

جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء
+ⵙⵔⵓⵎⵓⵙ+ ⵓⵙⵓⵎⵓⵙ ⵓⵙⵓⵙ ⵓⵙⵓⵙ ⵓⵙⵓⵙ ⵓⵙⵓⵙ
UNIVERSITÉ HASSAN II DE CASABLANCA



Management I.

(Code : 4 S1 M4.)

Pr Karim SABRI.

sabrikarimprof@gmail.com

Sommaire:

Introduction.

I- Définition et diversité des entreprises.

II- L'environnement de l'entreprise.

III- L'organisation de l'entreprise.

IV- Les grandes fonctions de l'entreprise.

V- La stratégie de l'entreprise.

Conclusion.

Introduction.

- Entreprise = action d'entreprendre.
 - Initiative : action conduite de façon volontaire.
 - Organisation : combinaison entre plusieurs facteurs.
 - Objectif : économique (et /ou) social ou plus général.
- ➔ Exercice d'une **activité économique stable et structurée.**

I- Définition et diversité des entreprises.

- A- Définition de l'entreprise.
- B- Diversité de l'entreprise.

II- L'environnement de l'entreprise.

- A. Théorie des systèmes ou analyses systémiques.
- B. Définition et composantes de l'environnement.
- C. La maîtrise de l'environnement.

III- L'organisation de l'entreprise.

- A. Notion d'organisation.
- B. Les structures d'entreprise.
- C. Une tentative de synthèse : l'approche de H.Mintzberg.
- D. Les grandes références organisationnelles.

IV- Les grandes fonctions de l'entreprise.

- A. La fonction achat et approvisionnement.
- B. La gestion de production.
- C. La Gestion des Ressources Humaines (G.R.H.).
- D. La fonction financière.

V- La stratégie de l'entreprise.

- A. La réflexion stratégique.
- B. Les options stratégiques.
- C. Les orientations stratégiques.

I- Définition et diversité des entreprises.

A- Définition :

Une entreprise est une **structure économique et sociale** qui regroupe des **moyens humains, matériels, immatériels et financiers**, qui sont combinés de manière **organisée** pour fournir des **biens ou des services** à des clients dans un **environnement concurrentiel ou non**.

- **L'entrepreneur** joue pleinement son rôle.
- Il doit **anticiper un besoin**.
- Il **assemble et organise les outils et les compétences** nécessaires pour satisfaire ce besoin.

A – Définition.

- Manuel d'économie politique de Pareto (1909/1981) :

“L’entreprise est l’organisation qui réunit les éléments de la production et qui les dispose de façon à l’accomplir. (...) L’entreprise peut revêtir différentes formes : elle peut être confiée à des particuliers, ou être exercée par l’Etat, les communes, etc. ; mais cela ne change rien à sa nature. On peut se faire une représentation matérielle de l’entreprise, en considérant un récipient où viennent aboutir de nombreux canaux, qui représentent les éléments de la production et d’où sort un courant unique, qui représente le produit” (p. 286).

A – Définition.

- Beitone, Cazorla, Dollo & Draï, 2001, p. 169

“L’entreprise est une unité économique dotée d’une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (travail et capital) pour produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché”.

➔ Cette définition permet de distinguer l’entreprise par un critère décisif : **le caractère marchand de sa production.**

1. Approche traditionnelle de l'entreprise.

- Selon l'approche économique :
 1. L'entreprise est **une unité de production** des biens et services destinés aux marchés de biens de consommation (grand public) et aux marchés de biens de productions (les autres entreprises).

Outputs – inputs = valeur ajoutée (VA) ➔ PIB.

2. L'entreprise **unité de répartition** de la VA :
Salariés, Etat, bailleurs de fonds, actionnaires.

2. Approche systémique de l'entreprise.

- L'entreprise est considérée comme **un système** ou un ensemble de **sous-systèmes**.
- Trois axes sont généralement évoqués pour introduire ce concept :

2.1- Les travaux de Forrester (années 60),

2.2- La théorie du management (Japon),

2.3- L'entreprise est un système (Joël de Rosnay).

2.1- Les travaux de Forrester.

L'entreprise est un **système** :

- **Complexe** (sous-systèmes),
- **Concret** (ensemble de machines, d'Hommes),
- **Abstrait** (notion de culture d'entreprise),
- **Organisé** (Mintzberg),
- **Ouvert** (relation constante avec son environnement : ressources et contraintes),
- **Finalisé** (un ou plusieurs objectifs),
- **Régulé**(adaptation aux chocs internes & externes).

2.2- La théorie du management.

- Avantage organisationnel → Croissance forte du Japon.

Critique du Taylorisme et de l'OST:

- Mains d'œuvre non qualifiée, non motivée.
- Manque d'humanisme ...etc.

Critique du Fordisme:

- La standardisation et le manque de flexibilité et de différenciation.

2.3- L'entreprise est un système.

- Selon **Joël de Rosnay**, le système est un :
"Ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but."
 - Un système est constitué d'éléments et de relations entre ces éléments,
 - Un système est finalisé,
 - Un système est un tout, irréductible à ses parties,
 - Un système est organisé.
- ➔ L'entreprise est un système **ouvert** et **finalisé**.

2.3.1- L'entreprise : système ouvert.

- En relation avec son environnement par :
 - **Des inputs (flux d'entrées)** : facteurs de production, flux financiers (capitaux), flux d'informations (étude de marché, législation, nouvelles technologies...).
 - **Des outputs (flux de sorties)** : produits et services, flux financiers (revenus, dépenses), flux d'informations (publicité, bilan...).

2.3.2- L'entreprise : système finalisé.

