE :

L'approche pédagogique utilisée dans l'atelier « management de l'entreprise » est basée sur une démarche active, dynamique et interactive d'apprentissage où l'étudiant est invité à choisir des projets à mener et participer aux différents travaux d'équipes en adoptant une démarche participative et collaborative.

Afin de mieux orienter l'étudiant, les TP menés au niveau de ce module, sont renforcés par des fiches ressources, des documents de synthèses et des références utiles.

DEROULEMENT DES SEANCES DE TP :

Les différents travaux pratiques de l'atelier « management de l'entreprise » se basent sur :

- ✓ Des commentaires d'articles et étude de cas d'entreprises ;
- ✓ Recherches de terrain et visites d'entreprises ;
- ✓ Simulation et jeux de rôle ;
- ✓ Exploration et recherche documentaire, exposés et discussions ;
- ✓ Tables rondes

Le planning semestriel des TP et la répartition des activités d'apprentissage individuelles et par groupe, se fait selon le choix des étudiants entre deux possibilités ;

- Soit, à partir d'un cas réel d'une entreprise : chaque groupe d'étudiants peut traiter tous les TP, relativement à la même entreprise. Il s'agit dans ce cas d'inciter ainsi les étudiants à mener une analyse transversale ;
- Soit engager chaque groupe d'étudiants pour traiter un seul TP, relativement à une ou plusieurs entreprises, et inciter ainsi les étudiants à mener une réflexion de comparaison entre plusieurs catégories d'entreprises.

CONTENU DE L'ATELIER « MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE :

L'atelier « management de l'entreprise se compose de 7 dossiers :

Dossier I : Exploration de l'entreprise et de son environnement général

Ce dossier permet à l'étudiant de mieux comprendre la notion de l'entreprise (publique ou privée, industrielle ou de services) et ses différentes facettes, mais aussi d'explorer son environnement immédiat et général et les interactions possibles entre les deux.

- ✓ Commentaires d'articles :
 - L'entreprise, cellule humaine ;
 - L'entreprise une unité de répartition de la richesse ;
 - Le détail d'un menu *Big Mac* ;
 - Environnement : l'entreprise tunisienne appelée à être éco-responsable ;
 - S'adapter au terrain : Le yaourt de DANONE .
- ✓ Exploration Documentaire, recherche sur Internet et exposés :

Manuel d'applications en Management de l'Entreprise

- Création de valeur : de la valeur actionnariale vers la valeur partenariale ;
- Environnement institutionnel de l'entreprise tunisienne.
- ✓ Diagnostic interne et externe d'une l'entreprise au choix :
 - Choix d'entreprise à étudier ;
 - Recherches de terrain ;
 - Visites des entreprises choisies par les étudiants.

Dossier 2 : MANAGEMENT de l'entreprise

Il s'agit d'approfondir la notion de management acquise en cours et comprendre les fondements et les nouvelles tendances du management moderne.

- ✓ Thème de réflexion :
 - Le management entre science et art
- ✓ Commentaire d'articles et d'extrait de documents :
 - Approche classique de l'entreprise ;
 - Le petit Taylor illustré ;
 - L'école des relations humaines ;
 - Management par la culture : entre interrogation et pragmatisme.
- ✓ Table ronde : Culture et management de l'entreprise
 - Notions, fondements et catégories de la culture ;
 - La culture d'entreprise : facteurs, déterminants et impact sur la performance de l'entreprise (avantages et inconvénients);
 - Culture d'entreprise et style de management ;
 - Management interculturel : cadre d'application et intérêt ;
 - Caractéristiques de la culture d'entreprise tunisienne et globalement méditerranéenne.

Dossier 3 : Les nouvelles tendances en termes de management

Ce dossier constitue une exploration des nouvelles pratiques managériales adoptées par l'entreprise, soit en réaction à son environnement, soit dans un objectif d'amélioration de ses performances.

Manuel d'applications en Management de l'Entreprise

Dans ce dossier l'étudiant doit rechercher les nouvelles tendances et pratiques managériales et des exemples d'entreprises tunisiennes.

- ✓ Recherche documentaire, recherche sur Internet et Exposés :
 - Evolution et tendances en termes de techniques et de style de management moderne.
- ✓ Analyse de documents et d'articles :
 - Les TIC dans l'entreprise ;
 - Le Lean startup une nouvelle façon de manager ;
 - Le management transversal, phénomène éphémère ou nouveau mode de management ?

Dossier 4 : La planification et prise de décision dans l'entreprise : les facteurs clés de succès

Ce dossier permettra aux étudiants d'approfondir la notion de planification, notamment stratégique, et mieux comprendre comment et par qui s'effectue la prise de décisions dans l'organisation.

- ✓ Etude de cas
 - Planifier, un métier difficile !
- ✓ Commentaire d'articles :
 - La stratégie est-elle incompatible avec les PME ?
 - Les déterminants de la multinationalisation ;
 - Nestlé Tunisie rénove la composition de ses céréales ;
 - Comment Danone va s'y prendre pour faire manger du yaourt aux chinois ?
- ✓ Mise en situation d'exercice d'une responsabilité et de résolution d'une problématique

Dossier5 : L'organisation Administrative, communication et management des Ressources Humaines

- ✓ Etude de cas :
 - La structure institutionnelle de BATA.
- ✓ Commentaire d'articles :

- Quand le chef souhaite être contredit ?
- Ces « vieilles » pratiques de management qui marchent toujours.
- ✓ Recherche documentaire et exposés :
 - Modalités et moyens de communication entre départements et services de l'entreprise ;
 - Le Système d'information ;
 - Gestion administrative informatisée ;
- ✓ Jeux de Rôles : l'exercice du pouvoir dans une entreprise.

Dossier 6 : Evolution et dynamique des structures organisationnelles

- ✓ Recherche documentaire, exposés et discussion :
 - Le Panorama des structures organisationnelles ;
 - Les déterminants d'une structure ;
 - Les différents modes de coordination et de contrôle ;
 - Les structures émergentes : intégration et gestion du changement dans l'organisation.
- ✓ Analyse de documents :
 - L'organigramme ;
 - Les modèles de Williamson ;
 - Une nécessaire différenciation ;

DOSSIER 7 : gouvernance d'entreprise, Ethique des affaires & RSE:

- ✓ Commentaire d'articles :
 - Le « say on pay » et l'obsession française pour l'égalité ;
 - Avec la crise, la corruption se multiplie dans le business.
- ✓ Recherche documentaire, exposés et discussion :
 - La Responsabilité sociétale de l'entreprise.
- ✓ Table ronde : Gouvernance et éthiques des affaires en Tunisie
 - La gouvernance et l'éthique des affaires dans l'entreprise tunisienne avant et après la révolution ;
 - Impact d'une mauvaise gouvernance sur les performances de l'entreprise.

DUREE ET MODE D'EVALUATION :

L'atelier « Management de l'entreprise » se déroule sur un seul semestre à raison d'une séance de TP de 1h30 par semaine.

Deux notes sont prévues pour l'évaluation de l'étudiant :

- Une note de contrôle continu (exposés, travail de recherche, travail de groupe) ;
- Une note de TP.

DOSSIER 1**EXPLORATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT GENERAL****APPLICATIONS**

Doc 1 : L'entreprise, cellule humaine ;

Doc 2 : L'entreprise une unité de répartition de la richesse

Doc 3 : Le détail d'un menu Big Mac

Doc 4 : Environnement : l'entreprise tunisienne appelée à être éco-responsable

Doc 5 : S'adapter au terrain : Le yaourt de DANONE

DOCUMENTS DE SYNTHÈSE : L'ESSENTIEL

- ✓ Approche économique et sociale de l'entreprise
- ✓ Environnement de l'entreprise
- ✓ Analyse des forces concurrentielles

1 L'entreprise : Cellule Humaine

Les salariés forment la principale richesse de l'entreprise. L'importance croissante de l'immatériel dans la compétitivité – savoir-faire, qualité, image de marque... - renforce encore cet état de fait. L'intérêt de l'entrepreneur ne serait pas de recourir aux licenciements et à la flexibilité externe, aux contrats précaires, à l'intérim, etc. Au contraire, il lui faudrait investir dans son personnel, former, se préoccuper de fournir une carrière et conserver ses employés même quand les affaires vont passagèrement un peu plus mal. Et cela, non pas par bonté d'âme, mais dans une logique de rentabilité et de compétitivité.

Su le terrain, les chefs d'entreprises continuent à céder plutôt à la tentation de la flexibilité externe. A quoi bon s'embêter à investir dans son personnel, quand on peut trouver à l'A.N.P.E. des spécialistes, formés et expérimentés ! la tentation est forte de se contenter du *hire and fire*, prendre et jeter les salariés

Mais à cela s'ajoute un obstacle fondamental, relativement indépendant du niveau de l'emploi : le salarié se contente de se louer un temps à l'entreprise moyennant un salaire.

Et cela pose tout le problème de la rentabilisation de l'investissement des entreprises dans le capital humain des employés. Mais investir implique également que l'entreprise amortisse son investissement. Pour cela, les salariés pour lesquels l'entreprise a dépensé de l'argent ne doivent pas lui coûter plus cher après. En effet, il ne sera pas possible d'amortir l'investissement si on reverse au salarié, sous forme d'augmentation de salaires, le

fruit du surplus de productivité qui résulte de l'accroissement de sa qualification.

Le capital d'une entreprise est également un patrimoine, quelque chose qu'elle peut céder. Devrait-elle pouvoir vendre les hommes qu'elle emploie comme elle vend ses machines, ses terrains ou ses participations ?

Beaucoup de ceux qui rachètent fort cher une agence publicitaire réputée ou une société de software de pointe se retrouvent bientôt à la tête d'une coquille vide parce que les principaux créatifs sont partis.

Pour limiter ce risque, les entreprises consacrent beaucoup d'énergie à extraire et stocker de manière accessible à d'autres le savoir-faire de leurs salariés. Elle cherchent ainsi à transformer le capital humain qu'elles ne possèdent pas en capital physique « normal » - plans, brevets, gammes, de fabrication, programmes informatiques, carnets d'adresses...- pour garantir la valeur de l'entreprise, indépendamment des hommes qui y sont employés à un moment donné.

La qualité du travail des hommes, leurs engagement, leur formation, etc., sont bien à la base de la compétitivité des entreprises et des territoires. Mais il paraît difficile de confier l'amélioration de la qualification des employés dans une logique de rentabilité. Sauf à limiter gravement la liberté des salariés. C'est plutôt à la société dans son ensemble qu'il revient de prendre en charge cette tâche à travers l'action des pouvoirs publics.

C'est pour cela que dans tous les pays, l'organisation de l'éducation et de la formation initiale est une prérogative essentiellement publique.

Alternatives économiques,
Hors série n°41 bis, septembre 1999.

- **Cernez le décalage entre le discours des chefs d'entreprise et leurs actes à propos du personnel ;**
- **Recherchez les raisons de ce décalage ;**
- **Analysez l'importance du capital humain pour l'entreprise ;**
- **Justifiez le rôle de l'Etat dans la formation.**

2
L'entreprise, une unité de répartition des richesses

Avec des flux d'activité ramenés à 100 euros de chiffre d'affaires, une entreprise industrielle utilisant des consommations intermédiaires de faible valeur (A) et une entreprise de négoce revendant des marchandises en l'état, sans leur apporter de transformation (B), ne sont manifestement pas comparable en termes de chiffres d'affaires. Mais elles peuvent l'être en termes de valeur ajoutée (voir tableau).

La valeur ajoutée correspondant à une richesse additionnelle créée par l'entreprise, constitue la base à partir de laquelle les différents ayants droit concernés par l'entreprise pourront être rémunérés. Le problème du partage de la V.A.

pose ainsi la question de la répartition des revenus et des transferts opérés par l'entreprise à destination :

- Des salariés ;
- Des bailleurs de fonds externes (prêteurs) ;
- De l'Etat et des autres collectivités publiques (impôts, ...)
- De ses propriétaires.

Ainsi, l'évolution des parts de la valeur ajoutée revenant respectivement aux salariés et à « l'épargne de l'entreprise » a constitué un des enjeux majeurs des transformations des relations du travail au cours des années 80.

	A	B
Ventes	100	100
- Consommation en provenance des tiers (achats)	-22	-92
Valeur ajoutée	78	8

E. Cohen, Dictionnaire de gestion, Ed. La Découverte, 1997

3
Le détail d'un menu Big Mac

Part des principales composantes dans le prix d'un menu Big Mac à 4,60 euros

TVA	0,9
Royalties McDo	0,19
Location du bâtiment	0,26
Frais de personnel restaurant	0,46
Bénéfice et autres frais	0,91
Emballage	0,81
Aliments	0,20
Publicité	0,88

Alternatives économiques, hors série n°41 bis, septembre 1999

- Relevez la définition de la valeur ajoutée ;
- Calculez la pour le menu Big Mac présenté ci-dessus ;
- Expliquez la différence entre la valeur ajoutée de l'entreprise A et celle de l'entreprise B.
- Déterminez la raison qui fait de la valeur ajoutée « la richesse additionnelle créée par l'entreprise » ;
- Recherchez les agents économiques bénéficiaires de la valeur ajoutée ;
- Justifiez le titre du document 2 ;
- Expliquez la phrase soulignée.

4 Environnement :

L'entreprise tunisienne appelée à être éco-responsable

Les entreprises tunisiennes souffrent d'une rupture avec leur environnement direct et élargi ; très peu d'entre-elles veillent à respecter et à faire respecter la nature, tout en maintenant une activité prospère. Souvent, elles virent vers la surconsommation d'énergie et se débarrassent des déchets sans tenir compte de leur impact sur l'environnement. Très rarement les entreprises introduisent des matériaux biodégradables ou verts dans la fabrication de leurs produits, parfois même les matériaux utilisés s'avèrent néfastes sans inquiéter outre-mesure.

Pourtant être éco-responsable ou «vert», peut servir l'image de l'entreprise. Dans les pays développés, de plus en plus d'entreprises adhèrent au concept et le font savoir à leur clientèle pour gagner en estime. A ce sujet, le centre International des technologies de l'environnement de Tunis organise en collaboration avec l'Agence Nationale de la Protection de l'Environnement (ANPE) et la GIZ (Agence Allemande de Coopération Technique), un projet commun intitulé "COME". Il s'agit d'accompagner les entreprises dans leur volonté de communiquer autour de l'environnement et de sa politique environnementale. Les entreprises peuvent ainsi définir leurs objectifs atteints en matière d'environnement à l'aide d'indicateurs précis et les communiquer à travers des actions environnementales.

(...)

Les objectifs escomptés par cette campagne est d'acquérir un avantage concurrentiel, de se donner une image verte ou d'améliorer l'image existante, de montrer sa responsabilité civique envers le citoyen et créer une culture d'entreprise responsable, mais surtout, répondre à la pression croissante des parties prenantes en particulier celle de l'Etat, des clients internationaux et des associations environnementales.

« Nous avons arrêté des critères de sélection

pour les entreprises qui veulent bénéficier du projet. Parmi ces critères, avoir entrepris auparavant une action écologique pour résoudre un problème environnemental, mais aussi être une entreprise de grande taille », explique Fawzi Hamouda. Le rôle du CITET consiste à former, sensibiliser, et accompagner l'entreprise dans sa politique de communication environnementale.

(...)

Salah Hsini, directeur du ministère de l'Environnement, a parlé de la nécessité d'acquérir des méthodes d'approche diversifiées, scientifique, analytiques et expérimentales, voire artistiques et culturelles. **«il faut pousser les enfants à observer, à expérimenter, à respecter l'environnement et leur apprendre à prendre des responsabilités** ». Ce sujet, de grande importance suscite beaucoup de réactions de la part de la société civile engagée dans ce sens.

Abdelmajid Dabbar, chef de service au ministère de l'Equipement se sent très concerné. Il appelle à ce que l'environnement soit une notion qui se propage au-delà des régions industrialisées. « Au sud de la Tunisie, les émirs du golfe viennent chaque année chasser la gazelle et la Outarde Oubera alors que cette dernière est en voie de disparition en Tunisie, et rien n'est fait pour stopper cela».

Publié le Jeudi 26 Janvier 2012
<http://www.gnet.tn>

Chiraz Kefi

- Décrivez l'environnement écologique de l'entreprise tunisienne ;
- Identifier les caractéristiques d'une société responsables ;
- Quel est l'intérêt pour l'entreprise tunisienne d'être responsable ;
- Commentez le paragraphe souligné.

5 S'adapter au terrain : Le Yaourt de DANONE

En France, le yaourt, symbole de santé, est le produit de référence du marché. « C'est un héritage de l'époque où il était vendu exclusivement en pharmacie », explique Jean Noel Kapferer dans son livre *Les Marques*. Les yaourts aux fruits, qui sont arrivés plus tardivement, ont une image sophistiquée. Dans les pays anglo-saxons, au contraire, ce sont les yaourts aux fruits, acquis constituent la référence du marché.

Etats-Unis

Des pots de 250g contre seulement 125g en France.

Aux Etats-Unis, le yaourt est souvent consommé entre les repas. Il a donc une contenance double de celle de son homologue français, qui se déguste plutôt en fin de repas. Le yaourt américain est plus sucré et souvent light (c'est-à-dire sans matières grasses).

Russie

Distribué dans des réfrigérateurs maison.

Quand le groupe est arrivé en Russie, en 1992, la chaîne de froid n'existait pas. Danone a donc ouvert à Moscou un magasin pour commercialiser ses produits (à l'époque importés) et a équipé les petits commerces de réfrigérateurs aux couleurs de la marque

Chine

Une texture liquide à la paille.

Equivalent d'un soft-drink en Chine, le yaourt se consomme souvent dans la rue avec une paille. C'est pourquoi le couvercle (l'opercule) a fait l'objet de longues recherches : il fallait qu'il soit à la fois facile à transpercer et suffisamment solide pour résister aux chocs.