- Elle poursuit une double finalité:
 1. Une finalité à caractère **personnel** (maximisation des profits, sécurité de l'entrepreneur et des dirigeants...)
 2. Une finalité à caractère **institutionnel** :
 - ❖ Economique (survie et compétitivité...),
 - ❖ Sociale (sécurité et stabilité du personnel...) et/ou,
 - ❖ Sociétale (intégration dans son environnement...).

B. La diversité des entreprises.

- **1. Classification selon la forme économique :**
 - 1.1- La taille de l'entreprise,
 - 1.2- Le domaine d'activité.
- **2. Classification juridique :**
 - 2.1- Les sociétés de capitaux,
 - 2.2- Les sociétés de personnes,
 - 2.3- Les sociétés à réglementation particulière.

1. Classification selon la forme économique.

- **1.1- La taille de l'entreprise**
 - L'effectif du personnel,
 - Le chiffre d'affaires,
 - Actif du bilan,
 - Valeur ajoutée, Capitaux propres ...etc.
- **1.2- Le domaine d'activité**
 - Classification traditionnelle de Colin Clark,
 - Classification selon secteur, branche et filière,
 - La nature de l'activité.

1.1- La taille de l'entreprise.

- L'effectif du personnel : (Au Maroc)
 - Les très petites entreprises (TPE) : 0 à 9 salariés,
 - La petite et moyenne entreprise (PME) : 10 à 99 salariés,
 - La grande entreprise : 100 salariés et plus.
- ➔ Ce critère est insuffisant pour classer quelques entreprises. (Ex : Grandes entreprises automatisées).

1.1- La taille de l'entreprise.

- L'effectif du personnel,
- Le chiffre d'affaires,
- Actif du bilan,
- Valeur ajoutée,
- Capitaux propres.

➔ Plus intéressant de prendre plusieurs critères simultanément en considération.

1.2- Le domaine d'activité.

Classification traditionnelle de Colin Clark.

- **Secteur primaire** (agriculture, sylviculture, pêche, parfois mines),
- **Secteur secondaire** (industrie, bâtiment et travaux publics),
- **Secteur tertiaire** (services),
- **Secteur quaternaire** (R&D et TIC).

1.2- Le domaine d'activité.

Classification selon secteur, branche et filière.

- **Un secteur** : même activité principale. Une entreprise n'ayant, par définition qu'une seule activité principale ne peut donc appartenir qu'à un seul secteur d'activité. (9 S)
- **Une branche d'activité** : unités de production fabriquant la même catégorie de produits. Une même entreprise, dont l'activité est variée, peut se trouver classée dans plusieurs branches. (49B)
- **Une filière** : est l'ensemble de toutes les entreprises qui participent aux étapes du processus de production.

1.2-Le domaine d'activité.

La nature de l'activité (6 catégories homogènes).

- Entreprises agricoles,
- Entreprises industrielles,
- Entreprises commerciales,
- Entreprises prestataires de services,
- Etablissement de crédit,
- Entreprises d'assurance.

2. Classification selon la forme juridique.

- **2.1- Les sociétés de capitaux.**
- **2.2- Les sociétés de personnes.**
- **2.3- Les sociétés à réglementation particulière.**

2. Classification selon la forme juridique.

2.1- Les sociétés de capitaux

- Société à responsabilité limitée (SARL),
- Société anonyme (SA),
- Société en commandite par actions.

➔ Ces sociétés se caractérisent par l'importance du capital au détriment des personnes.

S.A.R.L

- Une seule personne dite - associée unique- peut constituer la SARL. **(possibilité 1 associé unique)**
- Le nombre maximum d'associés ne peut dépasser 50. **(Nb max d'associés 50)**
- Le montant du capital social ne peut être inférieur à 10.000 DH et doit être déposé obligatoirement dans un compte bancaire bloqué. **(Capital Soc bloqué minimum 10000 Dh)**
- La **part sociale** est d'au moins 100 DH.
- Les **apports** peuvent être en nature.

S.A

- Le **nombre d'actionnaires** ne peut être inférieur à 5.
- Le **capital minimum** est de **3 millions de DH** pour les SA faisant appel public à l'épargne et, **300.000 DH** dans le cas contraire.
- Le **montant nominal de l'action** ne peut être inférieur à **100 DH**.
- Les **actions en numéraire** doivent être **libérées** lors de la souscription **d'au moins le 1/4** de leur valeur nominale.
- Les **actions en nature** sont **libérées intégralement** lors de leur émission.

S.A

- **Le capital doit être intégralement souscrit; à défaut la société ne peut être constituée.**
- **La Direction générale de la société est attribuée de plein droit au président du conseil d'administration.**
- **Le président est révocable à tout moment par le conseil d'administration.**

Société en Commandite par Actions.

- Une **dénomination** ou le nom d'un ou de **plusieurs associés commandités** est possible.
- Le **capital** est divisé en **actions** est constituée :
 - **Un ou plusieurs commandités (qualité de commerçants)** et répondent indéfiniment et **solidairement des dettes sociales, (Min 1)**
 - Et des **commanditaires** qui ont la **qualité d'actionnaires** et ne supportent les **pertes** qu'à concurrence de **leurs apports. (Min 3)**

Société en Commandite par Actions.

- Le nombre des associés **commanditaires** ne peut être inférieur à **trois (3)**.
- Un **associé commandité** ne peut être membre du **conseil de surveillance**;
- Et les **actionnaires** ayant la qualité de **commandités** ne peuvent participer à la **désignation des membres de ce conseil**.
- Le **gérant** est investi des **pouvoirs** les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

2. Classification selon la forme juridique.

2.2- Les sociétés de personnes.

- Société en commandite simple,
- Société en nom collectif,
- Société en participation.

➔ Ces sociétés se caractérisent par l'aspect prédominant du facteur personnel **"intuitu-personae"**.

➔ "Intuitu personae" est une locution latine qualifiant un contrat conclu en considération de la personne avec laquelle il a été passé.

Société en Commandite Simple.