L'Essentiel du management, n°26, avril 1997

- **Pourquoi le groupe Danone doit-il adapter ses yaourts aux marchés étrangers ?**
- **Y-a-t-il une limite à une telle adaptation ?**

APPROCHE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

A- L'entreprise est une unité de production

L'entreprise est une réalité. Elle comprend :

- Des bâtiments, des machines : ce sont des moyens de production (capital technique) ;
- Des personnes qui y travaillent : ce sont les salariés (capital humain)

Elle combine des facteurs de production (ressources naturelles, capital, travail) pour produire des biens ou des services destinés à la vente. Elle apparaît comme un ensemble de moyens techniques et humains, coordonnés, organisés dans ce but.

Les biens produits sont destinés à la consommation des ménages (biens périssables tels que les aliments ou durables tels que les voitures) ou destinés à d'autres entreprises (biens intermédiaires comme la farine pour le boulanger ou bien de production durables tels que les matériels). Dans tous les cas, Il s'agit de production même pour les biens immatériels ou les services (transport, publicité, assurance, etc.)

L'entreprise recherchera la combinaison des facteurs de production qui lui permettra d'obtenir la plus grande valeur ajoutée possible. Cette dernière est la différence entre la valeur des biens ou services produits et celle des consommations intermédiaires (matières premières, par exemple).

B- L'entreprise est une unité de répartition

L'entreprise crée de la richesse et ce surplus est réinjecté dans le circuit économique.

Le produit de la vente permet à l'entreprise de payer :

Les facteurs de production utilisés (consommations intermédiaires) dus aux fournisseurs ;

Les salaires et avantages sociaux dus au personnel, versés en contrepartie de leur participation à la production ;

- Les cotisations sociales et les impôts dus à la sécurité sociale et à l'Etat, versés en contrepartie d'une protection sociale ou de services non marchands ;
- Les intérêts dus aux prêteurs (exp les banques)
- Des dividendes peuvent être versés aux actionnaires qui ont placé leurs capitaux dans l'entreprise et une part mise en réserve par l'entreprise lui permettra de renouveler ou d'améliorer son matériel et de financer sa croissance : c'est l'autofinancement.

L'APPROCHE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

A-L'entreprise, cellule sociale

L'entreprise est un groupement humain, rassemblant des hommes et des femmes aux compétences et aux attentes diverses qui travaillent ensemble. Pour eux, elle a deux rôles :

- Un rôle économique : le versement de salaires permet de satisfaire les besoins de consommation du personnel ;
- Un rôle social : l'entreprise permet aux individus d'être actifs, de communiquer, de faire partie d'un groupe, d'y être utiles et de s'y sentir intégrés.

B-L'entreprise, centre de décision autonome

L'entreprise se fixe des objectifs, détermine les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. C'est aussi un pôle d'échange de biens, de services, de flux financiers, d'information mais elle reste autonome même si elle a des relations avec ses fournisseurs et clients, les apporteurs de capitaux, l'Etat et les collectivités locales...

L'essentiel

L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'environnement de l'entreprise est constitué par l'ensemble des éléments externes qui ont une influence sur elle ou sur lesquels elle peut exercer une action.

« marco-environnement »

- Le cadre juridique
- La conjoncture économique
- Le contexte sociologique
- Le cadre international
- Les évolutions techniques

⇒ Il s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité : généralement des contraintes à respecter

« micro-environnement »

- Les clients
- Les réseaux de distribution
- Les concurrents
- Les fournisseurs
- Les partenaires

⇒ Il constitue un moyen d'action sur lequel l'entreprise peut agir par sa stratégie (choix possibles)

On distingue ainsi un environnement marchand (le micro-environnement) et un environnement non marchand (le macro-environnement).

Les éléments de l'environnement peuvent également être répartis en contraintes à respecter (ex : la réglementation) et en moyens d'action à mettre en œuvre (ex : les actions commerciales).

LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT

Toute entreprise à un environnement spécifique dont elle doit identifier les composantes.

Les 9 composantes de l'environnement

⇒ **Juridique**

Le droit des sociétés conditionne les choix en matière de structure juridique . Ex entreprise individuelle, SARL, SA etc.

⇒ **Economique**

La conjoncture agit sur la production, les ventes et les bénéfices.
Ex. Les ventes des constructeurs automobiles dépendent de la situation conjoncturelle.

⇒ **Commercial**

L'entreprise doit adapter ses produits et ses prix à ceux des concurrents et aux habitudes commerciales des clients. Ex la vente en libre service nécessite le préemballage des produits.

⇒ **Financiers**

Les institutions et la réglementation financière déterminent les conditions d'accès au marché financier.
Ex une SARL ne peut émettre des obligations.

⇒ **Sociologique**

L'entreprise doit tenir compte des croyances sociales et des forces sociales dans ses choix.
Ex La paix sociale dans l'entreprise dépend des négociations et accords avec des forces syndicales

⇒ **Ecologique**

L'activité de l'entreprise crée des déchets détériorant l'environnement naturel et réduisant le bien-être de l'homme.
Ex pollution des rivières par les rejets chimiques: engrais des agriculteurs, métaux lourds de l'industrie

⇒ **Démographique**

L'évolution de la structure par âge de la population fait évoluer les marchés et les produits.
Ex effets du vieillissement de la population

⇒ **Technologique**

Les changements techniques nécessitent une adaptation de l'entreprise.
Ex programmes de reconversion du personnel

⇒ **Culturel**

L'évolution des valeurs sociales doivent être intégrée dans la culture d'entreprise.
Ex L'importance accordée à l'environnement naturel

L'essentiel**I- L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

C'est l'ensemble des éléments qui sont en relation avec l'entreprise. L'environnement intervient dans le fonction interne de l'entreprise (ex grèves, lois, etc.)

Elle est en relation permanente avec de nombreux partenaires extérieurs (salariés, fournisseurs, clients, concurrents, banques, pouvoirs publics, etc.) qui interviennent dans différents domaines :

- **Economique** : prix, concurrence, taux d'intérêts, croissance, etc.
- **Social** : grèves, formation, aspiration du personnel, etc.
- **Politique** : régime politique, interventionnisme plus ou moins poussé des pouvoirs publics dans l'activité économique.
- **Juridique** : réglementation des contrats commerciaux, de la concurrence, du travail, imposition des résultats, etc.
- **Technologiques** : progrès technologiques, brevets, etc.
- **Culturel** : niveau d'éducation, mode, style et niveau de vie, mentalités, aspirations, etc.
- **Démographiques** : évolution de la pyramide des âges, des catégories socioprofessionnelles ;
- **Géographiques** : éléments naturels, infrastructures, localisation des fournisseurs et clients.

L'environnement est à la fois local, régional, national et international. L'environnement apparaît comme un ensemble de forces (concurrents, syndicats, etc.), de décisions (ex : mesure pour l'emploi des jeunes) influençant l'activité de l'entreprise qui les percevra comme une contrainte (une charge, un coût supplémentaire à assumer) ou une opportunité (un avantage à saisir).

Selon la théorie de la contingence, l'environnement détermine la structure, l'organisation de l'entreprise. Comme il évolue sans cesse, il n'existe pas de structure idéale.

II- LES INTERACTIONS ENTREPRISE-ENVIRONNEMENT

L'entreprise ne peut ignorer son environnement, elle doit se placer en état de veille et développer des services d'intelligence économique (études des concurrents, du marché, de l'évolution technologique, etc.)

A- Adaptation de l'entreprise à son environnement

L'environnement est en perpétuelle évolution et cela peut avoir une incidence sur l'offre (ex : une hausse des prix des matières premières, de nouvelles normes, une nouvelle réglementation du travail, etc.) ou de la demande (ex : changement de conjoncture économique, évolution des modes de consommation, etc.)

En revanche, l'entreprise essaiera de saisir les opportunités, (ex : incitations fiscale, de nouveaux besoins du consommateur, etc.)

Le développement ou la survie de l'entreprise est lié à sa capacité d'adaptation : certaines s'adaptent aux changements, d'autres les anticipent.

B- Action de l'entreprise sur son environnement :

Si l'entreprise peut difficilement modifier son macro-environnement (politique, juridique, technologique, etc.), elle peut agir sur son environnement par la satisfaction de besoins, la création ou la suppression d'emploi, la distribution de revenus aux salariés, aux collectivités locales, des débouchés pour les sous traitants et les fournisseurs de produits intermédiaires, la pollution, etc.

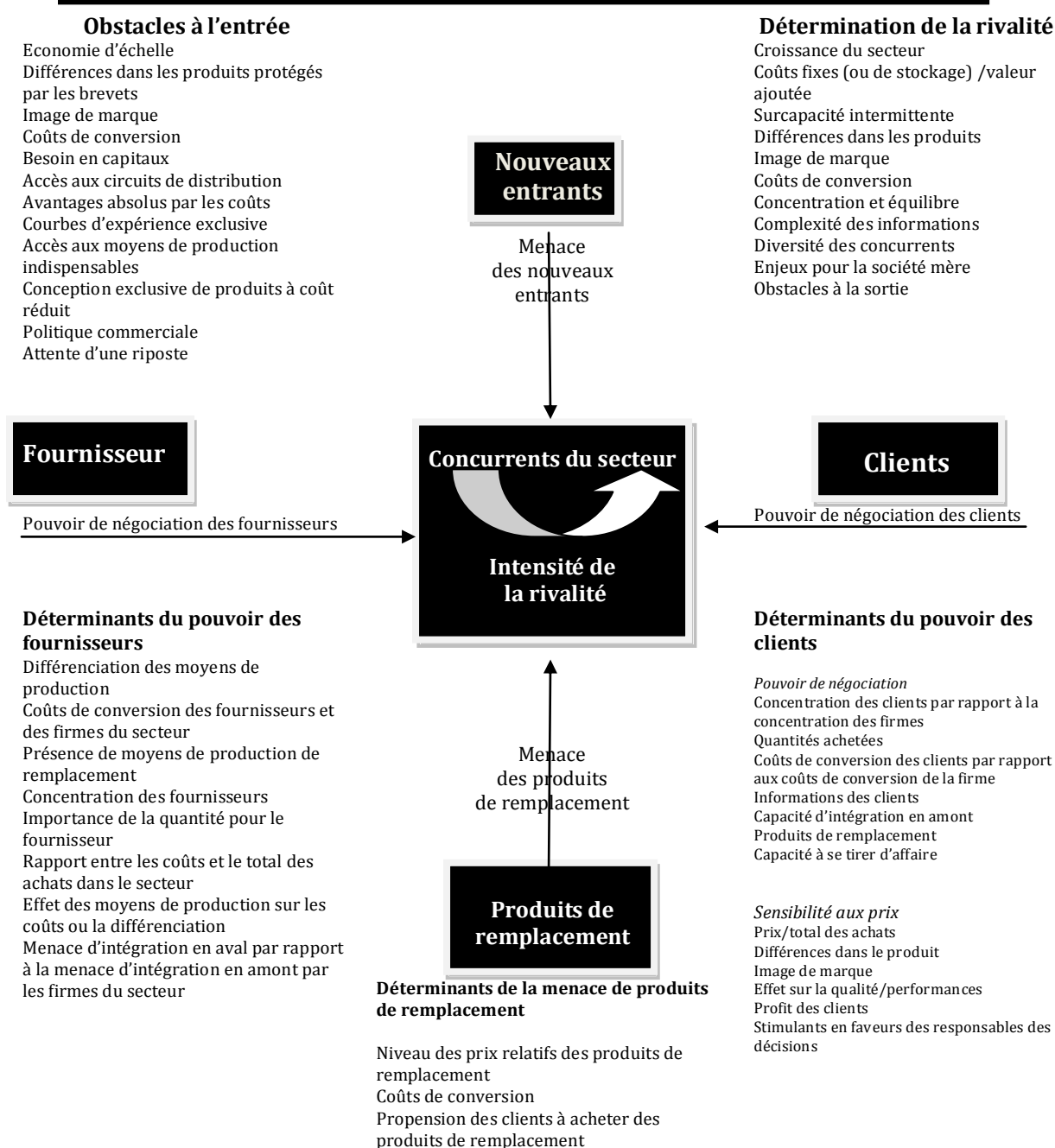
Analyse des forces concurrentielles

L'essentiel

La notion de forces concurrentielles permet d'élargir la réflexion sur la position compétitive de la firme, afin de tirer une évaluation plus réaliste des degrés de liberté dont elle dispose. Nous étudierons spécifiquement le cas des rapports de force entre la firme et son réseau amont-aval.

Présentation des cinq forces de M. Porter

Selon Michael Porter, « Le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre concurrents existants. »



DOSSIER 2**MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE**

THEME DE REFLEXION : Le management entre science et art

APPLICATIONS :

DOC 1 : Approche classique de l'entreprise ;

Doc 2 : Le petit Taylor illustré.

Doc 3 : L'école des relations humaines

COMMENTAIRE D'ARTICLE :

Management par la culture : entre interrogation et pragmatisme



Thème de réflexion

LE MANAGEMENT EST-IL UNE « SCIENCE » OU UN « ART » ?

I- Quelle est la problématique ?

Les performances atteintes par certaines entreprises dans les domaines d'activités où d'autres échouent et disparaissent légitiment les questions sur les raisons de ces résultats. Elles tiennent probablement en grande partie aux choix opérés par la direction. La question de l'existence de « recettes » en la matière pose celle de savoir si le management est une technique, donc susceptible d'être apprise, appliquée et reproduite à l'identique, ou un « art », éventuellement inné, et pour lequel il est difficile de donner des outils et des méthodes efficaces, car dépendant en grande partie de la personnalité du dirigeant, de sa perception des situations et de l'intelligence des problèmes à résoudre. Il semble que le management soit une technique et un art.

II- Les idées clés du raisonnement

-Première idée : Le management est une technique

-Deuxième idée : Mais la composante technique du management étant parfois insuffisante, diriger une entreprise relève d'un véritable « art ».

III- L'argumentation :

1- Le management est une technique

a- *Le management recourt à des outils et à des méthodes précises, à priori performantes sous réserve de certaines conditions préalables :*

Il s'agit bien sûr d'outils et de méthodes de nature technique au sens strict (production industrielle) mais aussi par exemple de nature financière : les modes de couverture des risques de taux de change donnent lieu à des analyses précises, complexes.

Le recours à une technicité particulière est fréquent dans la prise de décision quotidienne de l'entreprise. Citons l'exemple du coût de gestion des stocks et des méthodes optimales

d'approvisionnement ; citons le choix de la combinaison la plus productive des facteurs. Le recours à la technique n'est pas toujours synonyme de mesures et de calculs, il en va ainsi par exemple des motivations des consommateurs et celles des salariés, dont la connaissance passe par des techniques très précises d'analyse. En fonction de ces techniques seront définies, dans le premier cas les politiques de produits, les argumentaires publicitaires et de vente, le design, la présentation, le prix... des articles ; et dans le second cas les méthodes de management des hommes : définition des responsabilités, degré de collaboration à la prise de décision, ...

b- *Le management se fixe des outils précis mesurables et dont on peut contrôler la réalisation :*

Que les décisions soient prises ou non selon des méthodes chiffrées, les résultats peuvent être mesurés. Par exemple, les indices de mémorisation ou de notoriété dans le domaine publicitaire permettent de juger de la pertinence des choix opérés, tout comme l'évolution de l'absentéisme peut être révélateur du climat social.

2- La composante technique du management étant parfois insuffisante, diriger une entreprise relève d'un véritable « art »

a- *Le management implique souvent de gérer l'irrationnel*

Comme on l'a noté les méthodes de connaissance d'autrui, de ses aspirations, de ses phobies, ... même éventuellement inconscientes, existent et sont efficaces (analyses, tests projectifs, ...). Mais cette connaissance ne garantit nullement les résultats des actions menées en matière de choix de consommation ou de gestion des hommes.

Parce qu'elle n'est pas une science exacte, l'économie ne comporte pas des lois au sens

loi de la physique ou de la chimie par exemple. On ne peut que très rarement reproduire, à l'identique, tel type de raisonnement, et le décideur doit intégrer l'irrationnel dans le comportement du partenaire.

Il est toujours facile d'expliquer à postériori les échecs ; il est plus difficile d'intégrer dès la première phase du raisonnement tous les éléments, y compris irrationnel qui conduiront au résultat.

b- Le management nécessite aussi de gérer l'imprévisible ou le « difficilement prévisible »

On sait que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par une multiplication et une accélération des changements de tous ordres, rendant encore difficilement infaillibles telle ou telle technique. De ce fait, si l'expérience peut-être utile, elle est parfois peu riche d'enseignement. Les méthodes de prévision et de modélisation trouvent souvent leurs limites devant les

mouvances de l'environnement de l'entreprise.

3- Synthèse

Ainsi, le flair, l'intuition, la perméabilité à l'environnement, la maîtrise de l'irrationnel... sont indispensables. Ils font la différence entre les entreprises qui réussissent et les autres.

L'écoute permanente, les diverses formes de veille (commerciale, technologique, stratégique, etc.), l'intuition qui oriente vers telle décision plutôt que vers telle autre, la capacité à sentir les signes avant-coureurs de l'environnement à venir... sont fondamentales. Elles permettent de distinguer les « *honnêtes gestionnaires* » des autres managers particulièrement performants, qui savent les premiers sentir, comprendre et ensuite agir. Pour ceux-ci le management sera sans ambiguïté un véritable « art »

Henry Mintzberg (Professeur à l'Université de McGill de Montréal où il dirige le centre d'études des stratégies des organisations) prend à cet égard l'exemple de la planification stratégique :

« Ce que je reproche à la « planification stratégique », c'est d'utiliser des méthodes analytiques pour établir une stratégie. Or une stratégie c'est par définition une synthèse, même si bien entendu, elle précède d'analyses. Fautes d'imagination, on fait appel de façon systématique à des tableaux de bord, des chiffres, des processus formels, et on se repose sur eux. Une organisation formelle est indispensable, mais il ne faut pas confondre l'organisation des opérations avec la création d'une stratégie. C'est le taylorisme appliqué au management ».

1 L'approche classique de l'entreprise

La notion d'organisation a émergé au tournant du XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, dans une situation économique, sociale et politique particulière : sur le plan économique le développement des grandes industries, sur le plan politique celui des bureaucraties de l'Etat. La nécessité de rationaliser la forme d'organisation des entreprises pour faire face aux accroissements d'échelle a rencontré la volonté scientiste des ingénieurs et le développement d'une réflexion sociologique.

Le plus connu des auteurs de l'approche rationnelle de l'organisation est Frederick W. Taylor (1856-1915). Taylor prône l'organisation scientifique des tâches accomplies par les ouvriers et tous les membres de l'entreprise. L'organisation qu'il appelait de ses vœux devait être fondée sur une division verticale du travail (la direction coordonne et détermine les conditions de travail). Elle devait procéder à un choix scientifique des exécutants et définir exactement les tâches de chacun d'entre eux. Outre, une standardisation poussée à son maximum, Taylor

souhaitait l'établissement du salaire au rendement censé constituer une motivation importante pour des ouvriers que l'on considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leur gain monétaire. Dans une volonté similaire de rationalisation, un ingénieur français, Henry Fayol (1841-1925), théorisa l'administration des entreprises. Il définit le contenu de la fonction administrative (la direction) selon une formule simple : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

La troisième figure incontournable est Max Weber. Dans les sociétés modernes, la capacité d'action des chefs, leur autorité, s'appuient en priorité sur la légalité de leur fonction et la rationalité de leur décision.

Max Weber définit l'administration bureaucratique idéale, strictement hiérarchisée, mais parfaitement efficace. Dans cette forme d'organisation, qu'elle soit une entreprise ou une bureaucratie d'Etat, les règles sont impersonnelles, transparentes et applicables à tous, permettant précision et efficacité.

Jean-Claude Ruano-Borbalan,
Sciences humaines, hors série n° 20,
Mars-avril 1998

2 McDo : Le petit Taylor illustré

Un McDo est une véritable petite usine. Un restaurant compte en moyenne quarante salariés (chez McDo, on dit des équipiers), pour la plupart employé à temps partiel. Il s'agit très souvent d'étudiants qui travaillent pour payer leurs études.

Mais le nombre de salariés peut varier d'une centaine à une dizaine. L'organisation est élaborée et invariable : à la tête du restaurant, on trouve un store manager avec, à ses

côtés, un certain nombre de managers, souvent quatre ou cinq, car il faut qu'au moins l'un d'entre eux soit présent en permanence pendant toute la durée de l'ouverture du restaurant (chez McDo on dit alors qu'il prend son quart). Et cette durée peut dépasser 120 heures par semaine, de 7h30 à 1h le lendemain matin, 7 jours sur 7. Les équipements ne chôment pas plus que les équipiers ! Mais, naturellement, les effectifs varient au long de la journée.

En descendant de la hiérarchie, on trouve ensuite les *swing managers*, les responsables de zone. Chaque restaurant est en effet divisé en trois zones : la salle (chez McDo, on dit le lobby) les caisses et la cuisine.

Avant les équipiers de base, on trouve encore un étage où se situent les instructeurs, équipiers expérimentés qui ont la tâche de former les petits jeunes tout en effectuant les tâches normales d'un équipier de base. Mais la hiérarchie ne s'arrête pas là pour autant : des systèmes de broches d'or, d'argent et de bronze permettent encore de différencier les équipiers plus ou moins méritants. Ceux-ci sont polyvalents et peuvent être affectés à l'ensemble des tâches.

En caisse, les cadences sont définies par la demande des clients, mais en cuisine, la plus part des équipements identiques partout, sont pourvus de minuteurs et sonnent pour réclamer l'intervention de l'équipier de service.

Les différentes opérations sont minutieusement définies dans des manuels de procédures, identiques elles aussi pour tous les restaurants. La production s'effectue en juste à temps, avec un petit stock tampon à l'arrière des caisses afin de servir les clients sans attendre. L'alimentation de ce stock tampon est une responsabilité éminente du *swing manager*, responsable de la zone des caisses. Qui dit que l'époque du travail taylorisé était terminée ?

*Alternatives économiques,
Hors série n°41 bis, septembre 1999*

- **Analyser les grands principes de l'organisation de l'entreprise selon Taylor ;**
- **Relevez les fonctions de la direction d'une entreprise selon Fayol**
- **Présentez les travaux de Weber**
- **Cernez la volonté économique de ces différentes études**
- **Montrez en quoi l'organisation de McDo répond aux principes de l'organisation scientifiques de Taylor.**

3 L'école des relations humaines

Les origines de la théorie et ses apports

Les travaux d'Elton Mayo sont incontestablement le point de départ de cette école. Il s'agissait de mesurer l'impact sur la productivité du travail d'un groupe, des variations d'environnement telles que la lumière, le bruit, le temps de pause ... mais aussi le versement des primes...

-*Le premier effet* est le constat qu'il n'existe pas de relation directe entre l'augmentation de la productivité et la variation des revenus distribués ou encore les modifications des conditions de travail. En revanche, l'élément principal pouvant expliquer que la productivité augmentait au sein du groupe se résumait à l'attention, à la vigilance, apportées aussi bien par la direction de l'entreprise que par les chercheurs à l'ouvrier. Il s'agit de la mise en évidence de l'importance des relations sociales dans le travail et du rôle des relations interpersonnelles dans le groupe.

-*Le deuxième effet*, est la constatation que le groupe lui-même parvient à se créer des normes qu'ils s'appliquent à tous.

Prolongements de cette école

Les apports de A. Maslow

Il s'intéresse plus particulièrement à la satisfaction des besoins et établit qu'il existe une hiérarchisation de ceux-ci. Ainsi, il établit cinq catégories de besoins :

- *Besoins physiologiques* : besoins vitaux tels que boire, manger, se vêtir.
- *Besoins de sécurité* : qu'ils soient physiques ou moraux.
- *Besoins d'appartenance* : une famille, une entreprise, ... un groupe.
- *Besoins d'estime* : la valorisation à l'égard des autres.
- *Besoin d'accomplissement* : de l'épanouissement de l'individu, son développement personnel.

Ces besoins hiérarchisés doivent être pris en compte par l'organisation. Un besoin de niveau 2 ne peut être satisfait que si ceux du niveau 1 le sont totalement.

Les apports de Mc Gregor

Il distingue et oppose deux théories.

-*La théorie X* suppose le comportement suivant de l'individu au travail : il a une aversion pour le travail lui-même, il éprouve le besoin d'être dirigé car il ne prend pas d'initiative et évite les responsabilités, il est peu ambitieux, un système type « carotte-bâton » le stimule pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

-*La théorie Y* suppose à l'inverse un comportement tout autre de l'individu au travail. Il n'a pas d'aversion pour le travail, il est apte à faire preuve de créativité et à y prendre des responsabilités, il s'investit à condition de recevoir des récompenses.

Aujourd'hui les organisations tendent à privilégier les modes de gestion des ressources humaines liés à l'application de la théorie Y. L'entreprise devient plus souple, moins formelle, elle met en place des politiques de participation à la prise de décision, décentralise les responsabilités.

Les apports de F. Herzberg

Il distingue deux types de facteurs susceptibles d'exercer une influence sur le comportement de l'homme au travail : facteurs de motivation dans le travail (la réalisation de soi, les responsabilités, la promotion,...) et facteurs d'insatisfaction (dits aussi, facteurs d'hygiène) qui correspondent aux conditions de travail, aux relations sociales, au salaire...

Ces deux types de facteurs ne s'opposent pas. Répondre à des facteurs d'hygiène ne motive pas pour autant les individus mais limite leur mécontentement.

*Martine Reuzeau,
Economie d'entreprise, organisation,
Gestion et stratégie d'entreprise,
Edion Eska*

- **Dégagez les idées de chacun des paragraphes concernant les travaux de Mayo ;**
- **Déterminez les oppositions avec les principes de Taylor ;**
- **Justifier la présentation des besoins sous forme pyramidale telle la propose Maslow**
- **Comparez les théories X et Y de Mc Gregor ;**
- **Analysez l'apport de Herzberg ;**
- **Déterminez l'objectif de ces différentes études.**

4 Management par la Culture d'entreprise, entre interrogations et pragmatisme...

Le management par la culture d'entreprise a encore de beaux jours devant lui. Adulé puis décrié par certains, il est encore aujourd'hui plus que jamais au cœur de la stratégie managériale d'entreprises qui ont su créer cette alchimie du succès sur laquelle beaucoup ont échoué. Réflexions et regards depuis la vibrante Silicon Valley.

Ayant atteint son paroxysme dans les années 1990, initiée aux USA après quelques fameux best sellers qui ont fait le tour du monde (i), le management par la culture d'entreprise (corporate culture) avait semblé connaître quelques replis. Nouvelle approche managériale initiée dans le contexte turbulent des années 1980, son message central stipulait qu'une entreprise possédant une culture forte et partagée par ses collaborateurs (voire par ses clients) ne pouvait que réussir.

En clair, une entreprise basée sur des valeurs puissantes, structurée par et autour de son fondateur (le héros indestructible de la mythologie), insufflant une forte dimension inconsciente à travers des signes, des messages, des artefacts serait une entreprise à succès, pérenne et difficile à imiter. Un levier essentiel, disait-on, pour rassembler, motiver, impliquer, fidéliser, affronter les turbulences, etc.

Parmi les exemples cités alors, certaines de ces entreprises ont pourtant connu des difficultés majeures : Kodak, IBM, Disney, Xerox, NCR et bien d'autres encore. La culture d'entreprise n'opérait-elle plus soudainement ? Que s'était-il passé ? Il a fallu alors trouver des explications à un modèle qui semblait presque infaillible

Le fameux « main Stream » du management par la culture d'entreprise était alors remis en question par d'autres gourous qui se sont empressés de proposer d'autres solutions miracles. On a alors diagnostiqué des cultures d'entreprise imposées mais peu partagées; des cultures d'entreprise décalées par rapport aux cultures locales (l'exemple de toutes les difficultés connues par Disneyland Paris à ses débuts en est un cas d'école) ; l'apparition des sous-cultures voire de contre-cultures dans les organisations, etc.

Mais parmi les *success stories* dans la *Silicon Valley* Californienne, le management par la culture d'entreprise a, à priori, encore de beaux jours devant lui. Non, je ne vous parlerais pas ici d'Apple ou de HP. Il y a en effet d'autres succès moins connus du grand

public qui s'alimentent, d'après leurs dirigeants, à un seul et unique carburant : celui de la culture d'entreprise. Prenons l'exemple de l'entreprise *NetApp* qui développe et commercialise des produits, des logiciels et systèmes de stockage et de sécurisation de données informatiques dans le monde entier. L'entreprise passée de 30 à 11 000 employés en 30 ans, a connu une croissance très enviable et a survécu à tous les soubresauts économiques depuis lors. Et mieux, elle vient d'être classée par le *Great Place to Work Institute* à la troisième position dans son palmarès *World's Best Multinational Workplaces 2011*, juste derrière SAS et Microsoft et devant Google.

Je viens de rencontrer Dan Warmenhoven, aujourd'hui *Executive Chairman* de *NetApp*, et qui a longtemps fait partie de l'équipe dirigeante. Selon lui, une seule explication à ce succès : les valeurs de l'entreprise. Une culture très forte donc, qui implique et fédère fortement tous les employés à travers le monde et qui crée les conditions d'une grande loyauté et d'un *turn over* quasi nul. Des obstacles à ce modèle qui pourrait faire rêver ? Il y en a et nous avons su les gérer jusqu'à présent, explique Dan Warmenhoven : si certaines personnes n'adhèrent pas aux valeurs, elles s'auto éjectent elles même et quittent l'entreprise ; si le décalage est marqué entre la culture locale/nationale et la culture de l'entreprise, il est demandé aux employés de laisser leur culture à la porte de l'entreprise et de revêtir nos valeurs lorsqu'ils sont dans l'entreprise (c'est ce qui s'est passé en Inde où les rapports de castes envenimaient les rapports des personnes sur le lieu de travail).

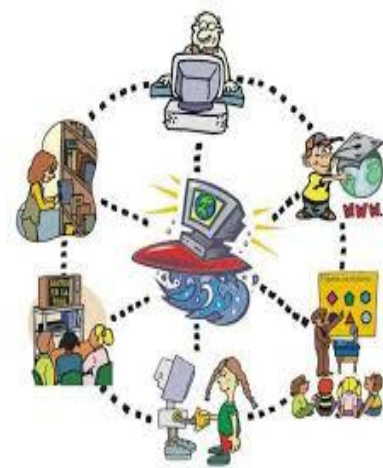
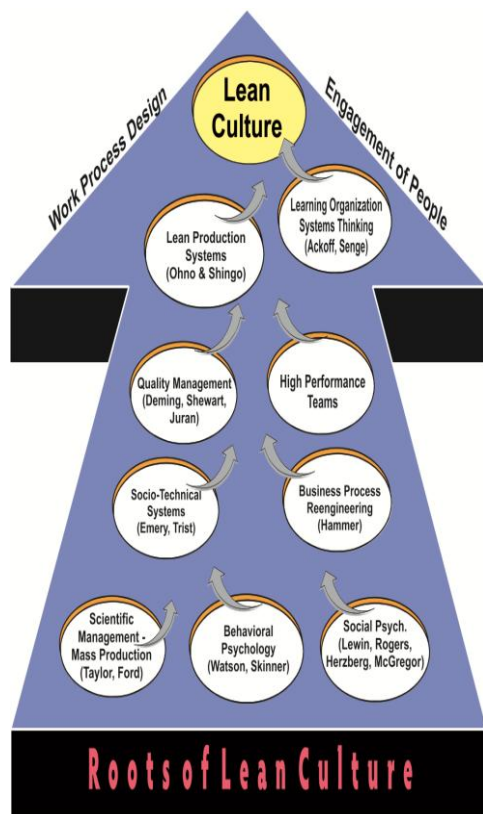
Mais, n'y aurait-il pas d'autres éléments qui portent ce succès : le secteur d'activité, le contexte à travers un besoin accru des entreprises d'une sécurisation de leurs données, la capacité d'innovation, la stratégie, le capital humain ? Non, affirme Dan Warmenhoven, tout ceci, chacun peut l'avoir ici et là-bas, l'unique ciment, c'est notre culture d'entreprise, réellement vivante et sans cesse renouvelée...

Pierre-Yves Sanséau
LesEchos.fr 29/11/2011

- Définir la culture d'entreprise
- Comment est-elle représentée dans cet article ?
- Quel est l'intérêt du management par la culture ?
- Commentez le paragraphe souligné.

DOSSIER 3

LES NOUVELLES TENDANCES EN TERMES DE MANAGEMENT



E-management

Lean management

Management transversal

Doc 1 Les TIC dans l'entreprise

Particuliers ou entrepreneurs, nous vivons tous aujourd'hui dans une société de la communication électronique, plurielle et immédiate. Voici quelques points de repères pour s'y retrouver.

Les TIC (technologies d'information et de communication) ou NTIC (nouvelles technologies d'information et de communication), regroupent l'ensemble des outils mis en place pour manipuler, produire, faire circuler et permettre une meilleure diffusion de l'information. Le secteur des TIC englobe l'ensemble des entreprises qui exercent leurs activités dans les domaines de l'électronique, des télécommunications ou d'Internet.

Le développement d'Internet à haut débit, la démocratisation de l'ordinateur et des nouvelles technologies découlent d'une baisse des tarifs proposés par les fournisseurs d'accès et d'une demande de plus en plus présente de la clientèle. Le boom des blogs et des messageries électroniques donne aux TIC une place de plus en plus vaste dans notre société.

Depuis environ 30 ans les TIC sont petit à petit apparues dans le monde de l'entreprise et ce au fur et à mesure de l'apparition de nouvelles technologies. Pour l'entreprise le but est de s'adapter à ces évolutions, de mettre en place un management adapté, pour une meilleure communication autant interne (circulation de l'information via intranet, vidéo conférence etc.) qu'externe en diffusant l'information au public par le biais de nouveaux moyens de communication.

Les TIC sont présentes dans 3 grandes catégories:

- les télécommunications incluant les centres d'appels, la téléphonie mobile, le système GPS...
- l'électronique, les composants, l'équipement grand public les télévisions lecteurs dvd etc....
- Internet, serveurs, réseaux, conseil, dépannage...

Répondant à une demande de la clientèle, trois

quarts des entreprises françaises ont ce que l'on appelle un «site vitrine» mais peu d'entre elles ont mis en place un service de vente en ligne. Le e-commerce est l'outil indispensable pour la communication d'une entreprise, il permet de mettre en avant ses atouts et ses savoir faire. Les principales branches du e-commerce sont le commerce interentreprises (B to B, Business to Business) et le commerce aux particuliers (B to C, Business to Consumer). La fidélisation clients est optimisée grâce à l'envoi de courriels à un fichier clientèle, cette méthode permet de présenter les nouveaux produits, les promotions et de maintenir un contact permanent avec les clients en ciblant les offres par rapport aux besoins de chaque personne. Outre le ciblage très précis que permet ce système, il est aussi bien plus économique qu'un envoi de courrier classique. Les limites de ce système sont les problèmes de traçabilité des transactions et de sécurisation des paiements. Plus qu'une ouverture vers le grand public les TIC révolutionnent l'organisation interne de l'entreprise, les logiciels de gestion appelés les ERP (Entreprise Ressource Planning) gèrent différentes tâches comme les stocks ou la trésorerie, le travail collaboratif est simplifié grâce à l'utilisation de l'intranet et de la messagerie, le système «wireless» ou «sans fil» maintient un lien permanent avec des collaborateurs en déplacement tout comme la vidéo conférence, tout cela génère un meilleur partage ainsi qu'une meilleure circulation de l'information interne.