- Constituée d'associés commandités (Min 1) et d'associés commanditaires (Min 1).
- Les associés commandités sont tenus indéfiniment et solidairement des dettes sociales.
- Les associés commanditaires répondent des dettes sociales seulement à concurrence de leur apport.
- L'apport ne peut être un apport en industrie (SCA et SA aussi).
- L'associé commanditaire ne peut faire aucun acte de gestion engageant la société vis à vis des tiers, même en vertu d'une procuration.

Société en Nom Collectif.

- **Les associés** ont tous la **qualité de commerçants** et répondent indéfiniment et solidairement des **dettes sociales**,
- Tous les **associés sont gérants**, sauf stipulation contraire des statuts,
- La **révocation des gérants** ne peut être décidée **qu'à l'unanimité** des associés,
- Les **parts sociales** sont **nominatives** et ne peuvent être **cédées** qu'avec le **consentement de tous les associés**.

Société en Participation SEP.

- **N'existe que dans les rapports entre associés et n'est pas destinée à être connue des tiers,**
- **Elle n'a pas la personnalité morale. Elle n'est soumise ni à l'immatriculation, ni à aucune formalité de publicité,**
- **Si la société a un caractère commercial, les rapports des associés sont régis par les dispositions applicables aux sociétés en nom collectif,**
- **A l'égard des tiers, chaque associé contracte en son nom personnel.**
- **Ex : associer des avocats dans une SEP, ou réaliser un projet commun entre plusieurs personnes, le tester et passer ensuite à une autre forme.**

► LES DIFFERENTES FORMES JURIDIQUES POSSIBLES AU MAROC

Type de société	Associés	Capital	Responsabilité
Société Anonyme (SA)	5 au minimum	Minimum de 300.000 dh, ou 3.000.000 dh si la société fait appel public à l'épargne	Limitée à l'apport des actionnaires
Société à responsabilité limitée (SARL)	1 à 5	Min de 10.000 dh	Limitée à l'apport des actionnaires
Société en nom collectif (SNC)	1 au minimum	Aucun capital minimum requis	Indéfinie et solidaire dettes sociales
Société en Commandite* Simple (SCS)	Minimum d'1 associé commandité et 1 associé commanditaire	Aucun capital minimum requis	Pour les associés commandités : Indéfinie et solidaire dettes sociales Pour les associés commanditaires : limitée à leur apport
Société en commandite* par action (SCA)	Minimum d'1 associé commandité 3 commanditaires	Aucun capital minimum requis	Pour les associés commandités : Indéfinie et solidaire dettes sociales Pour les associés commanditaires : limitée à leur apport

2. Classification selon la forme juridique.

2.3- Les sociétés à réglementation particulière :

- **Société d'investissement**, (OPCVM : organismes de placement collectif des valeurs mobilières → gestion de portefeuille ou de VMP).
- **Société coopérative d'achat**, (groupement d'artisans par exemple pour obtenir des RRR : remise, rabais, ristourne → compétitivité).
- **Société coopérative de consommation**, (regroupement de consommateurs en vue d'acheter en gros des biens de consommation par exemple).
- **Société mutualiste**, ces groupes volontaires de personnes (physiques et morales) fonctionnent selon le principe de la solidarité entre membres, et tentent avant tout de répondre aux besoins de ceux-ci.

II) L'environnement de l'entreprise.

- A. Théorie des systèmes ou analyses systémiques.**
- B. Définition et composantes de l'environnement.**
- C. La maîtrise de l'environnement.**

II) L'environnement de l'entreprise.

- L'entreprise s'insère dans son environnement local, national et international.
- Cet environnement doit être pris en compte par la firme dans ses composantes : (matrice **PESTEL**)
**économiques, *juridiques, *politiques,*
**culturelles, *sociales et *technologiques.*
- L'environnement peut exercer sur l'entreprise une **action négative** en freinant son développement ou une **action bénéfique** en lui permettant de se développer. (le contraire est vrai).

A. Théorie des systèmes ou analyses systémiques.

(Voir page 6: Approche systémique de l'entreprise).

- L'entreprise est considérée comme un système ou un ensemble de sous-systèmes.
 - Les travaux de Forrester (années 60),
 - La théorie du management (Japon).
 - Selon Joël de Rosnay, le système est un : "Ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but."
- ➔ Entreprise est un système ouvert et finalisé.

B. Définition et composantes de l'environnement.

- Il s'agit de l'ensemble des **facteurs extérieurs** à l'entreprise et qui ont une influence sur elle. On distingue :
 - **Un macro-environnement** : environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects *sociologiques, économiques, juridiques, techniques* ... tant nationaux qu'internationaux.
 - **Un micro-environnement** : environnement spécifique de l'entreprise constitué de *ses clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents...*

1. Macro-environnement.

- Nombreux facteurs clés de cet environnement qui ont des **conséquences** pour l'entreprise,
- Elle doit les **connaître** pour agir efficacement,
- Une entreprise qui décide de lancer un **nouveau produit** doit savoir que la demande future est fonction de **multiples facteurs**.
- Il s'agit des facteurs suivants:

1. Macro-environnement.

Démographiques	Culturels	Juridiques	Economiques	Technologiques
Structure par âges, natalité, mortalité, projection future de la pyramide des âges...	Etat et évolution des valeurs et des croyances, niveau d'éducation...	Règlement, interdiction, conditions de garantie, conditions de vente ...	Croissance économique, évolution des prix, politique, économiques de l'Etat (impôt, taux d'intérêt...)	Etat et évolution des connaissances, nouveaux produits, diffusion internationale de l'innovation...

2. Micro-environnement.

- Il est constitué par les **partenaires de l'entreprise sur le marché.**
- L'entreprise désirant connaître son **environnement spécifique** doit apprécier les différents aspects le concernant.
- Cette étude de l'environnement spécifique constitue le contenu essentiel des **études de marché réalisé par les entreprises.** Il s'agit:

2. Micro-environnement.

Les clients	Les fournisseurs	Les concurrents
Identifier les besoins.	Apprécier les fournisseurs qui disposent d'un monopole...	Déterminer les concurrents directs (biens similaires) et les concurrents indirects (biens de substitution.
Déterminer leur nombre.	Déterminer leur nombre.	Déterminer s'il est difficile d'entrer dans le secteur (barrières à l'entrée) ou d'en sortir (barrières à la sortie).
Evaluer leurs forces et leur pouvoir.	Evaluer leur taille et leur pouvoir.	Evaluer leurs forces et leur pouvoir.
Envisager les évolutions.	Envisager les évolutions.	Envisager les évolutions en termes de rapport de force.

C. La maîtrise de l'environnement.

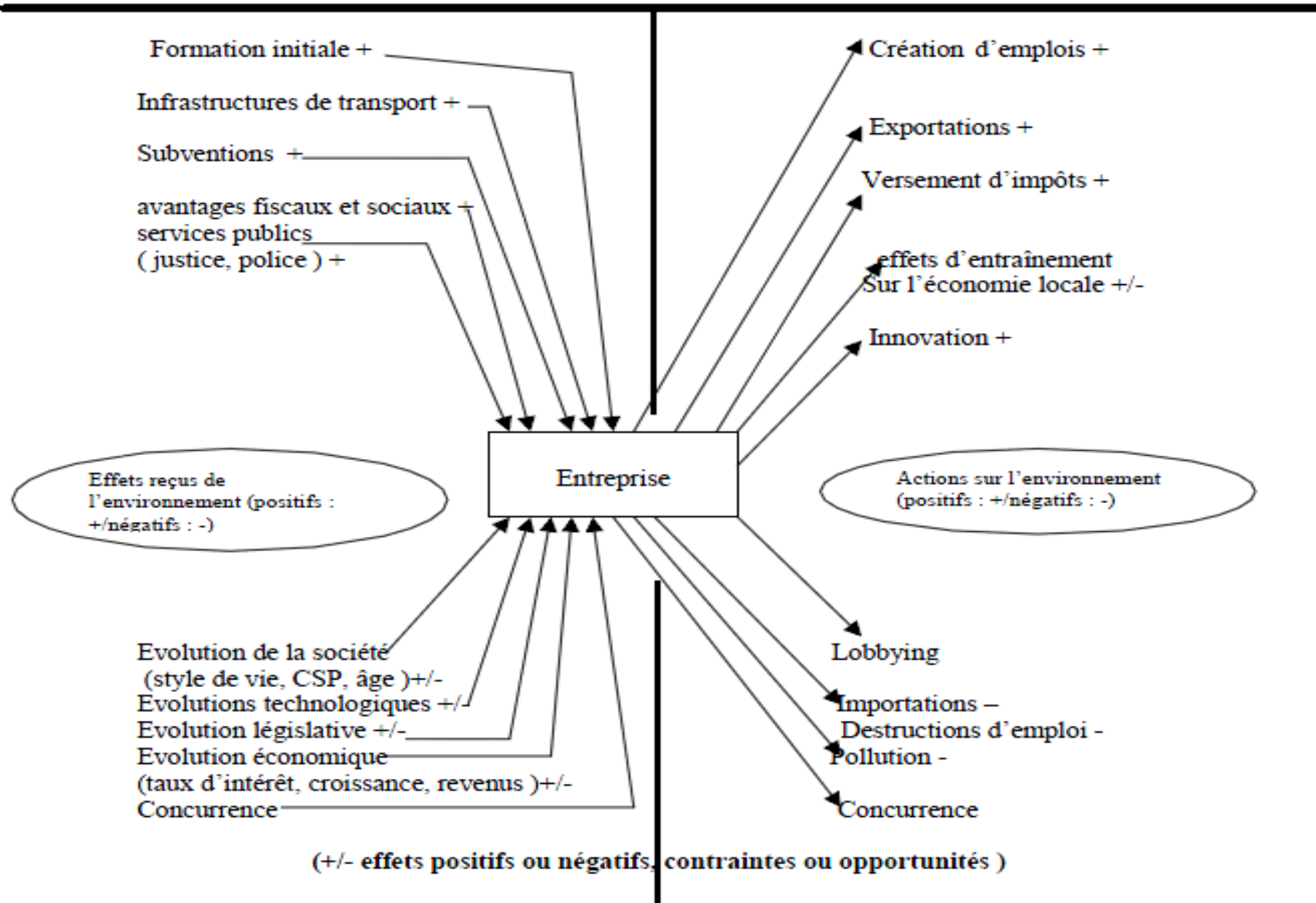
- L'entreprise est un système ouvert à son **environnement** et ses **environnements**.
- Elle noue avec ces derniers des relations **économiques et/ou sociales**.
 - 1.L'entreprise, système ouvert sur son environnement (inputs et outputs),
 - 2.Les relations économiques et sociales entre l'entreprise et ses environnements (voir schéma).

1. L'entreprise, système ouvert sur son environnement.

- L'entreprise ne peut pas vivre en **boîte close**.
- Elle puise dans son environnement les **moyens de fonctionner** (Inputs : travail, capitaux ressources naturelles, informations) et **vend à ses clients** ce qu'il a produit. (Outputs)
- Les relations avec l'environnement se font par l'intermédiaire **des marchés** (le capitalisme).
- Les échanges avec l'environnement peuvent s'analyser comme une **boucle de rétroaction**.

2.

Les relations économiques et sociales entre l'entreprise et ses environnements.



III) L'organisation de l'entreprise.

- A. Notion d'organisation.
- B. Les structures d'entreprise.
- C. Une tentative de synthèse : l'approche de H.Mintzberg.
- D. Les grandes références organisationnelles.
(Cours Management II en S2).