Au cours de ces dernières années l'industrie des TIC a grandement contribué à la croissance de l'économie et reste un secteur important dans les échanges commerciaux au niveau mondial ainsi que pour le développement du commerce intra entreprises.

Mollat.com

Doc 2 Lean management

L'essentiel

Le Lean management met à contribution tous les acteurs pour éliminer les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise, d'une unité de production ou d'un département notamment grâce à la résolution de problèmes. Pour cela, le Lean management élimine les opérations qui n'apportent pas de valeur ajoutée pour le client. (...)

Le lean management va donc s'attaquer aux 7 formes de gaspillage (mudas en japonais) : **la surproduction, les attentes, les rebuts-retouches/corrections, les gammes et processus opératoires mal adaptés, les transports/ruptures de flux, les mouvements inutiles et les stocks (productifs ou administratifs)**. Auxquels il faut ajouter un 8ème gaspillage qui est la non utilisation des ressources intellectuelles du personnel.

Pour obtenir des résultats pérennes, le Lean management s'appuie sur l'amélioration continue avec une forte implication de tout le personnel impliqué dans les processus à optimiser. Le moteur de l'amélioration continue, et donc du Lean management, est le **PDCA** (plan, Do, Check, Act).

Le Lean management est fondé sur la stratégie des petits pas, aussi appelée **KAIZEN**. La résolution des problèmes se passe sur le terrain avec les acteurs et est bien souvent formalisée sur un rapport au format A3. Devenir une organisation apprenante fait partie des principes fondamentaux du *lean management*.

Le Lean management concerne tous les domaines de l'entreprise (productifs et non productifs). À ce titre, le Lean management se décline en Lean manufacturing

(optimisation des secteurs productifs), Le *Lean development* (optimisation du développement des nouveaux produits), et le *Lean administration* (optimisation des autres secteurs non productifs)(...)

Quelques exemples d'outils utilisés par le Lean management :

Le 5S : Les premières lettres de 5 termes japonais : *Seiri* (trier) ; *Seiton* (ranger) ; *Seiso* (nettoyer) ; *Seiketsu* (standardiser) ; *Shitsuke* (respecter) qui ont pour objectif de ranger, de nettoyer, et d'éliminer ainsi les causes de nombreux petits problèmes source de perte d'efficacité. C'est l'une des premières méthodes à mettre en œuvre dans une démarche de Lean management. Elle vise aussi à changer la mentalité des opérateurs et de l'encadrement.

La VSM (Value Stream Mapping) : Analyse de la chaîne de la valeur, des flux physiques et des temps d'écoulement de la production (depuis l'entrée des matières premières jusqu'à l'expédition des produits finis emballés). Cette analyse permet de définir les enjeux et les actions prioritaires d'un plan de mise en œuvre du Lean management (aussi appelé *Roadmap*).

Le management Visuel : Le management visuel est au cœur du Lean management, et repose sur la transparence des résultats en temps réel pour améliorer la réactivité aux problèmes constatés. Chaque zone ou service doit disposer de ses propres indicateurs, affichés sur place. Les écarts significatifs par rapport aux objectifs doivent donner lieu à une analyse et à un plan d'action correctif.

Christian Hohhman, *Lean Management : Outils, méthodes, retours d'expérience*, EditionsEyrolls

Le Lean Startup, une nouvelle façon de manager

Le Lean Startup est une théorie originale de management de projets dans un contexte d'incertitude. Elle valorise tout ce qui permet d'apprendre les attentes des consommateurs ou utilisateurs et propose un framework itératif "build - measure - learn". Elle n'est pas réservée aux start-ups du digital et s'applique à tout projet et à tout manager.

Complexité et incertitude

Comme consultants, nous observons une forte augmentation de la complexité des projets que nous sommes amenés à conduire chez nos clients. Notamment dès qu'il s'agit de digital (e-commerce, connaissance client 360° par exemple) et de multicanal. Cette complexité s'explique par la transversalité des sujets dans l'entreprise, la nouveauté des usages clients adressés, la nouveauté des solutions et outils proposés sur le marché.

Cette complexité des projets va de pair avec une forte incertitude quant aux résultats : quel accueil par les clients de tel nouveau service ? Quels transferts d'un usage vers un autre ? Quelle appropriation dans l'entreprise des nouveaux outils et processus ? Quels risques de dérapage en terme de délai, contenu et ressources ?

Vers un nouveau management des "projets incertains"

Les méthodes classiques de management de projet sont peu adaptées dans ces contextes d'incertitude. Un business plan avec des hypothèses pourtant non vérifiées peut encore de nos jours justifier des investissements importants en matière de développement du produit. D'importants gaspillages ont ainsi lieu en mobilisant durant des mois (et généralement avec beaucoup de retard) de larges équipes pour un résultat souvent très décevant : accueil mitigé des clients ou utilisateurs, ROI bien en deçà des hypothèses enthousiastes du business plan initial, etc.

C'est en constatant ces gaspillages dans de nombreux projets innovants qu'un entrepreneur et investisseur californien, Eric Ries, s'est inspiré de la théorie du Lean Management (à l'origine la réduction des "gaspillages" dans les processus industriels) pour proposer le "Lean Startup".

Le Lean Startup : aperçu

L Le principe du Lean Startup est qu'une entreprise ne doit pas investir du temps et de l'argent sur des choses dont elle ignore la valeur pour l'utilisateur final. Et qu'il est facile et rapide de tester cette valeur... il faut juste le faire !

La déclinaison opérationnelle de ce principe est un cycle itératif d'apprentissage : on identifie les hypothèses clés du produit/projet à confirmer ou infirmer, on développe (rapidement) une version simple du produit permettant de tester ces hypothèses, on collecte le feedback des utilisateurs, on en apprend les principaux enseignements et on recommence.

Si l'on parle de projets digitaux, les phases de développement (du concept jusqu'à la livraison) doivent être réduites au maximum. Il ne faut développer qu'un Minimum Viable Product (MVP) : le concept le plus simple qui présente les hypothèses à valider et permette de collecter des feedbacks des utilisateurs. Toute fonctionnalité supplémentaire serait du gaspillage.

À noter que le Lean Startup n'est pas réservé aux seuls projets digitaux même si c'est le terrain de jeu favori d'Eric Ries. De même, les "entrepreneurs" à la tête de "start-ups" se trouvent partout : ils peuvent être chefs de projet ou directeur de business units. Dans cette théorie, une start-up recouvre tout projet innovant.

L'apprentissage au cœur de la démarche Lean

Très souvent les responsables d'un projet (que ce soit le déploiement d'un outil CRM ou le lancement d'une nouvelle offre) s'attachent à de mauvais indicateurs préférant les "gros chiffres" flatteurs pour le projet et son porteur. Ainsi le nombre total d'utilisateurs pour un service est beaucoup moins instructeur qu'une analyse de la transformation par version du service (la dernière version de mon site transforme-t-elle mieux que la précédente et pourquoi ?).

La démarche Lean Startup propose un cadre d'analyse qui valorise aussi l'apprentissage et la levée d'hypothèses-clés ; et ce même si le nombre d'utilisateurs et l'usage ne sont pas encore avérés. Par hypothèses clés nous incluons surtout : l'appétence des utilisateurs ou clients aux principaux

attributs du service, et la capacité du service à croître et attirer de lui-même d'autres utilisateurs.



Un vrai enjeu pour le management

Au-delà d'une démarche projet, le Lean Startup est un mode de management. Au sein d'une entreprise, toute organisation qui veut arrêter les gaspillages dans les projets innovants doit mettre en place les grands principes du Lean et savoir les respecter : savoir identifier les incertitudes pour les valider en réel, valoriser la voix du client, mettre ses certitudes à l'épreuve de "reality checks", promouvoir les designs simples, savoir identifier les métriques simples et révélatrices du bien-fondé ou non d'un concept.

Laurent Michel, VP Headlink-Partners, Les Echos 15/01/2013

Qu'est ce que le Lean start-up ?

Quels sont ses origines ?

Quels sont les enjeux pour le management des organisations ?

Le management transversal : phénomène éphémère ou nouveau mode de management ?

La notion de management transversal fleurit un peu partout dans les entreprises et les administrations ces dernières années. Il suffit de lancer une simple recherche pour trouver de nombreux articles et formations qui lui sont dédiés. Pour autant peut-on qualifier le management transversal comme un nouveau type de management à part entière ou est-ce simplement un épiphénomène ?

"Discours sur l'origine et les fondements" du management transversal

Le terme "management" est emprunté à l'anglais et désigne l'action de conduire, de diriger, d'entraîner. L'usage du terme dans la langue française a d'ailleurs été admis par l'Académie française le 12 janvier 1973. D'après Univers économique et social (1960, p. 1-11), la notion de management est d'abord apparue du côté du "patronat réel".

Cette notion a ensuite fait référence à un patronat de "management" ou de gestion qui dirige les entreprises, mais correspondant plus à de grands cadres exerçant des fonctions patronales. Par métonymie, le management désigne donc l'ensemble des personnes qui élaborent la politique et l'administration de l'entreprise. Le terme "transversalité" est quant à lui dérivé du latin "transversus" qui signifie qui est disposé en travers, c'est-à-dire, par extension, qui coupe perpendiculairement un axe vertical et donc qui est horizontal.

Au vu de ces définitions, il semblerait que le management transversal soit une façon de voir l'entreprise, de manière horizontale, c'est-à-dire au-delà des fonctions de management hiérarchiques (et donc verticales) classiques.

Ainsi, il tendrait à favoriser le décloisonnement, afin de réunir et d'associer les métiers, les compétences et les ressources nécessaires autour d'une finalité partagée dans le but d'obtenir des résultats.

Le management transversal sous toutes ses formes

Lorsque l'on parle de management transversal, celui-ci peut prendre plusieurs formes :

- La conduite de projet (la forme la plus connue).
- L'organisation par processus.
- Le travail en réseau, qui se développe avec les nouvelles technologies web 2.0 telles les plateformes collaboratives.

De manière générale, et quelle que soit sa forme, la valeur ajoutée de la mise en place d'un management transversal induit l'étendue des connaissances accessibles, la qualité de la transmission d'informations et la capacité à travailler ensemble.

Une base de connaissance étendue

La connaissance est une problématique commune à l'ensemble des projets, processus... Rares sont les acteurs qui possèdent la connaissance nécessaire en début de projet au moment même où ils ont la capacité d'agir. Généralement

l'équipe a pour seuls bagages ses expériences passées et le cadre défini par le client, la direction de l'entreprise... D'ailleurs, plus le projet est "nouveau", plus la connaissance au départ est faible. Cependant, alors que le niveau de connaissance augmente conjointement au temps passé, la capacité d'agir diminue avec le temps du fait de choix qui viennent orienter le projet et limiter le "retour en arrière".

La mise en place d'un management transversal permet ainsi d'augmenter l'étendue des connaissances "de base" de l'équipe en s'appuyant sur les expériences des différentes "fonctions" sollicitées. Cela permet à l'équipe d'agir plus tôt sur le projet, lorsque cela est encore possible. En effet, connaissance et capacité d'action sont complémentaires. D'ailleurs, dans la pensée philosophique chinoise, il est dit que "connaissance et action ne font qu'un". Cela signifie que, sans connaissance, il est difficile de bien agir et inversement.

Une transmission d'informations fluidifiée

Cependant, la connaissance ne sert à rien si elle n'est pas partagée, les échanges entre parties concernées deviennent ainsi un enjeu. La mise en œuvre du management transversal implique de renforcer la coordination "horizontale" plutôt que la voie hiérarchique "verticale". Le terme d'hétéarchie¹ est ainsi utilisé dès 1945 par Warren McCulloch pour décrire cette forme d'organisation. Cette notion sera également reprise par le biologiste Edward Osborne Wilson lors de l'étude d'une colonie de fourmis afin de

décrire les mécanismes de communication.

David G. Hoopes et Steven Postrel, dans un article intitulé "Shared knowledge, "glitches"², and product development performance" (Strategic Management Journal Volume 20, Issue 9, pages 837–865, septembre 1999), ont identifié le partage "organisationnel" des connaissances comme une ressource influençant la capacité d'une entreprise à produire.

La circulation, l'exploitation et la gestion de l'information sont donc un avantage majeur lié à la mise en place d'un management transversal.

Le développement de la capacité à travailler ensemble

Le management transversal permet coordination et culture coopérative, cependant les bénéfices attendus ne seront avérés que si les équipes sont correctement constituées. Le management transversal nécessite la construction d'équipes pluridisciplinaires autour d'un projet, d'un "process" ou d'un produit. *Il s'agit de rassembler les expertises complémentaires et nécessaires, mais également les personnes prêtes à "jouer le jeu" de la transversalité.*

Le cas de Renault à la fin des années 90 l'illustre bien. Le groupe a remodelé son organisation pour mettre en place une plus grande transversalité afin de battre ses différents concurrents sur leur terrain (coûts, délais, innovation, sécurité...). Mais l'erreur a été de séparer les activités de R&D des activités de conception, car même si le projet a plutôt bien réussi, des problèmes sont apparus suite à la séparation de ces 2 pôles entraînant un

¹ **Hétéarchie** : système d'organisation qui se distingue de la hiérarchie parce qu'il favorise une interdépendance entre les membres plutôt qu'une structure ascendante. Les structures sociales à l'intérieur du système se chevauchent et s'entrecroisent ; les liens entre les membres sont multiples et l'ascendance est affaiblie par cette multiplicité de liens.

² **"Glitch"** (pépin) : erreur coûteuse qui aurait pu être évitée si la connaissance avait été correctement partagée entre les différents intervenants.

retard de 5 mois sur la sortie prévue du véhicule.

Des bénéfiques, mais sous condition

La transversalité implique une décentralisation des responsabilités, une plus grande flexibilité et le développement des compétences transversales.

Elle permet ainsi de :

- Dépasser l'organisation hiérarchique.
- Remettre en cause la description des tâches, des postes et des fonctions.
- Modifier la structure de l'entreprise.

Toutefois, si l'on parle de dimension transversale, cela induit l'existence d'autres dimensions, à savoir :

- Une dimension hiérarchique qui organise les pouvoirs de décision.
- Une dimension métier liée aux compétences.

Ainsi, même si l'organisation en silo limite la collaboration entre les différents acteurs, le meilleur moyen d'utiliser au mieux les possibilités offertes par le management transversal et de

l'harmoniser avec le management vertical. Le manager transversal n'est rien sans l'aide de la structure hiérarchique et cette réalité oblige à mettre à plat la coopération à construire. La transversalité apporte l'agilité nécessaire, mais elle impose aussi une réflexion critique sur sa mise en œuvre. En effet, la mise en place d'un management transversal peut vite devenir une véritable usine à gaz lorsque les comportements n'ont pas évolué avec l'organisation.

La mise en place d'un management transversal nécessite ainsi la mise en place d'un projet d'accompagnement du changement et d'une professionnalisation des managers à tous les niveaux pour "jouer le jeu" de la transversalité.

Contrairement aux idées reçues, le management transversal ne se télescope pas avec le management vertical, mais vient s'appuyer dessus. Avec le **développement des technologies 2.0³** dans le monde de l'entreprise, le management transversal semble d'autant plus être la voie à suivre.

Les Echos, Anaïs P. Manager Trexia

³ **Web 2.0** : c'est le partage de l'information, fondé sur des bases de données ouvertes qui permettent à d'autres utilisateurs de les employer.

- ✓ Qu'est-ce que le management transversal ?
- ✓ Quelles sont ses différentes formes ?
- ✓ Quel est son intérêt pour les entreprises ?
- ✓ Sous quelles conditions le management transversal peut-il réussir ?

DOSSIER 4**PLANIFICATION ET PRISE DE DECISION DANS
L'ENTREPRISE****ETUDE DE CAS**

Planifier, un métier difficile !

EXTRAIT DE DOCUMENT

Les déterminants de la multinationalisation

COMMENTAIRES D'ARTICLES :

- Nestlé Tunisie rénove la composition de ses céréales
- Comment Danone va s'y prendre pour faire manger du yaourt aux chinois ?
- La stratégie est-elle incompatible avec les PME ?

1 PLANIFIER, UN METIER DIFFICILE

La vidéo produite par Kevin Jenkins et David Murphy à l'intention du personnel de la société aérienne Canadien International tentait de montrer à ces derniers que la planification est une voie semée d'embûches. Certaines des difficultés auxquelles l'entreprise a dû faire face, par exemple, la récession, la fluctuation des prix du carburant et la concurrence, étaient le fait d'évènements externes échappant au contrôle de Canadien, mais le problème était encore plus vaste que cela. La direction de Canadien estimait devoir apporter des changements fondamentaux aux activités de l'entreprise pour permettre à celle-ci de redevenir rentable.

David Murphy soulignait que le chiffre d'affaires de l'entreprise devait pouvoir couvrir quatre postes budgétaires importants :

- (1) les salaires des employés, le coût du carburant et des pièces, le loyer et les autres dépenses courantes;
- (2) l'intérêt à payer sur les sommes empruntées par l'entreprise;
- (3) les immobilisations telles que l'achat de nouveaux avions;
- (4) une certaine marge de profit.

Il constatait que le chiffre d'affaires de Canadien ne permettait pas de respecter toutes ces obligations. L'entreprise pouvait donc choisir de réduire ses activités, en diminuant le nombre de vols, d'avions et de salariés, ou elle pouvait envisager une fusion avec une autre entreprise. D'ailleurs, Canadien a formé une alliance stratégique avec American Airlines pour tenter de résoudre ses problèmes. Cette alliance a cependant obligé Canadien à abandonner le système de réservations Gemini en faveur du système Sabre utilisé par American. Lorsque l'entreprise Gemini a eu vent du projet, elle a intenté une poursuite de 1 milliard de dollars

contre Canadien, prétendant qu'elle se verrait obligée d'éliminer plusieurs postes si Canadien quittait le réseau Gemini.