A. Notion d'organisation.

- Afin d'atteindre les objectifs fixés, le système entreprise doit ***agencer, disposer et coordonner*** les éléments dont il dispose de la manière la **plus rationnelle** possible.
 - De quelle manière les **tâches** et les responsabilités sont-elles **réparties** dans l'entreprise ?
 - Par quels mécanismes s'opèrent **l'exercice du pouvoir** et quelle est la définition de ce pouvoir ?
 - Comment se fait **la coordination** entre les différents éléments du système ?

A. Notion d'organisation.

1. De quelle manière les tâches et les responsabilités sont-elles réparties dans l'entreprise ?

➔ La répartition des tâches par grandes fonctions

2. Par quels mécanismes s'opèrent l'exercice du pouvoir et quelle est la définition de ce pouvoir ?

➔ L'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise.

3. Comment se fait la coordination entre les différents éléments du système ?

➔ La notion de coordination entre les éléments du système entreprise.

➔ La coordination et la répartition des tâches par grandes fonctions.

1. L'identification des tâches.

Cette identification des tâches passe par :

- ❑ Une analyse minutieuse de différentes étapes nécessaires à la réalisation de la production,
- ❑ Un premier regroupement des tâches élémentaires en tâches plus complexes,
- ❑ Un rassemblement des tâches complexes en activités (acheter, vendre, produire...) donnant lieu à la naissance de poste de responsabilité piloté et appelé « **Service.** »

2. Les grandes fonctions dans l'entreprise.

- **1910 : Fayol et le regroupement des activités essentielles en 6 fonctions :**

Activités essentielles d'après Fayol	Fonctions correspondantes
Administrative	* prévoir, organiser, coordonner, contrôler
Commerciale	* acheter, vendre, échanger
Technique	* produire, fabriquer, transformer
Financière	* rechercher les capitaux, employer les capitaux
Comptable	* inventorier, calculer les prix de revient, déterminer les prix de vente, calculer les résultats
Sécurité	* protéger les biens, protéger les personnes.

B. Les structures d'entreprise.

- A partir d'une certaine **taille**, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une **hiérarchie**, et de **coordonner** le travail de chacun.
- Les dirigeants de l'entreprise doivent bâtir une **structure**, représentée par un **organigramme**, et définir ce que l'on appelle **une organisation**.
- ***L'organigramme est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise.***

B. Les structures d'entreprise.

- La **structure** de l'entreprise est constituée par l'**agencement des divers services** les uns par rapport aux autres. Etablir la structure de l'entreprise consiste donc :
 1. à **définir les services à constituer** (c'est la répartition des tâches),
 2. à établir les **attributions de chacun**,
 3. à fixer les **moyens** qui doivent leur être affectés, à préciser les **relations** entre les services (*relations hiérarchiques*).

B. Les structures d'entreprise.

- Le découpage de l'entreprise en sous-systèmes permet d'étudier des structures schématisées par des organigrammes suivants :

1. Les structures simples.

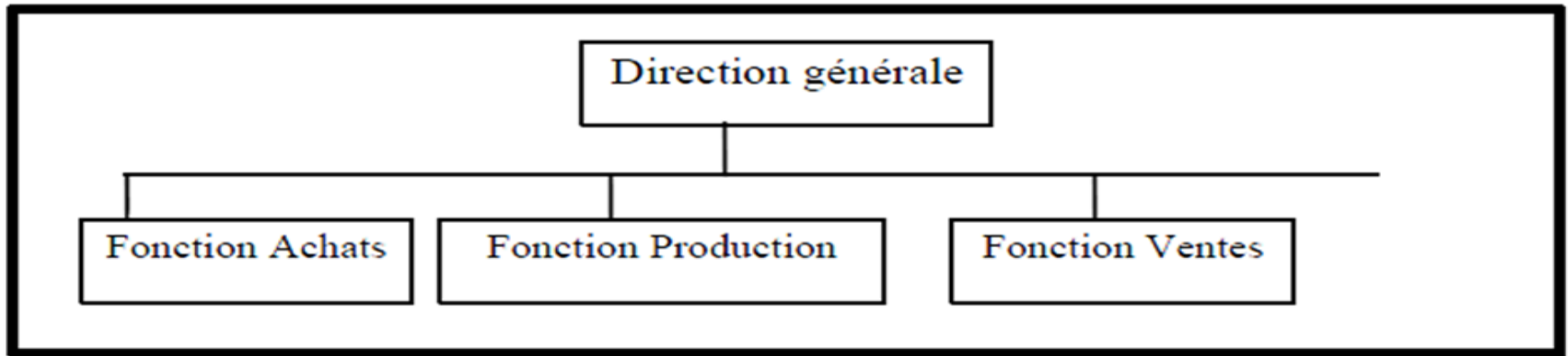
- a. La structure fonctionnelle (forme en U).
- b. La structure divisionnelle (ou décentralisée).

2. Les structures complexes.

- a. La structure matricielle.
- b. La structure multidimensionnelle.
- c. La structure polycellulaire.