Une fusion entre Canadien et Air Canada fut une autre des solutions envisagées. Lorsque les deux sociétés entreprirent leurs pourparlers, le Bureau de la concurrence, un organisme fédéral, s'interposa et demanda à Canadien de prouver qu'Air Canada était le seul preneur sérieux. Les responsables du Bureau de la concurrence avaient choisi d'intervenir parce qu'ils craignaient que réunies, les deux sociétés aériennes monopolisent le marché du transport aérien au Canada.

Voyant que la faisabilité de cette fusion était mise en cause, la société Canadien s'est tournée vers les gouvernements du Canada et des quatre provinces de l'Ouest pour leur demander collectivement un prêt de 190 millions de dollars qui lui permettrait de poursuivre ses activités.

La proposition de Canadien prévoyait notamment la suppression d'un certain nombre de postes et des baisses de salaires pour les employés restants. La demande de Canadien fut faite à peu près au même moment où la Commission des transports remettait au gouvernement du Canada un rapport affirmant que le gouvernement fédéral ne devait plus venir en aide aux sociétés aériennes.

Néanmoins, le gouvernement a fini par appuyer un plan de relance de 50 millions de dollars qui obligeait Canadien à réduire son nombre de vols, à supprimer des milliers de postes et à abandonner plusieurs de ses tarifs réduits.

Malgré toutes ces mesures, l'avenir de Canadien International n'est pas assuré. Au sein d'un marché libre, rien ne peut garantir la survie d'une entreprise. Décidément, la planification est un dur métier!

- Donnez des exemples de plans à court, à moyen et à long terme chez Canadien International.
- Quels seraient pour Canadien les avantages d'une fusion avec American Airlines ? Avec Air Canada ? Quels seraient les désavantages dans chaque cas ?

2 LES DETERMINANTS DE L'INTERNATIONALISATION

Schématiquement une entreprise est poussée à ouvrir des unités de production à l'étranger, soit pour utiliser sur place des ressources non exportables et coûteuses à transporter (matières premières, main d'œuvre bon marché, personnel de recherche performant) soit pour pallier les imperfections du marché qui l'empêchent d'exploiter ses avantages concurrentiels par l'intermédiaire de transactions de marché. L'investissement direct a ainsi été, traditionnellement, utilisé pour contourner des barrières douanières, que ce soit dans les années 20 ou dans les années 80. Les obstacles peuvent ainsi être en amont de la vente du produit fini. Le

souci de la qualité et les problèmes de contrôle peuvent ainsi dissuader une entreprise de conclure des contrats de licences avec des partenaires locaux pour exploiter une innovation. De façon générale, la prise de décision de l'entreprise dépend de l'analyse des coûts qu'elle peut faire. Il faut que le fonctionnement et le contrôle de l'unité étrangère soit une bonne solution en termes de risques et de coût, ce qui dépend des conditions de production dans le pays d'implantation d'une part, et des caractéristiques des marchés qui sont évités par l'intégration au sein de l'entreprise, ainsi que des modalités d'organisation de celle-ci d'autre part.

Les cahiers français, n°269, l'Economie mondiale, 1995

- Que recherche une entreprise à travers une opération d'investissement direct à l'étranger ?
- Quelles sont les autres formes possibles d'internationalisation pour une entreprise ?
- De quoi dépend la décision de produire à l'étranger ?

3 NESTLE TUNISIE RENOVE LA COMPOSITION DE SES CEREALES

Engagée depuis plus de 10 ans dans un programme d'optimisation nutritionnelle de ses recettes, Nestlé annonce la rénovation la plus importante jamais réalisée sur ses céréales pour enfants et adolescents, et notamment celles au chocolat.

«Proposer des céréales dont le bon goût séduit les enfants mais aussi bonnes sur le plan nutritionnel est pour nous une priorité», rappelle Linda Belabed, nutritionniste Nestlé Maghreb. «Nestlé Céréales a entamé il y a 10 ans un vaste travail d'optimisation de ses recettes, avec des diminutions successives du sucres, du sel mais aussi l'intégration, dès 2005, de blé complet et de calcium. C'est donc très logiquement que nous sommes en mesure d'annoncer aujourd'hui une nouvelle rénovation de nos recettes de céréales pour enfants et adolescents, qui comprennent une baisse de 20% en moyenne de sucres».

Concrètement, depuis janvier 2013, les céréales pour enfants et adolescents — NESQUIK, LION, CRUNCH et CHOCAPIC affichent des progrès nutritionnels importants:

- 20% de diminution de sucres en moyenne
- 7% de diminution de sel en moyenne
- une part significative de blé complet(en pleine cohérence avec les

recommandations des nutritionnistes de consommer plus de fibres)

- avec de la vitamine D, qui contribue à la régulation de l'absorption du calcium et du phosphore, et à la croissance et la minéralisation des os des enfants.

«A partir du moment où les niveaux de graisse et de sucres sont raisonnables, je ne vois pas de raison de se méfier des céréales au chocolat», commente le Dr. Belabed en ajoutant qu'**«au contraire ! Je vois un moyen de réhabiliter le petit-déjeuner chez les jeunes, tout en renforçant l'attractivité du lait, que les enfants ont du mal à boire seul, et qui est pourtant indispensable à une bonne croissance»**.

Bien entendu, cette reformulation de la recette ne fait aucune concession sur le goût, grâce à notamment un travail d'analyse sensorielle intense mené au Centre de Recherche d'Orbe (Suisse).

«Il s'agit d'une étape-clé dans le processus d'amélioration des recettes», explique Régina Arslanian, Responsable Analyse Sensorielle.

Ainsi, au travers de ces engagements ambitieux, Nestlé Céréales entend confirmer son leadership nutritionnel sur la catégorie tout en continuant à valoriser l'utilité d'un petit-déjeuner à base de céréales au quotidien.

webmanagercenter.com, 07 Mai 2013

- Pourquoi Nestlé décide de rénover la composition de ses céréales ?
- Quel type de décision, Nestlé Tunisie viens de mettre en œuvre ?
- Quel serait l'objectif de cette décision ?

Article

Comment Danone va s'y prendre pour faire manger du yaourt aux Chinois ?

Le géant français s'est allié à un colosse chinois pour partir à la conquête de la Chine. Aux cotés du numéro un local du lait, il compte convertir la Chine au yaourt et accentuer ainsi son virage vers le monde émergent.

Danone s'était brûlé les doigts il y a une poignée d'années en nouant un partenariat local avec un géant dans les boissons. L'histoire s'est terminée en 2009 par un divorce difficile avec ce groupe Wahaha. On pensait que l'aventure avait dégoûté le français de la Chine. Et bien pas du tout puisqu'hier il a annoncé son grand retour dans l'Empire du Milieu. Quelle forme va prendre ce come-back ?

Danone va s'allier avec **Cofco**, un des géants de l'agroalimentaire en Chine. C'est un colosse public présent dans plein de domaines. Au départ c'était un céréalier et un industriel de l'huile, spécialisé dans la production et l'import-export. C'est devenu un groupe gigantesque présent dans le chocolat, l'alimentation en général. C'est le partenaire chinois de Coca-Cola mais c'est un groupe diversifié qui a aussi investi dans l'immobilier ou le tourisme. Et parmi toutes les activités de ce groupe qui a fait du conglomérat General Electric son modèle, il y a sa filiale Mengniu, numéro un en Chine en volume comme en valeur dans les produits laitiers. Et c'est ce géant qui va créer une société commune avec Danone.

Dans un premier temps, qu'est-ce que les deux groupes vont faire ensemble ?

Au départ Danone va investir 325 millions d'euros pour prendre 20% d'une société commune créée avec

Mengniu. Mais il y a un côté "et plus si affinités". Les deux groupes vont apprendre à se connaître et sur le papier ils sont très complémentaires. Vous avez d'un côté un acteur chinois qui dispose de matière première, de la logistique pour la distribution. De l'autre vous avez un groupe français qui a des marques fortes, un savoir-faire dans l'innovation et le marketing. On voit souvent les chinois comme des casseurs de prix, un péril jaune dont il faudrait se méfier. Mais en Chine, les groupes locaux ont aussi besoin d'alliés occidentaux pour se différencier. Dans ce pays frappé à répétition par des scandales alimentaires l'image de sérieux et de qualité de Danone sera un plus pour la société commune.

Mais pour Danone qui ne sera qu'un petit partenaire, est-ce vraiment un deal majeur ?

D'abord l'union je l'ai dit pourrait évoluer dans le temps ensuite ce deal est très symbolique du futur visage de Danone. Le groupe dirigé par Franck

Riboud a commencé son histoire en France et en Espagne. C'était un groupe très européen. C'est devenu un groupe présent ensuite aux Etats-Unis. Mais aujourd'hui, l'essentiel du chiffre d'affaires et de la croissance sont réalisés dans les pays émergents. C'est en Chine, en Turquie, en Russie, en Indonésie et ailleurs que le groupe réalise 60% de ses revenus. Et là, la croissance est à deux chiffres et les marges sont aussi bonnes que dans les pays matures. Les Chinois mangent aujourd'hui 2 kilo de yaourt par an en moyenne. Contre plus de 30 en Europe. Il y a donc un vrai potentiel de croissance.

Dans un deal comme ça il n'y a que des gagnants ou il y aussi des perdants ?

Le premier pays de Danone ça n'est plus la France, c'est la Russie. La Chine c'est

le quatrième marché alors que le groupe n'y vend pour l'instant pratiquement que des aliments pour bébé, des petits pots, du lait en poudre et de l'eau. Avec l'addition du business du frais, la Chine pourrait un jour dépasser la France. Ce nouveau visage de Danone, plus asiatique ou russe qu'européen va peser sur les effectifs et les structures de management en Europe. Le groupe préserve ses usines, sa capacité de production mais a besoin de faire des économies pour se redéployer là où est la croissance. Et c'est dans ses équipes européennes d'encadrement qu'il taille. Les meilleurs éléments peuvent apprendre le chinois et essayer de se greffer sur cette nouvelle aventure qui commence. Les moins bons vont devoir faire leurs valises mais pour d'autres raisons. Danone va se passer d'eux.

DAVID BARROUX | Les Echos, 21/05/2013

- **Quel type de décision prend Danone en s'alliant au chinois Cofco ?**
- **Quels sont les motivations de Danone pour ce partenariat?**
- **Quels sont les risques encourus par Danone ?**

Article

La stratégie est-elle incompatible avec les PME ?

Stratégie et PME peuvent, voire doivent être compatibles dans un environnement donné. Cette démarche sera d'autant plus justifiée si la PME apprend à se connaître, avec ses forces et ses faiblesses face aux opportunités et menaces

N'oublions pas également que chaque PME peut avoir sa propre identité en fonction de son secteur d'appartenance, et de son dirigeant et que ce sont des personnes et non encore des machines qui prennent les décisions, même dans les grosses structures. Cette compréhension pourrait aider le dirigeant de PME à penser autrement pour agir autrement avec méthode, sens et recul à certaines occasions, mais aussi bonifier les relations complémentaires nécessaires mais trop peu existantes entre structures de tailles différentes.

Je reviendrai à la méthodologie pédagogique du MBTI tirée des travaux de Jung, pour comprendre ces identités de la PME, leur façon d'atteindre un objectif, ne passant généralement pas le filtre des réalités et des options avant de passer à l'action.

La PME, comme n'importe quelle organisation, doit marcher sur ses deux pieds, de façon équilibrée, connaissant ses forces et ses préférences avec compréhension des regards différents, sachant échanger (E) mais aussi penser par elle-même (I), sachant avancer concrètement (S, le quoi de la stratégie) mais dans une vision globale et une veille permanente (N, le pourquoi de la

stratégie), sachant prendre des décisions logiques (T, le quand de la stratégie) et logistiques (le comment de la tactique) mais parfois adaptées aux à certaines volontés et réalités humaines (F, le qui pouvant replacer le quoi), sachant enfin être structurée (J) mais également flexible et réactive (P). Une PME ancre ses acquis davantage sur les fonctions concrètes S et T et laisse parfois intervenir les consultants complémentaires par construction, apportant une valeur ajoutée en terme de temps financé, de réflexion, de méthodologie et surtout d'approche comparative pouvant mixer coaching et conseil.

Il convient d'éviter les généralisations. Au même titre que l'on ne s'habille pas de la même façon dans la publicité, l'industrie ou le conseil, l'identité de la population d'une PME travaillant dans la maroquinerie ne correspondra pas forcément à celle d'une PME dans l'industrie. Tout type de personnalité pourra être présent dans l'entreprise mais on remarquera que dans un type d'activité déterminé, certains profils apparaissent plutôt majoritaires. On pourra rencontrer soit des salariés plutôt idéalistes, artisans ou plutôt gardiens avec des équipes qui auront plutôt tendance à s'adapter au changement de façon planifiée, organisée, avec adaptation ou avec besoin de

maturation. Le leadership devra s'adapter ou tirer la structure en conséquence soit de façon persuasive, participative, directive ou délégataire. Le dirigeant de PME, plus proche de ses troupes devra donc veiller à manager en cohérence sans être trop éloigné du profil majoritaire. Bien entendu, ceci peut se faire instinctivement ou alors plus rapidement avec méthode...

Certains innoveront par anticipation, exploration, quand d'autres le feront avec modification ou expérimentation. Certains apprendront de façon plutôt conceptuelle ou relationnelle quand d'autres utiliseront méthode ou pragmatisme. Comme en management, la stratégie rencontrera plus ou moins de succès spontané en fonction de ses profils et attitudes.

S'agissant de la première balance de gestion d'énergie (E/I), la PME préfère généralement, voire est obligée de se ressourcer avec les autres, aller dans les clubs, à la CGPME, dans les réseaux d'affaires, les salons pour se faire connaître. Elle se doit d'être vive, élaborer sa pensée et s'exprimer spontanément. Mais rien ne lui empêche d'être équilibrée pour rentrer dans son monde intérieur et agir avec recul en se rappelant que souvent stratégie vaut mieux que persévérance avant de passer à l'action. Ne peut-elle pas faire moins mais mieux ? Sans doute le voudrait elle mais pense qu'elle ne peut se le permettre comme le font ou pourraient le faire les grandes entreprises pour éviter de devoir gérer certaines erreurs, faute de temps et d'argent. Heureusement les collectivités, généralement les régions, sont là pour organiser par exemple les assises de l'export où l'on retrouve toujours les mêmes exemples de coups par coups, et mettent en

place des aides pour financer les consultants en stratégie pour la recherche de vision comme pour la recherche de partenaires. Au niveau des institutions européennes, la Commission a créé, depuis déjà quelques années, une charte des PME et un Small Business Act, assez méconnu en France, qui permet aux PME de mieux se faire valoir et être considérées auprès des institutions.

S'agissant de la balance de collecte d'informations, la PME est plutôt tactique que stratégique. Elle préfère le « quoi » plutôt que le « pourquoi », agit « les pieds sur terre » (S), porte son attention sur les faits, est réaliste, pratique, orienté vers le résultat, procède par étape, regarde les exemples qui marchent, n'aime pas les innovations (N) parfois risquées. Le marketing stratégique et la matrice BCG devraient être davantage utilisés par les PME pour se permettre de nouvelles initiatives pilotées entre investissements et rentabilité. La PME est par ailleurs accompagnée, voire conseillée globalement par des professions comptables qui ne comprennent que les chiffres et qui ne surveillent, souvent justement, que les flux financiers en se dégageant de plus de toute responsabilité de conseil. Pour la grande entreprise, tout est possible. Elle pourra se lancer dans les concepts, les possibilités, la nouveauté, et procèdera par à coups mais néanmoins avec toujours un regard financier des actionnaires. J'incite les uns à essayer parfois de vivre la vie de l'autre et changer d'attitude dans la mesure du possible, le mieux étant un travail commun et complémentaire entre structures si rare et pourtant si souhaitable. La force de la PME sera de pouvoir décroquer plus facilement

ses différentes fonctions pour optimiser son fonctionnement ou son développement comme par exemple comprendre l'effet de levier social pour dynamiser les ventes, ou le rôle humain dans les systèmes d'information. Mais encore faut-il que le dirigeant conserve ou acquiert un équilibre. Sa vision globale pourra être un atout pour mieux se positionner sur une niche, faire de la différenciation, segmenter ses produits, actions ou activités en fonction des réalités du marché (monopole, monopsonne ou oligopole). Elle lui permettra aussi de mieux se synchroniser au consultant en stratégie quand ce dernier manque à le faire en totale indépendance et puissance de son savoir.

S'agissant de la prise de décision, la PME, fragile financièrement, préfère plutôt le « comment » et la pensée logique (T) que le « qui » et le ressenti (F) qui est un risque, au même titre que la créativité, mais qui peut faire la différence en terme d'anticipation et de maturité au-delà des chiffres et des méthodes éprouvées. Mais certains chefs d'entreprise chercheurs ou attaché personnellement à leur outils de travail

s'engouffreront trop vite dans leur ressenti et développeront un superbe outil sans trouver de clients ou tarderont à changer. J'ai vu sans juger un exploitant agricole murir sa décision de passer au semi-bio pendant 3 ans pour ne pas se reprocher son choix en cas d'échec et parce qu'il ne ferait pas comme les autres qui restaient dans une logique éprouvée.

Enfin, en terme d'organisation et en contrepartie de sa non sérénité financière et de sa vision court terme, la force d'une PME est souvent d'être souple, flexible, adaptable tel le voilier avec la petite quille. Mais sans équilibre interne ou externe par un travail en partenariat et en stratégie partagée, elle peut subir avec stress les règles administratives contraignantes mais logiques des donneurs d'ordres étatiques ou industriels de taille importante et manquer certains rendez-vous.

Prendra-t-elle son rôle de victime ou plutôt conscience de sa responsabilité pour sortir du jeu visant à persécuter le donneur d'ordre, qui joue certes souvent à Schlemiel ou battez-vous alors que la PME peut aussi jouer à sans toi avec MESORE en en redéfinissant sa ... stratégie ?

*François Charles
Economiste, Conseil en stratégie et management,
Les Echos, 04/09/2012*

- Qu'elles sont les caractéristiques d'une PME, évoquées dans cet article ?
- Quelle est la problématique posée dans cet article ? Pourquoi ?
- La PME est-elle condamnée à l'adaptation à son environnement ?

DOSSIER 5**L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE****COMMUNICATION****MANAGEMENT
RESSOURCES HUMAINES**

Etude de cas

LA STRUCTURE INSTITUTIONNELLE DE BATA

L'entreprise Bata, dont le siège social est à Toronto, emploie 66 000 personnes, et exploite 6 300 magasins dans 68 pays du monde. Bata vend plus d'un million de paires de chaussures chaque jour. Dans une industrie qui doit être au fait des nouvelles tendances et y réagir rapidement, une entreprise d'une telle taille doit être très sensible aux changements imposés par le marché.

L'entreprise a opté pour une division géographique: elle a des divisions en Europe, en Afrique, en Extrême-Orient et en Amérique du Sud. Chacune de ces divisions est sous la responsabilité d'un cadre de la région. En raison de son caractère international, Bata est considérée comme une société mondiale, au sens le plus courant du terme. Elle a procédé à l'intégration verticale de ses activités de production et de marketing. Les produits de Bata varient d'une région à l'autre, selon les désirs et les besoins de la population locale. Bata est ainsi devenue une entreprise « multirégionale », dont chaque filiale fonctionne de manière plus ou moins autonome.

Le contexte économique a beaucoup changé au sein de l'industrie de la chaussure depuis quelques années, et Bata fait des pieds et des mains pour tenir tête à des concurrents tels que Reebok International et Nike. Ces dernières font fabriquer leurs produits dans des pays où la main d'œuvre est bon marché -notamment la Corée, Taiwan et la Chine -puis elles les distribuent et les mettent en marché à partir de leur siège social. Bata, elle, a des installations manufacturières aux quatre coins du monde, afin de mieux adapter sa production aux exigences locales. Cette structure n'a pas permis une intégration harmonieuse de ses activités.

Constatant que des changements s'imposaient, Bata a entrepris une importante rationalisation de ses structures. Quoique foncièrement décentralisée, l'entreprise ait encore quelques strates en trop au siège social. La première étape de la refonte a donc consisté à « aplatir » la pyramide: pour permettre à l'entreprise de réagir plus rapidement aux changements du marché. Selon Tom Bata Jr., cette restructuration a entraîné des améliorations considérables. Il note entre autres choses que la présence d'un certain nombre de cadres aux bureaux de Toronto était à l'origine d'un dédoublement des tâches et de certains conflits de pouvoir. A la suite de la restructuration, il y a maintenant un seul niveau de cadres entre la direction et les gestionnaires dans chacun des pays où Bata a des activités. Ce changement augmente les responsabilités et l'autorité dévolues aux gestionnaires qui font partie de la hiérarchie. Parallèlement, il a entraîné une diminution du temps que les cadres supérieurs puissent passer à mener leurs campagnes personnelles et à tenter d'imposer leurs idées aux autres membres de la hiérarchie. De fait, les quatre cadres

qui constituent le noyau du siège social international passent de 60 à 70% de leur temps à l'extérieur du Canada.

Bref, Bata est devenue une «société horizontale»: c'est le terme créé par Michael Porter, de la Harvard Business School, pour désigner les grandes entreprises qui doivent concilier des préoccupations locales et internationales. Les entreprises horizontales reposent sur le principe selon lequel les multinationales des décennies précédentes étaient trop rigides, trop hiérarchisées et trop préoccupées par les intérêts du siège social. Les entreprises horizontales privilégient la prise de décisions latérales et les valeurs communes plutôt que la voie hiérarchique.

TRAVAIL A FAIRE

- 1- Selon quelle base Bata est-elle départementalisée? Quels sont les avantages et les désavantages de ce type de structure?
- 2- Comparez la structure de Bata à celle de ses concurrents Nike et Reebok. En quoi la structure de Bata la désavantage-t-elle?

Article

QUAND LE CHEF SOUHAITE ETRE CONTREDIT

Sans des subalternes critiques et affirmés, un chef perd ses capacités à se remettre en cause. Il risque ainsi de s'enfoncer dans ses erreurs, jusqu'à ce qu'il soit trop tard.

Il y a quelques semaines s'est tenue la convention du fonds de Warren Buffett, grand événement qualifié de « Woodstock de la finance ». À cette occasion, l'oracle d'Omaha a invité son opposant le plus farouche, Doug Kass, patron de fonds qui joue à la baisse celui de Buffett. Kass a pu poser ses questions et exprimer son opinion opposée à celle de Buffett devant tout le monde. Au-delà de l'aspect spectaculaire, il est probable que le vieux sage de la finance livre l'un de ses secrets : les opinions différentes des siennes l'intéressent, voire même lui sont indispensables.

"Le chef a dit...", fin des débats ?

Cette anecdote est de nature à faire réfléchir tous les dirigeants. Certes, chacun d'entre eux déclare volontiers qu'il est favorable au débat et à la contradiction, mais, dans la réalité, le chef est rarement contredit. Pis, bien souvent parce qu'il a exprimé un souhait, celui-ci est interprété et mis en œuvre dans l'idée de lui plaire, même s'il s'avère que ce n'est pas adapté au terrain.

Progressivement, tous les chefs, s'ils ne l'organisent pas, voient s'atténuer les oppositions à leurs prises de position. Ils en prennent l'habitude sans même s'en rendre

compte. Les uns s'en accommodent, car les choses semblent aller plus vite, directement au but, sans palabres apparemment inutiles. D'autres peuvent avoir le sentiment qu'en agissant ainsi ils évitent de se laisser prendre dans les jeux politiques de leurs collaborateurs. Toute l'entreprise vit au rythme des « le chef a dit... ».

Le chef doit perdre sa toute-puissance

Les risques sont connus. D'abord celui de ne pas remonter les informations qui pourraient aller à l'encontre de la conviction du chef, donc de le laisser s'enfoncer dans l'erreur. Ensuite, d'avoir des chefs tellement habitués à ce qu'on ne les contredise pas qu'ils perdent leur capacité à douter et à se remettre en cause. Progressivement, tout le monde y trouve son compte. Le chef dans sa toute-puissance et les collaborateurs dans l'absence de prise de risque. Jusqu'au jour où une crise liée à une erreur ou au manque de renouvellement et d'ouverture provoque son départ.

Cultiver la remise en cause est une hygiène de vie comme la pratique d'un sport. Il faut s'y astreindre avec discipline si l'on ne veut pas se rouiller.

*Les Echos Par Eric Albert, psychiatre 24/05/2013
Président de l'Institut français d'action contre le stress (IFAS).*

Article

Ces « vieilles » pratiques de management qui marchent toujours

Julie Le Bolzer, Les Echos | 23/05/2013

Écouter ses collaborateurs, les former, les responsabiliser... Il y a plus d'un siècle, les frères Lumière, Gustave Eiffel et, avant eux, Nicolas Fouquet avaient déjà identifié des leviers de motivation et de fidélisation. Anne Vermès l'illustre avec 3 ouvrages consacrés à ces figures historiques qui ont révolutionné leur temps, grâce à un management de génie.



Il y a plus d'un siècle, les frères Lumière, Gustave Eiffel et, avant eux, Nicolas Fouquet avaient déjà identifié des leviers de motivation et de fidélisation

Alors que l'on entend partout qu'il faut repenser le management et que l'avenir de notre économie passe notamment par l'innovation managériale, vous faites le choix d'un coup de projecteur sur des pratiques qui pourraient sembler un peu « datées ». Pourquoi ?

Les grandes figures du passé – Gustave Eiffel, Nicolas Fouquet et les frères Lumière – ont réalisé des chefs d'œuvre ou mis au point des inventions qui perdurent encore aujourd'hui alors qu'ils semblaient à l'époque infaisables, totalement chimériques. Analyser les forces mais aussi les faiblesses de leurs « chantiers » respectifs peut nous aider à comprendre les défis de demain. Avec cette collection d'ouvrages, j'ambitionne de créer une passerelle entre les hommes du passé – leaders, bâtisseurs, entrepreneurs – et ceux d'aujourd'hui : comme les premiers l'ont été auparavant, les seconds sont confrontés aujourd'hui à des choix et à des décisions clés. J'ai voulu construire ces livres comme des guides, des recueils de leçons utiles pour le présent, pour donner ou redonner du sens à ce qu'il se passe dans l'entreprise, en s'inspirant de ce que d'autres ont vécu.

Qu'est-ce qui a arrêté votre choix sur ces 3 figures ?

Chacun, à sa manière, a réalisé quelque chose d'impossible, en trouvant ce que cherche tout DRH aujourd'hui : **allier la performance individuelle à la performance collective**. Commençons par Nicolas Fouquet (1615-1680) et la création du château de Vaux-le-Vicomte. Il est le surintendant des Finances de Louis XIV, c'est un homme ambitieux et entreprenant, mais aussi un esprit libre et créatif qui, **grâce à ses méthodes managériales pilote des potentiels extrêmement divers**. Ce qui fera dire à Charles Le Brun : « *Que je regrette le temps où Fouquet nous stimulait !* ».

Prenons ensuite l'exemple de Gustave Eiffel et de sa tour, chef d'œuvre de technicité et d'audace qui, à l'époque, positionne la France comme un pays innovant capable de faire reculer les limites du possible. Bien que son projet soit combattu avec virulence et subisse la pression des décideurs, des médias et de l'opinion publique, Eiffel relève le challenge, en **valorisant chaque homme, chaque fonction, chaque ouvrage...**

Enfin, arrêtons-nous sur l'invention des frères Lumière, le cinématographe, et leur façon d'anticiper avec justesse et globalité les besoins d'une société en pleine émergence : la société de consommation. Eux aussi, ils sont parvenus à **ériger l'innovation en « business model »** et à tenir à distance la concurrence, en **formant de jeunes talents et en fédérant leurs équipes**.

Tout n'est pourtant pas « bon » chez les anciens. Vous citez d'ailleurs quelques noms...

En effet, dans chaque ouvrage, j'essaie d'opposer les bonnes pratiques à celles qui ont prouvé leurs limites. Prenons par exemple les cas de Louis XIV et de Colbert : ils sont à l'opposé de Fouquet, ils se prennent terriblement au sérieux et se rejoignent dans la haine exemplaire qu'ils vouent à Fouquet, ce dilettante efficace et très professionnel. Colbert se qualifie lui-même de « bœuf de labour », capable d'enchaîner plus de vingt heures de travail. Il enrage quand il découvre l'aisance, la facilité et l'efficacité de la méthode de Fouquet. Pour Colbert, un Fouquet que l'on ne voit jamais travailler et qui pourtant accomplit des tours de force inimaginables est un scandale absolu ! **Fouquet, comme souvent les grands leaders, a un talent : il organise excellemment le travail des autres...**

- Expliquez le rapprochement effectué par *Anne Vermès*, entre le management des hommes appliqué par Fouquet, Eiffel ou les frères lumières et le management moderne.
- Quelles sont les « vieilles pratiques dont-il est question dans cet article et Pourquoi elles marchent toujours » ?

DOSSIER 6

EVOLUTION ET DYNAMIQUE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES



DOCUMENTS DE SYNTHÈSES : L'ESSENTIEL

L'organigramme : *Qui ? Quand ? Où ? pourquoi ? Comment ?*

APPLICATIONS

- ✓ Les modèles de Williamson
- ✓ Une nécessaire différenciation

Doc 1 L'ORGANIGRAMME

L'essentiel

Un organigramme met en évidence les différentes fonctions de leurs liaisons. Il montre le rôle de chacun dans l'entreprise.

► DEFINITION

Un organigramme est la représentation graphique de la structure d'un organisme, d'un établissement ou d'un service avec ses divers éléments et leurs relations.

Selon les organigrammes, on trouvera :

- les noms des services,
- les noms des services avec leurs responsables,
- les noms des services avec leurs responsables ainsi que la profession des personnes y travaillant,
- les noms des services avec leurs responsables, ainsi que le nom et la profession des personnes y travaillant.

La richesse des renseignements dépendra de la complexité de l'organigramme et de ses destinataires.

► DIFFERENTS TYPES DE RELATIONS

Différents types de relations vont figurer :

- Relations hiérarchiques (relations d'autorité) qui permettent la transmission des ordres, en traits pleins ;
- Relations fonctionnelles (liées aux activités exercées) qui permettent la transmission des informations, le travail en groupe..., en pointillés ;

► DIFFERENTS TYPES DE STRUCTURE :

Différents type de structure peuvent exister :

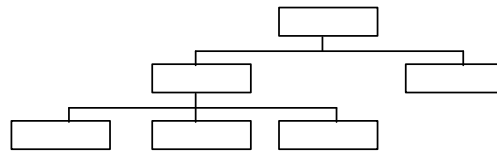
- La structure hiérarchique : où les ordres suivent la voie hiérarchique ;
- La structure fonctionnelle qui repose sur une spécialisation des fonctions ;
- La structure hiérarchico-fonctionnelle qui combine les deux précédentes ;
- La structure divisionnelle où le découpage est fait par activités, produits, marchés ;
- La structure matricielle qui combine les structures fonctionnelle et divisionnelle.

► DIFFERENTES FORMES D'ORGANIGRAMME³

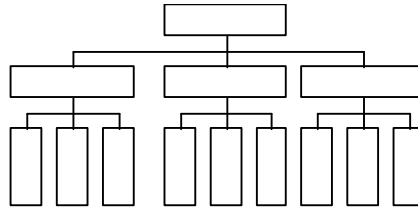
- L'ORGANIGRAMME EN PYRAMIDE

C'est l'organigramme le plus utilisé. Les éléments ayant le même niveau sont sur une même ligne horizontale, le niveau le plus élevé est en haut.

³ Lire et réaliser des organigrammes, document réalisé par CNRSMS en collaboration avec Primitiva Santos, professeur de SMS et membre du Réseau Nationa Ressources. Edition du 20/06/2001

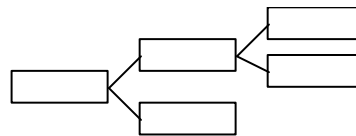


Variante possible (surtout pour pallier le manque de place) :



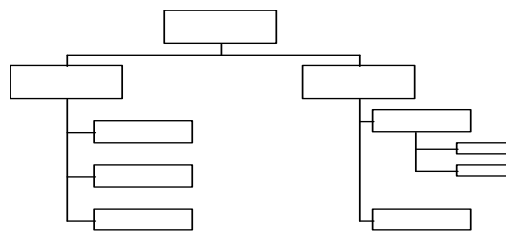
- L'ORGANIGRAMME EN ARBRE

Les éléments de même niveau hiérarchique sont sur la même ligne verticale ; le plus élevé est à gauche.



- L'ORGANIGRAMME REPLIE

Il associe la présentation de l'organigramme en pyramide et de l'organigramme en arbre ; les cartouches sont décalés du haut vers le bas et de gauche à droite.



L'ORGANIGRAMME

L'essentiel

QUI

QUI L'ÉLABORE ?

Dans les grandes organisations (Conseil Général, Centres hospitaliers...), les organigrammes sont élaborés par la DRH (Direction des Ressources Humaines) en collaboration avec le service Communication si celui-ci existe. Dans les établissements de plus petite taille, le Directeur peut s'en charger.

QUI INTERESSE-T-IL ?

L'organigramme d'un établissement ou d'un service intéresse :

- le personnel (communication interne)
- les usagers (communication externe)
- partenaires (communication externe).

POURQUOI

QUELLE EST L'UTILITE D'UN ORGANIGRAMME ?

Pour le personnel :

Il permet de se situer, de savoir "qui fait quoi", "qui dépend de qui", et ainsi d'améliorer l'efficacité du travail.

L'accueil des personnes nouvellement embauchées dans les établissements d'une certaine taille prévoit souvent la distribution et le commentaire de l'organigramme général et de l'organigramme détaillé du service d'affectation. C'est un moyen de communication interne.

Pour la Direction de l'établissement :

Il peut être un moyen d'analyse car il peut faire apparaître des dysfonctionnements et inciter à une meilleure organisation.

Pour les usagers ou les partenaires :

Il permet de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de les situer les uns par rapport aux autres et ainsi de s'adresser au service le plus approprié. C'est un moyen de communication externe.

L'organigramme détaillé de chaque service n'est pas souvent diffusé à l'extérieur de l'établissement, il intéresse davantage le personnel.

Cependant, il faut savoir que, en marge de l'organisation officielle transcrite dans l'organigramme, d'autres relations s'installent, variant selon les personnalités, les habitudes...qui peuvent court-circuiter les relations officielles.

QUAND

QUAND ELABORE-T'ON UN ORGANIGRAMME ?

L'organigramme élaboré lors de la création de la structure doit ensuite être mis à jour à chaque réorganisation. La date de mise à jour doit donc figurer.

OÙ

OU TROUVER L'ORGANIGRAMME D'UN ETABLISSEMENT ?

Il peut être demandé à la Direction des Ressources Humaines (DRH) ou au service Communication ou auprès du Directeur de l'établissement.

On peut parfois le trouver dans des livrets d'accueil, des brochures d'informations, ... relatifs à l'établissement.

Certaines organisations le font imprimer dans les agendas utilisés par leur personnel ou leurs partenaires et l'affichent sur leur site Internet.

COMMENT

COMMENT LIRE UN ORGANIGRAMME ?

Le mode de lecture varie selon le type d'organigramme.

La lecture se fait :

- soit de haut en bas
 - les organes les plus élevés sont placés en haut,
 - les organes placés sur la même ligne sont alors de même niveau hiérarchique,
- soit de gauche à droite
 - les organes les plus élevés sont à gauche,
 - les organes alignés verticalement sont de même niveau hiérarchique
- soit de haut en bas et de gauche à droite (exemple : dans l'organigramme replié).

Les différents éléments sont situés dans des rectangles appelés **cartouches**.