1. Les structures simples.

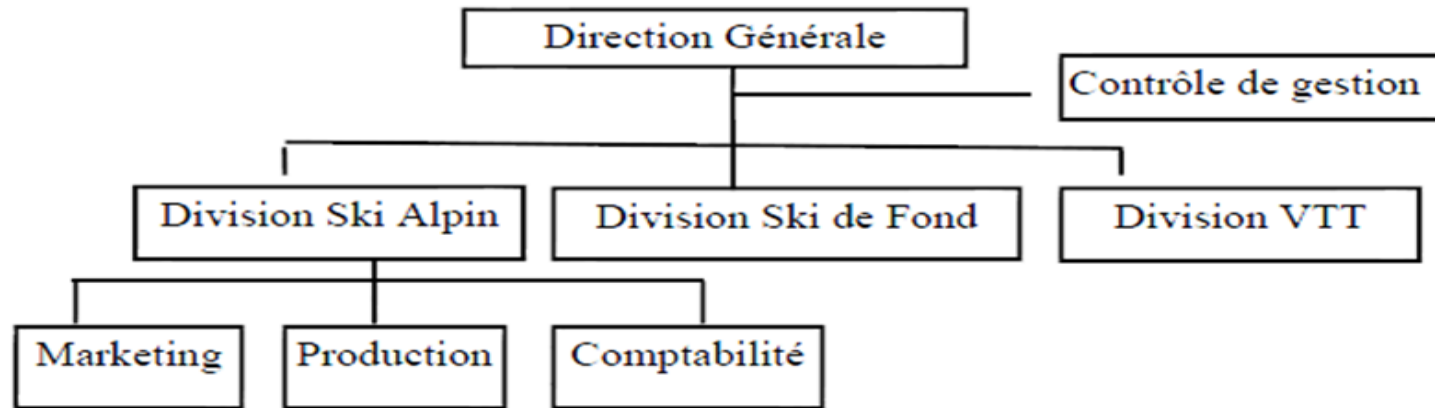
a. La structure fonctionnelle (forme unitaire en U)



- Homogénéité de chaque fonction (un responsable compétent à sa tête).
 - La direction générale assure la coordination.
- ➔ Organisation efficiente pour une entreprise monoproductrice, peu complexe, et de petite taille.

b. La structure divisionnelle (ou décentralisée).

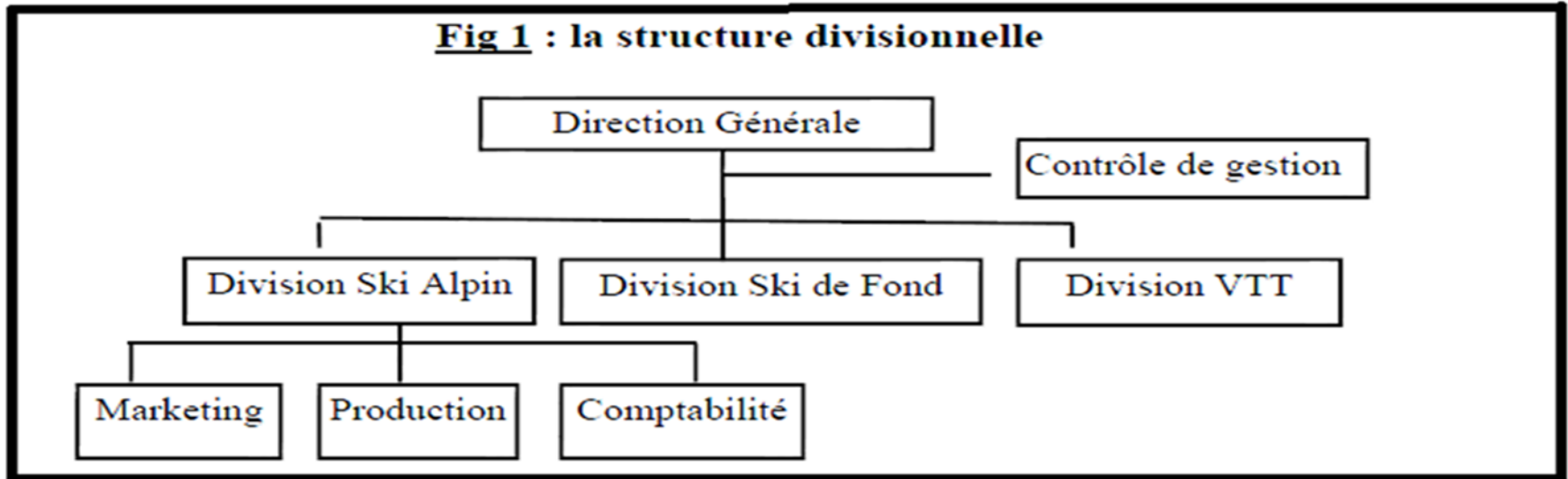
Fig 1 : la structure divisionnelle



- Permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir le travail (les tâches) en fonction des branches, des produits, et des familles de produits fabriqués.
- Chaque division est responsable de ses coûts et de ses résultats, et ne traite que des opérations relatives à un même produit.

b. La structure divisionnelle (ou décentralisée).