La signification **des traits reliant** les différents organes sera lue dans la légende. En l'absence de celle-ci, il est convenu que les liaisons hiérarchiques figurent en traits pleins et les liaisons fonctionnelles en pointillés.

Lors de la lecture, il faut **se poser les questions suivantes** :

- quelle est l'institution ou le service représenté ?
- quelle est la date de cette information ?
- quels sont les différents services ? Existents-ils à des niveaux géographiques différents ?
- quelles sont les liaisons hiérarchiques ? Fonctionnelles ?
- qui a un pouvoir hiérarchique ? Sur qui ?
- quelles sont les personnes situées au même niveau ?
- quels sont les effectifs ?

Doc2 Les modèles de Williamson

Toute organisation doit justifier son existence, en recherchant une efficacité maximale dans son monde de communication, tout en réduisant ses coûts de coordination. Selon cette optique, O. Williamson distingue deux modèles principaux de forme d'organisation.

La forme la plus simple est la structure unifiée (forme U). L'entreprise est un tout la hiérarchie est dominée par un chef et se développe comme un système de féodalité, sous l'autorité du « patron ». La concentration de l'information et la répartition du travail sont fortement centralisé du haut vers le bas et permettent d'économiser fortement sur les coûts d'organisation.

Cette structure est très efficace tant que l'entreprise reste de taille modeste. Par contre, lorsque la taille augmente, la quantité d'information à faire remonter est croissante. Le système centralisé n'arrive pas à intégrer toutes les données. Il y a un défaut de contrôle effectif. Il en résulte un manque d'incitation qui exacerbe l'opportunisme et la « dé-responsabilité » des éléments inférieurs de la hiérarchie. In fine, on assiste à une diminution de l'efficacité. Les coûts

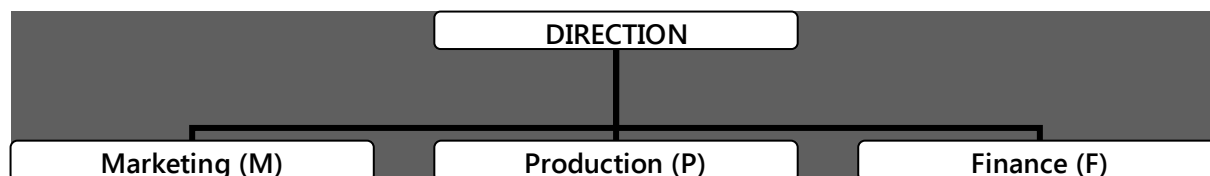
d'organisation deviennent plus importants que les coûts de transaction.

La forme M pour multidivisionnelle consiste à déterminer des niveaux intermédiaires de hiérarchie et donc un contrôle à plusieurs étages de la discipline du travail.

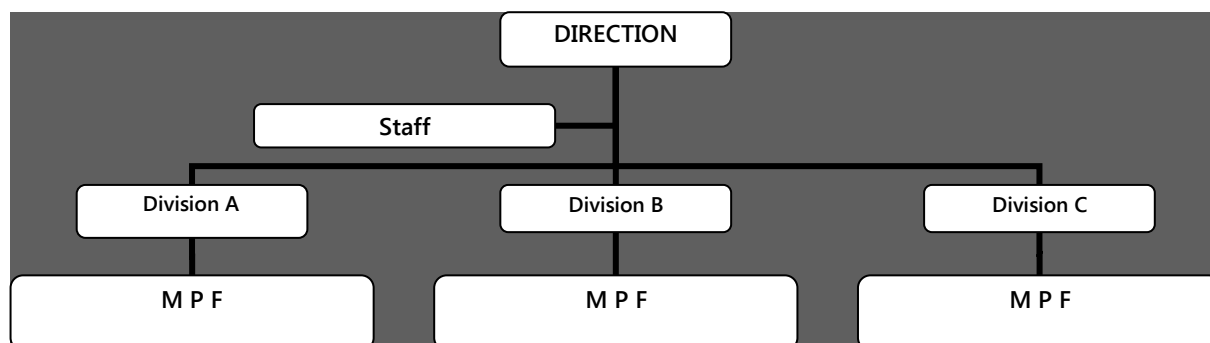
Chaque unité se comporte comme une firme ayant la responsabilité de son objectif (centre de profit). On diminue les transferts d'informations, on diminue d'autant les coûts d'organisation. On oblige d'autre part à responsabiliser d'autres niveaux de production pour la réalisation de leurs objectifs, ce qui encourage l'efficacité collective par l'intérêt personnel et non par la contrainte. La surveillance et le contrôle sont décentralisés donc plus effectifs, même s'ils sont plus coûteux. Reste alors à mesurer la coordination entre les différentes unités de l'entreprise.

P-Y Gomez. Le gouvernement d'entreprise. InterEditions. 1996

La forme U



La forme M



- Quels sont les avantages et inconvénients de la forme unitaire ?
- Pourquoi la forme U devient-elle moins efficace à mesure que la taille de la firme augmente ?
- Quel est l'intérêt de la forme M ?
- Quels sont les risques de la forme multidivisionnelle ?

Doc 3 Une nécessaire différenciation

Les diverses unités qui constituent une organisation entretiennent des relations différentes avec l'environnement. Afin de rester en phase avec ce dernier, elles ne peuvent fonctionner de la même manière, d'où la notion de différenciation.

A titre d'illustration, le Startegor évoque le cas d'une compagnie d'assurance-vie et examine celui de deux de ses différentes unités : le service de gestion des contrats et le service de commercialisation.

Le service de gestion de contrats a pour fonction de bâtir des contrats d'assurance standards à partir de normes techniques bien définies et d'informations fournies par les démarcheurs. Son environnement spécifique présente une très grande stabilité car la législation en matière de gestion des contrats évolue très peu sur une courte période. Le travail y est régi par des procédures précises. Les employés travaillent suivant des horaires fixes. Les objectifs sont les mêmes pour tous : le respect des normes techniques et d'un niveau déterminé de rendement.

De son côté le service de commercialisation, a pour fonction de réaliser des ventes. La clientèle est constituée de particuliers que l'on contacte en dehors des heures de bureau. L'environnement spécifique de ce service est très instable, par exemple, il existe une très grande variabilité dans les comportements des clients ou des actions de la concurrence. Les démarcheurs sont rarement en contact entre eux.

La nécessité de différencier les deux services est évidente. Si l'on s'aviser

d'utiliser pour les commerciaux le mode d'organisation du travail des rédacteurs de contrats (même horaire fixe, même hiérarchie lourde, même procédures rigides, même mesures de performance), le risque est élevé de voir l'efficacité commerciale chuter. Réciproquement, si l'on adoptait pour les rédacteurs de contrats le mode d'organisation en vigueur chez les commerciaux, leur rendement baisserait selon toute probabilité. (...)

Or la différenciation accroît les difficultés de communication. Elle favorise et accentue des tendances centrifuges... plus une entreprise est différenciée, plus il devient difficile de faire collaborer les différentes sous-unités car chacune d'elles a tendance à interpréter la réalité à travers ses propres codes. (...)

Parallèlement à la différenciation, il faut mettre en place des mécanismes de coordination qui vont permettre aux différents membres, groupes ou sous-unités de l'organisation, d'œuvrer dans le même sens. C'est ce que Lawrence et Lorsch appellent « *intégration* ». Ainsi, la nécessaire différenciation appelle-t-elle la non moins nécessaire intégration. Le besoin d'intégration est d'autant plus élevé que la différenciation est forte.

*A. Mbengue, « le fonctionnement dual des organisations »
In revue française de gestion, n°114, juin-juillet 1998*

- Quelle est la caractéristique principale de l'environnement dans lequel évolue le service gestion des contrats ?
- Quelle est la caractéristique principale de l'environnement dans lequel évolue le service commercial ?
- Expliquez la notion de différenciation.
- Pourquoi faut-il aussi mettre en place des mécanismes d'intégration ?
- En déduire s'il existe une structure universelle. Justifiez votre réponse.

DOSSIER 7

GOVERNANCE D'ENTREPRISE



ETHIQUE DES AFFAIRES



RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE



DOC 1 Qu'est-ce que la Gouvernance ?**L'essentiel**

Depuis une bonne décennie, le terme de gouvernance, vocable de l'ancien vocabulaire français revenu par l'anglais Gouvernance est de plus en plus souvent cité. Que se cache-t-il donc derrière ce concept particulièrement important ?

Les principes de gouvernance déclinés à l'entreprise

La mise en œuvre de la gouvernance dans l'entreprise permet de garantir un processus durable et efficace de création de valeurs conforme à l'ensemble des parties-prenantes internes et externes et en respect des règlements légaux, des statuts internes et des principes éthiques. Cette phrase introductive est un peu lourde il est vrai, mais le projet n'est pas simple.

Enjeux & missions de la gouvernance d'entreprise**Les enjeux de la gouvernance**

Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont bien d'améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes, tout en respectant à la lettre les règlements officiels, normes et statuts établis pour mettre en œuvre ladite gouvernance dans l'entreprise.

Les Missions de la gouvernance d'entreprise

Lorsque la gouvernance d'entreprise est correctement établie et pleinement opérationnelle, son rôle et ses missions commencent dès l'élaboration du cadre de conception stratégique.

Les règles fondamentales de la gouvernance d'entreprise

- La transparence est le premier principe fondateur. La notion du secret, soigneusement cultivée dans les entreprises, et les filtres informationnels déformants sont les creusets de la rumeur. Ce n'est pas ainsi que l'on fonctionne. Chaque acteur de l'entreprise a droit à une information complète et à jour.
- La mise en place d'un processus décisionnel parfaitement efficace, assurant à chaque acteur les pouvoirs et les informations afin d'agir à son niveau, est le deuxième principe fondateur.
- La mise en œuvre d'un système d'évaluation de la performance suffisamment complet afin d'appréhender synthétiquement la performance, c'est-à-dire dans globalité et dans ses détails, est bien le troisième principe fondateur.
- Enfin, un pilotage propre à la gouvernance elle-même afin d'en assurer un fonctionnement conforme et durable, accompagné d'audit d'efficacité garantissant la création de valeur dans la durée, est le quatrième principe fondateur.

Pourquoi la gouvernance d'entreprise est-elle incontournable ?

Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ou *Corporate Governance* ? Pourquoi est-elle désormais indispensable ?⁴

⁴ Pour bien apprécier l'urgence de la mise en place d'une gouvernance et comprendre l'origine des lois Sarbanes Oxley et des normes comptables IAS-IFRS, l'affaire Enron est incontournable.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : ADP⁵ s'engage

DRH : transformez l'exigence RSE en opportunité. Dématérialisation, homogénéisation... pour une Direction des Ressources Humaines, la responsabilité sociétale peut devenir un levier de progrès.

La démarche d'ADP en termes de responsabilité sociale

Déclinaison du développement durable à l'échelle des sociétés, la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) devient un enjeu de plus en plus important au sein des entreprises. Depuis quelques années, ADP s'y est engagé tant auprès de ses collaborateurs que de ses clients. Le groupe se positionne aujourd'hui comme un acteur responsable et souhaite contribuer à la « création de valeur durable ». Pour cela il a mis en place de nombreuses actions internes et externes parmi lesquelles :

- la signature d'une charte d'engagement territorial avec la ville de Nanterre où le siège social est situé. Cette charte a notamment pour but de favoriser l'insertion locale des entreprises, de contribuer au développement durable et d'améliorer le cadre de vie,
- la définition d'objectifs de réduction d'émission de gaz à effet de serre, assortis d'1 million d'euros d'économies et d'une diminution de près de 500 tonnes équivalent CO2 des émissions sans dégrader l'environnement de travail,
- la réalisation d'un bilan carbone sur tous les sites d'ADP en France,
- la mise en œuvre d'éco-gestes dans le fonctionnement interne de l'entreprise (véhicules de fonction plus propres, attention portée aux déplacements, gestion des imprimantes en interne...).

Dans les prochains mois, la stratégie RSE d'ADP va progresser dans deux axes majeurs :

- la mise en place d'un projet d'étiquette carbone dans le cadre des offres de dématérialisation des déclarations sociales proposées à ses clients,
- la construction d'un tableau de bord RSE permettant d'identifier les thèmes à développer auprès du marché ou des collaborateurs.

Une exigence à transformer en opportunité pour les DRH

Pour une Direction des Ressources Humaines, la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) peut devenir un levier de progrès. En effet, en favorisant la dématérialisation des processus de gestion administrative et en réduisant ainsi la consommation de papier, la DRH contribue aux actions engagées pour préserver l'environnement.

Cette évolution lui permet également d'homogénéiser et de fluidifier ces mêmes processus, améliorant ainsi la qualité de service rendu en interne.

Enfin, la dématérialisation diminue les erreurs de saisie et facilite les opérations : c'est autant de temps en plus consacré à la gestion des carrières des collaborateurs dans une perspective gagnant-gagnant.

- Définissez la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).
- Identifiez dans le document la démarche de la société ADP en termes de responsabilité sociale.
- Quel est l'enjeu de la RSE pour la société ADP ?

⁵ Automatic Data Processing : société de services en ressources humaines

GOVERNANCE

Le « say on pay » et l'obsession française pour l'égalité

Olivier Babeau, professeur, *Les Echos* | 23/05/2013

Les structures de gouvernance des entreprises peuvent créer un équilibre entre la valeur créée par ses dirigeants et la contrepartie versée en échange. A l'exemple de Publicis, qui soumet la rémunération de ses hauts dirigeants au vote des actionnaires.



Les structures de gouvernance des entreprises peuvent créer un équilibre entre la valeur créée par ces dirigeants et la contrepartie versée en échange.

Les rémunérations élevées de certains dirigeants sont devenues aux yeux de l'opinion et des médias le symbole d'une fracture qui s'aggrave entre les Français et leurs élites. Porté par une conception absolue de l'exigence d'égalité, le gouvernement a jusqu'à présent affiché sa préférence pour l'instauration autoritaire d'un plafond aussi radical qu'arbitraire - solution mise en œuvre dans les entreprises publiques et même évoquée dans le privé. Il ne faudrait pas que le projet de loi en faveur du « say on pay » annoncé par le gouvernement repose sur la même obsession égalisatrice bornée. Trouver le juste équilibre entre valeur créée et contrepartie versée.

D'un point de vue économique, le plafonnement d'une rémunération apparaît comme une absurdité : **l'entreprise rémunère le travail en fonction de sa**

productivité. Les très hautes rémunérations des sportifs ou des dirigeants sont alors analysables, dans cette optique, comme le reflet d'une valeur produite, quelle que soit sa forme. Rappelons-nous en effet le principe énoncé par l'article premier de la Déclaration des droits de l'homme de 1789 : « *Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune* », cette dernière pouvant être traduite par la **valeur économique ou sociale apportée par le travail dont la rémunération est censée être la juste contrepartie.** Tout le problème est que, en pratique, certaines hautes rémunérations semblent non le reflet de la valeur du travail fourni, mais bien plutôt **l'effet pervers d'intérêts croisés**, les administrateurs se votant réciproquement leur rémunération. La dé-corrélation parfois spectaculaire entre les

revenus et la qualité effective du travail de certains grands patrons semble briser la juste équivalence entre utilité sociale et distinction procurée par les revenus, et c'est cela qui crée surtout l'indignation de l'opinion. Le haut revenu n'est pourtant pas choquant s'il traduit une valeur effectivement créée au bénéfice de l'entreprise et de la société tout entière. Tout l'enjeu du contrôle des rémunérations est de **mettre en place les structures de gouvernance créant les conditions d'un équilibre entre valeur créée et contrepartie versée**. Or la pratique a prouvé que certaines entreprises françaises sont parfaitement capables de prendre librement des décisions responsables concernant les hautes rémunérations afin de rétablir une corrélation directe et juste entre les deux termes de cette équation.

Publicis, les rémunérations soumises au vote des actionnaires

Un exemple est à cet égard emblématique : celui de Publicis, pionnier méconnu d'un **système plus vertueux de fixation des rémunérations**. La rémunération variable de Maurice Lévy avait curieusement créé la polémique en 2012 alors même qu'elle avait été entérinée par ses actionnaires en 2008. Le groupe sollicitait déjà l'avis de ses

actionnaires et liait étroitement rémunération et performance. Publicis a d'ailleurs réitéré cette démarche et annoncé que la rémunération de ses principaux dirigeants sera **soumise à l'approbation des actionnaires lors de sa prochaine assemblée générale**. Cette démarche volontaire d'une entreprise en faveur d'un « say on pay » proche des pratiques en vigueur au Royaume-Uni ou aux États-Unis et sur laquelle les Suisses se sont prononcés en mars dernier pourrait, souhaitons-le, préfigurer un mouvement plus vaste de la part d'autres entreprises françaises désirant instaurer librement plus de transparence dans les modes de rémunération.

Ce mode de détermination et la stricte soumission des gratifications à des critères de performance exigeants seraient de nature à **rétablir le lien perdu entre l'« utilité commune » apportée par le travail et la « distinction sociale » conférée en échange**. A travers ce lien, c'est aussi la **confiance des Français en leurs dirigeants économiques qui se trouverait renforcée**. Il s'agirait en tout cas de mesures plus économiquement efficaces et socialement intelligentes qu'un diktat arbitraire sur des hautes rémunérations traitées de manière indifférenciée.

- Définissez la notion de « gouvernance d'entreprise »
- Dans quelle mesure la gouvernance peut-elle constituer un obstacle à la création de valeur par l'entreprise ?
- Quel est l'intérêt de soumettre la rémunération des dirigeants de l'entreprise Publicis au vote des actionnaires ?
- Commentez l'expression suivante : « Trouver le juste équilibre entre valeur créée et contrepartie versée »

Ethique des affaires

Avec la crise, la corruption se multiplie dans le business

Les petits cadeaux restent monnaie courante dans le monde des affaires. Quel que soit le pays concerné, ces pratiques perdurent selon Ernst & Young.



Avec la crise, les actes de corruption se multiplient.

Beaucoup d'entreprises intervenant dans les pays en développement assurent, quelque soit le pays dans lequel elles travaillent, qu'elles n'ont d'autres choix que de se plier aux coutumes locales : corruption, fraude ou petits arrangements. De fait, ces pratiques perdurent et semblent souvent incontournables. L'enquête menée par Ernst & Young auprès de 3.000 professionnels de multinationales installées dans 36 pays en Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique (Emia) permet à la fois de quantifier ces pratiques et de voir qu'elles ne sont pas exclusivement réservées aux marchés émergents. Ainsi, pas moins de 57 % des personnes interrogées pensent que la corruption est largement répandue, la proportion monte à 67 % lorsque l'on ne prend en compte que les seuls pays émergents. Mais ils sont tout de même 27 % à être confrontés à ce type de comportement en France.

Le "petit cadeau" pour décrocher un contrat



«LES ÉCHOS» / SOURCE : ERNST & YOUNG

Tous marchés confondus, la forme de corruption la plus courante (17 %) reste le « petit cadeau » ou le service personnel. Plus inattendu, cette pratique fait quasiment jeu égal avec le dessous-de-table, qui prend souvent la forme de versements en liquide (16 %). Ces deux moyens d'arrondir les relations d'affaires sont plus répandus que le voyage d'agrément ou toute autre forme de loisir offert (13 %). Quant à savoir si ces gestes destinés à faciliter l'obtention d'un marché sont appelés à disparaître, il y a tout lieu d'en douter.

Tous les moyens sont bons pour décrocher un contrat à un moment où la pression exercée sur les entreprises pour tenir leurs objectifs de croissance et sortir des résultats en phase avec les attentes des actionnaires ne cesse d'augmenter. Pas moins de 60 % des dirigeants interrogés estiment même que ces contraintes vont s'accroître encore dans les mois à venir. Dans certains pays comme l'Irlande, ils sont 80 % à subir cette pression, 75 % au Nigeria ou encore 79 % en Afrique du Sud comme au Kenya. En Inde, ils ont répondu positivement à 74 %.

Les directeurs financiers font de la gonflette

Le danger de cette course à la performance, c'est qu'elle pousse les firmes à gonfler leurs résultats dans des proportions importantes et pas seulement dans les marchés émergents. Ils sont ainsi 61 % à enjoliver leur performance en Espagne, 46 % en Grèce, 61 % en Russie ou encore 54 % en Inde. Au total, et alors que 20 % des répondants ont constaté des irrégularités financières dans leur entreprise, ils sont 38 % à reconnaître que les performances financières de leur bilan sont surévaluées. Par comparaison, en France, ce pourcentage ne s'élève qu'à 16 %, un taux comparable à celui de la Suisse ou de la Suède.

Dans un tel contexte, les politiques anticorruption mises en place par les groupes se révèlent bien inefficaces. Elles le sont d'autant plus qu'un répondant sur six estime qu'un programme anticorruption nuit à leur compétitivité et que 50 % constatent tout simplement que ces programmes ne sont pas adaptés aux enjeux de leur métier.

Les Echos, Michel De Grandi, | 17/05/2013

- **Qu'a révélé l'enquête menée par *Ernst & Young***
- **Quelles sont les différentes formes de corruption possibles**
- **Comment expliquer l'intitulé de cet article ?**
- **D'après vous, un programme anti-corruption peut-il améliorer l'éthique des affaires notamment dans les pays en développement ?**

FICHES DE LECTURE



~~FICHE 1 : Comment réussir un exposé ?~~

~~FICHE 2 : Exploiter un texte économique~~

~~FICHE 3 : Construire un développement structuré~~

Comment réussir un exposé ?

FICHE 1

TRANSFORMER UNE SOURCE D'ANGOISSE EN SOURCE DE... POINTS BONUS!

Prendre la parole en public, c'est une source d'angoisse pour nombre d'entre nous, et cela qu'on soit au collège, au lycée, à la faculté, en master ou... en entreprise. Peur de se sentir jugé, peur du ridicule, peur de se dévoiler tout simplement... et cela même (ou surtout) devant les copains de classe. Cependant, n'oublions pas que les soutenances de rapports de stages ou les soutenances de PFE seront dans quelques années ou quelques mois. L'exposé c'est donc une chance de briller et aussi un entraînement super. Donc on se lance dans la maîtrise de l'oral en intégrant ces petites astuces.

LA PREPARATION : RECHERCHER ET UTILISER LES DOCUMENTS

Avant toute chose, un exposé, qu'est-ce que c'est ? Une réponse claire, précise, illustrée et orale. On vous demandera peut-être de répondre à une question, d'informer ou de convaincre. Avant toute chose, on ne le répétera jamais assez, cherchez la problématique, la fameuse problématique. Ouvrez votre esprit, lâchez vos idées et envisagez le sujet dans son ensemble. Par exemple, le rôle du pétrole dans la société du XXe siècle doit s'envisager sous son aspect historique, social, économique, géopolitique, technique.

Ensuite, pour que l'exposé soit intéressant pour les autres... et pour vous, lancez-vous dans la recherche documentaire. Mais pour bien la mener pensez à ces quelques règles qui permettent de ne pas se retrouver noyé par 500 000 documents.

=> **On commence par le classique** : encyclopédies, pour bien cerner le sujet et noter les mots clés.

=> **Les documents concernant le sujet** (ou la problématique) : La bibliothèque de l'ISET est l'endroit propice à la recherche de documents, d'ouvrages, de revues scientifiques, etc. Les photocopier tout de suite est plus efficace :

-Il faudra pour ce faire consulter les documents sur place (il faudra donc prévoir le temps nécessaire à la consultation des documents).

-Prenez le temps de lire les tables des matières, les plans, les sommaires ou autres éléments vous permettant de repérer les informations que vous recherchez.

-Vous pouvez vous faire aider par le ou la documentaliste.

=> **Internet** : La recherche sur Internet constitue un moyen très efficace pour la collecte d'informations, mais il faudra savoir la faire :

-Il faut connaître les différents moteurs de recherche. Le plus efficace et le plus utilisés c'est GOOGLE : il vous permettra, en mettant les bon *Mots Clés* de trouver les meilleurs sites ;

-N'hésitez pas à aller sur « les sites perso » que peut vous indiquer votre moteur de recherche : réalisés par des étudiants ou des professeurs, ils peuvent vous aider.

-Des sites comme Wikipedia, doc-étudiants.fr, marketing étudiant, etc.

LISEZ ET CLASSEZ AU FUR ET A MESURE :

Au départ, la grande tendance est d'imprimer et de photocopier tout ce qui semble toucher au sujet de près ou de loin. C'est rassurant de voir la pile augmenter... mais on finit par se sentir noyé. Donc on lit, on note en haut de la feuille l'origine du document. Prenez ensuite votre surligneur et surlignez ce qui vous intéresse particulièrement et TOUT DE SUITE. A

côté, sur une feuille ou un cahier réservé à cet effet (plus sûr que la feuille volante), notez les grandes idées qui se dégagent. Essayez de classer vos photocopies et impressions dans des chemises de couleur qui abordent les grands thèmes que vous voyez apparaître, cela vous aidera au moment de la rédaction du plan.

LE PLAN, TOUJOURS ET ENCORE INDISPENSABLE

Vous pouvez maintenant grouper vos données par thèmes et les hiérarchiser pour construire votre plan.

POUR LA REDACTION, ECRIRE LE MOINS POSSIBLE !

Pour un exposé, on évite d'écrire... Pourquoi ? Parce que si vous notez tout, vous serez tentés d'apprendre par cœur... et là, un travail de titan vous attend. Ou bien vous allez lire au lieu d'exposer oralement vos arguments, et votre auditoire va sombrer dans **un profond sommeil**.

=> Vous aurez donc à :

- rédiger le plan détaillé : Les différentes parties détaillées : Chapitres, sections, sous-section, etc.
- mettre le sujet dans son cadre (autrement dit introduire le sujet)
- exposez la problématique (si vous traitez un sujet) et expliquez la manière avec laquelle vous avez décidé d'y répondre
- mettre d'une manière sommaire les éléments principaux de votre exposé (surtout pas de paragraphe) sous forme de grande ligne.
- mettre en relief les exemples et les enchaînements entre parties
- conclure en récapitulant sous forme de points regroupant les idées principales.

=> Le reste doit être dans votre tête !



LES PLUS QUI DECOIFFENT

Vidéos, transparents, croquis, posters, dessins, musiques même, usez de ces plus qui vont animer votre discours... en vérifiant quand même avant que vous aurez tout le matériel nécessaire. N'oubliez pas de faire vos branchements et de vérifier le fonctionnement 10 minutes avant l'entrée en classe. Au cas où, vous pouvez toujours prévoir la version papier.

Si vous n'avez pas la possibilité d'utiliser la « technologie » (rétro ou vidéoprojecteur), pensez aux panneaux en carton (à trouver en papeterie) sur lesquels vous aurez collé des illustrations, des photos, des schémas... Pensez à agrandir suffisamment vos images ou... faites passer dans les rangs ! Ils seront une aide précieuse pour illustrer vos arguments, intéresser votre auditoire et vous rassurer.

QUELQUES CONSEILS POUR « PRENDRE LA PAROLE EN PUBLIC »

Regarder votre public... et tout votre public

Ne plongez pas le nez sur vos notes, ni le bout de vos chaussures. Regardez votre public, en veillant à regarder tout le monde et pas seulement le prof !

Parlez haut et clair

Sans hurler, posez bien votre voix : il s'agit de vous faire entendre jusqu'au fond de la classe. Veillez à mettre de l'intonation dans vos phrases : montez, descendez... comme lorsque vous parlez à vos copains et que vous avez envie de convaincre. Une voix monocorde est soporifique.

Suivez votre guide, le plan !

Improvisation interdite ! Lancez l'exposé avec votre introduction rédigée (pour vous rassurer et donner les grandes lignes de votre plan). Jetez un coup d'œil de temps en temps sur vos notes si besoin et sur votre montre pour surveiller l'heure. N'oubliez pas sous le coup de l'émotion vos effets-surprises : vous seriez très énervé d'avoir oublié le poster qui vous a pris deux heures de travail !

Notez, montrez

Le tableau est à vous. C'est vous le prof (enfin presque), profitez-en : écrivez, dessinez ! Prenez vos images, montrez, commentez. Donnez de la vie à votre exposé.

Marchez, bougez...sans leur donner le tournis!

Vous avez le droit de parler avec vos mains, de vous déplacer, de marcher. Sans faire les cent pas non plus, bien sûr. Faites juste attention aux tics de langage (« bien entendu » répété cinquante fois, c'est fatigant) et aux tics de « trac » (je frappe dans mes mains, je me gratte l'oreille gauche,...)

Et REPETEZ !!!

Devant un miroir ou un(e) ami(e), ou vos parents même. Au moins une fois l'ensemble pour vous minuter et trois à quatre fois l'introduction. Vous avez un peu le trac avant d'entrer en classe ? Respirez à fond plusieurs fois, videz vos poumons, « noyez-les » d'air... et souriez!

Exploitation d'un texte économique

Fiche 2

La lecture d'un texte se réalise en deux étapes : le repérage de l'environnement puis la lecture et la compréhension du texte

REPERER L'ENVIRONNEMENT DU TEXTE AVANT LA LECTURE :

Le titre, la source et la date peuvent fournir des indications utiles et intéressantes :

- **Le titre du document** : il révèle le phénomène étudié ou un élément important de l'étude.
- **La source** : elle indique l'auteur et le nom du journal ou de la revue ou de l'éditeur (et donc les tendances économiques qu'il représente).
- **La date** : elle permet de déterminer l'actualité de l'article et de le situer historiquement

LIRE ET COMPRENDRE LE TEXTE

- **Repérer l'idée principale de chaque paragraphe** :
 - ⇒ lecture paragraphe par paragraphe
 - ⇒ Chaque paragraphe doit contenir une idée principale et une seule qu'il convient de repérer.
 - ⇒ Cette idée principale peut être complétée par une argumentation qui la démontre, et / ou des exemples qui l'illustrent.
 - ⇒ Certains termes (adverbes, conjonctions, etc.) apportent des nuances à la phrase ou indiquent des relations de causes à effet essentiels à la compréhension.

Certes : adverbe, souvent suivi de « *mais* » – qui introduit une opposition ou une limite à l'idée précédente.

Pourtant : adverbe qui indique l'opposition entre deux idées.

Même : adverbe signifiant « aussi », « jusqu'à ».

Dont : Pronom relatif qui permet de faire ressortir un élément significatif d'un ensemble.

Tandis que : locution conjonctive qui marque l'opposition.

Donc : conjonction de coordination qui marque la conclusion d'un raisonnement (relation de cause à effet).

Car : conjonction de coordination indiquant que l'on va énoncer la cause.

- **Dégager le plan du texte** :
 - ⇒ Certains paragraphes peuvent être regroupés quant ils cherchent à répondre à une même question et doivent permettre de dégager le plan du texte.
 - ⇒ L'existence d'une phrase de transition indique le passage d'un paragraphe à un autre.

Construire un développement structuré

Fiche 3

Sujet

Dans le cadre d'un développement structuré, vous montrerez les enjeux pour l'entreprise de la gestion des ressources humaine à travers les différentes modalités de recrutement, de formation et de rémunération.

Etape I : Lire et comprendre le libellé du sujet

- 1- Souligner les mots clés et en établir la définition : Enjeu, entreprise, gestion des ressources humaine
- 2- Encadrer les directives (les verbes d'action) : ... vous montrerez les enjeux ...
- 3- Constatez le plan suggéré par le sujet et déterminer le ou les problèmes abordés : ... à travers les différentes modalités de recrutement (1^{er} problème), de formation (2^{ème} problème) et de rémunération (3^{ème} problème).

Etape II : Choisir un plan et mobiliser ses connaissances

L'identification des problèmes posés dans ce sujet permet de suggérer une structure en trois parties. Cependant, On rencontre le plus souvent des structures à deux parties. L'organisation du plan nécessite la création de sous-parties. A ce stade, c'est la maîtrise des connaissances (cours, cultures générales) qui est évaluée. Il est important de ne pas recopier des passages entiers du sujet ou des documents présentés en annexes.

Etape III : Construire une introduction

- 1- Proposer une phrase d'accroche (actualité du sujet) :
Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines devient stratégique. Face à un environnement complexe et mouvant, le personnel devient un facteur clé de succès pour l'entreprise.
- 2- Définir les mots clés :
La GRH, doit concilier deux impératifs. Un impératif quantitatif qui consiste à optimiser l'utilisation de la main d'œuvre en misant sur l'efficacité, la flexibilité et la productivité, et un impératif qualitatif se traduisant par l'intégration et la motivation du personnel tout en adoptant leurs qualifications à l'évolution des métiers.
- 3- Situer le problème général : reformuler l'idée générale proposée par le sujet et situer la problématique :
La GRH essaie de combiner un aspect économique et un aspect social. Dans la compétition actuelle, l'efficacité passe par l'association du quantitatif et du qualitatif, ce qui ne peut apparaître qu'avec des hommes qualifiés, intégrés et impliqué dans l'entreprise et dont les objectifs individuels rejoignent ceux de l'entreprise.
- 4- Annoncer le plan :
Pour l'entreprise, les enjeux de la GRH sont nombreux et divers. Nous essaierons de les explorer à travers les fonctions recrutement, formation et enfin de rémunération.

Etape IV : Construire une conclusion

- 1- Résumer les idées les plus importantes de l'exposé :
Vue l'importance du capital humain pour les entreprises dans leurs diversité, une bonne GRH est devenue un facteur clés de succès pour l'entreprise faisant l'objet d'enjeux considérables portant, entre autres, sur le recrutement, la formation et la rémunération.
- 2- Ouvrir des perspectives :
Dans ces conditions, les entreprises doivent concilier l'économique et le social, le besoin de sécurité dans un monde instable, la motivation et la flexibilité... qu'en est-il dans la pratique ?

REFERENCES UTILES

Ouvrages

Presse Economique

Sites Internet





OUVRAGES

Blacke R. et Mouton J.S., « *Les deux dimensions du management* », Les Editions d'organisation 1975.

Desrumeaux A. « *Introduction à la gestion des entreprises* », Armand Colin 1992

Grenon P-L., Forgues J-F., « *La gestion des organisations, principes et tendances au XXIème siècle* » 2009

Kalika M., « *Management et TIC* », Editions Liaisons

Laudon K., « *Management des systèmes d'information* », Editions Pearson

« *Management stratégique de l'information : de la veille stratégique à l'intelligence économique* », Editions Weka 2013

Mintzberg H., « *Le pouvoir dans les organisations* », Editions d'organisation et Agence d'Arc, 1896.

Mintzberg H. « *Structure et dynamique des organisations* », Éditions d'organisation 2006

Ouchi W.G., « *Théorie Z, faire face au défi japonais* », Interéditions 1982

Porter M. « *Choix stratégiques et concurrence* », Economica 1982

Pascale R-T. et Athos A.G., « *Le management est-il un art japonais ?* », Editions d'organisation, 1984

Pottier P. « *Introduction à la gestion* », Foucher 2001

« *Stratégor, Politique générale d'entreprise, Stratégie, Structure, décision, identité* », 4^{ème} édition DUNO

Viot C., « *Le e-marketing* », Editions. Gualino

PRESSE ECONOMIQUE



- Alternatives économiques
- Capital
- Entreprendre
- Les Échos
- L'économiste maghrébin
- L'Expansion
- L'Usine nouvelle
- Management
- Tunis Hébdo



WEBOGRAHIE

Sites français

- alternatives-économiques.fr
- latribune.fr
- letudiant.fr
- lesEchos.fr
- lemonde.fr
- managemarket.com
- wikipédia.org

Sites tunisiens

- businessnews.com.tn
- dalilweb.net
- espacemanager.com
- lapresse.tn
- leader.com.tn
- leconomiste.com.tn
- kapitalis.com
- webmanagercenter.com