Fig 1 : la structure divisionnelle



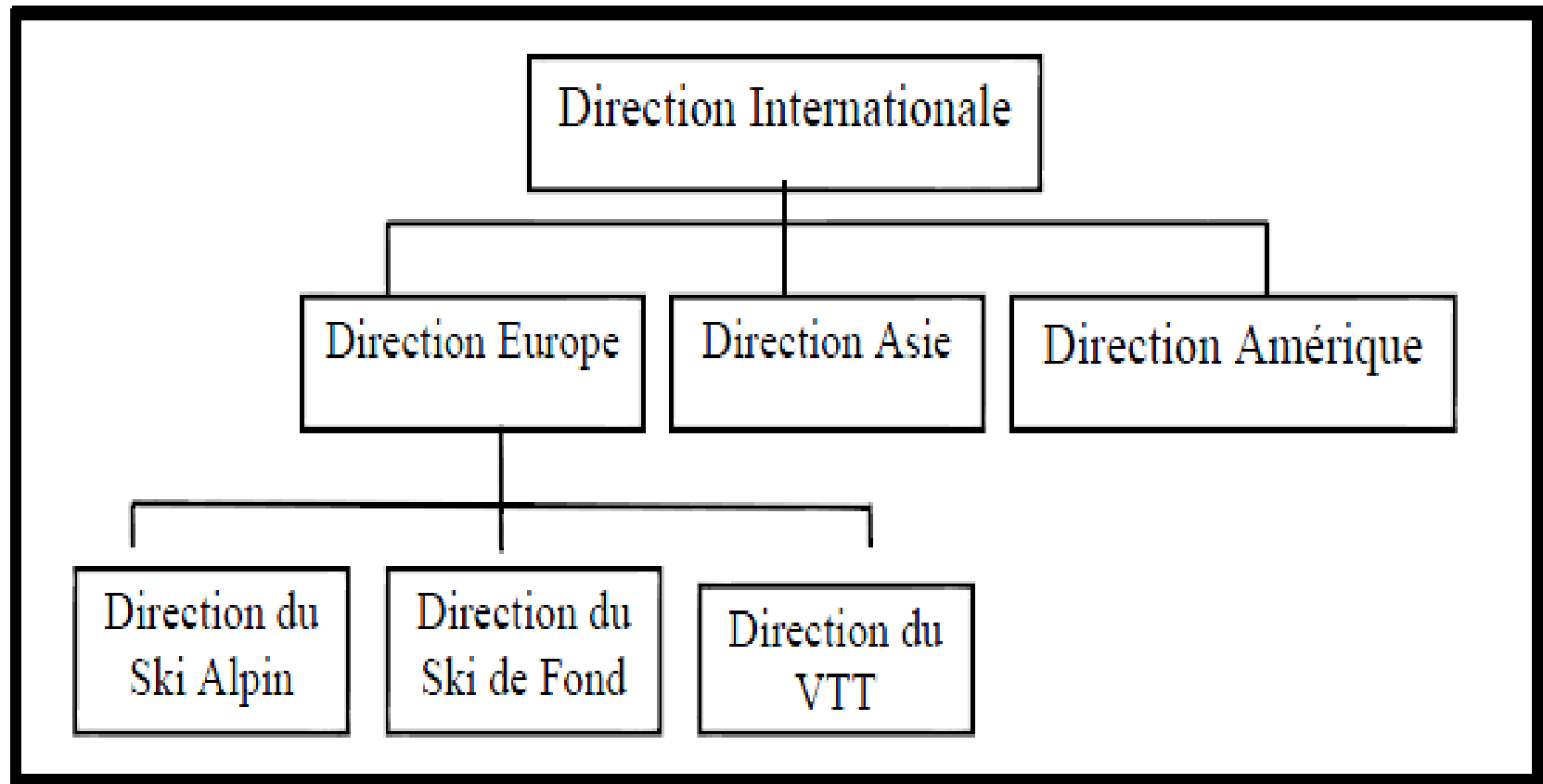
- Contrairement aux structures classiques (de Taylor ou de Fayol), la structure divisionnelle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités.
- Plus de réactivité et de souplesse face à un environnement fluctuant.
- Plus d'initiative aux cadres, augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité.

b. La structure divisionnelle (ou décentralisée).

- Chaque division peut adopter une structure spécifique (par exemple une structure fonctionnelle),
- Risque de transformation de l'ensemble des divisions en une collection d'entreprises indépendantes.
- Le type de client ou le secteur géographique peut servir de critère pour structurer l'entreprise. (***Exemple : les FMN***).
- On parle alors de **la structure géographique**.

b. La structure divisionnelle (ou décentralisée).

Structure géographique.



2. Les structures complexes.

- a. La structure matricielle.
- b. La structure multidimensionnelle.
- c. La structure polycellulaire.

2. Les structures complexes.

a. La structure matricielle.

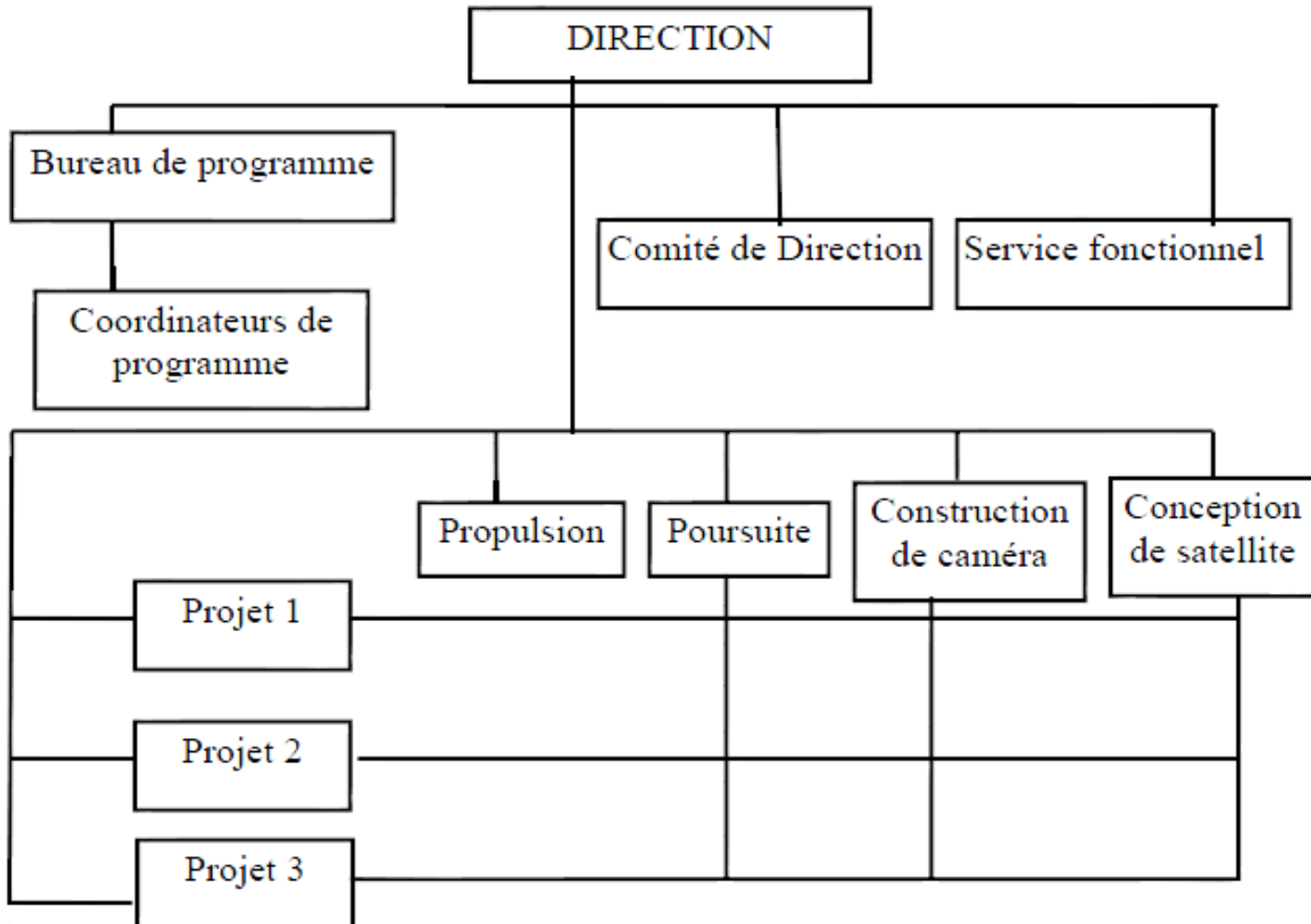
- Elle a été décrite par **J.K Galbraith**, au début des années 70.
- Elle est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères :

***un critère fonctionnel et
un critère divisionnel.***

- Cette structure doit conduire à **un cumul des compétences** : celle du **chef de produit** ou **chef de projet** associée à celle du **spécialiste** de chaque grande fonction.
- Cette structure est particulièrement bien adaptée à la **complexité** croissante de **l'entreprise** ainsi qu'à l'impératif de **flexibilité**.

a- La structure matricielle.

Fig 2 : la structure des programmes de satellite de la NASA

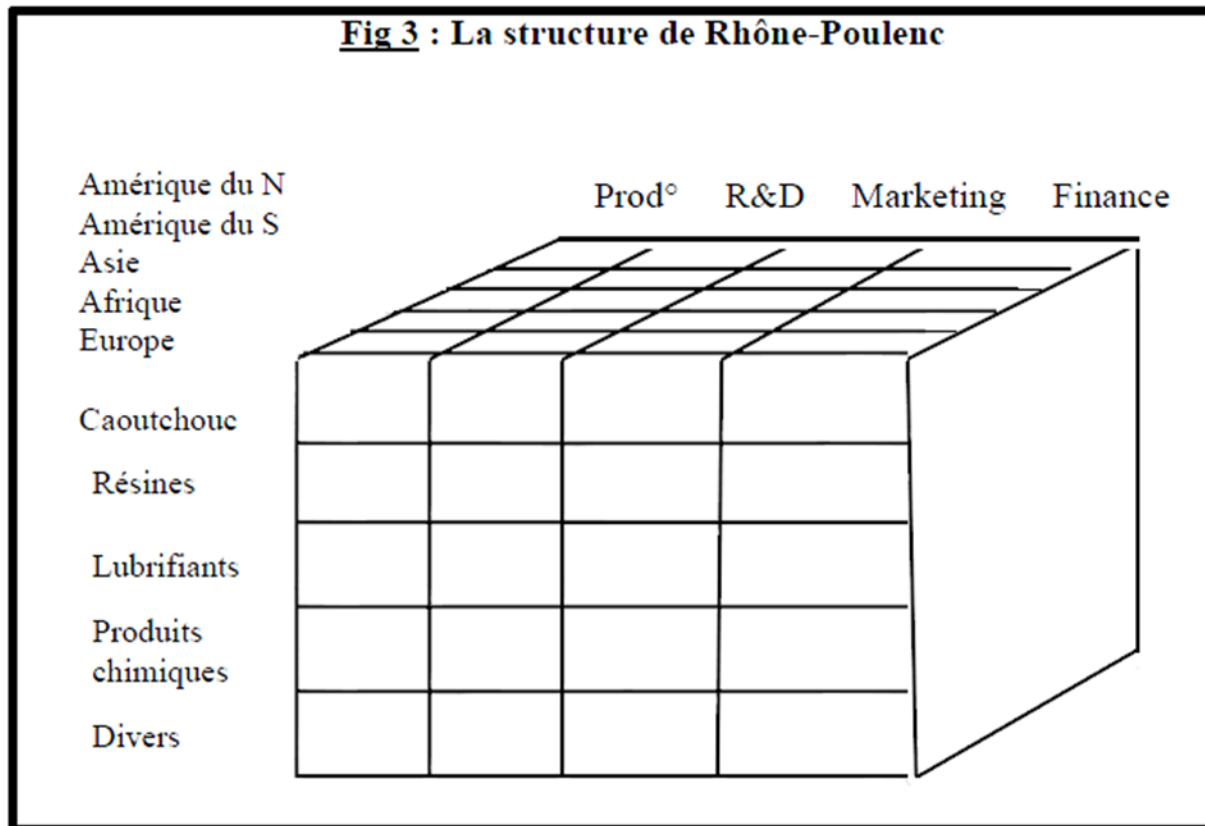


a- La structure matricielle.

- Un projet peut être annulé à tout moment sans modifier la structure. (+)
- La structure matricielle facilite la décentralisation de l'entreprise et favorise la concurrence entre les chefs de projet. (+)
- Elle génère cependant des difficultés de coordination et peut être à l'origine de conflits. (-)
- Les salariés quant à eux sont souvent hostiles à la mise en place d'une structure qui ne leur indique pas de qui ils dépendent. (-)

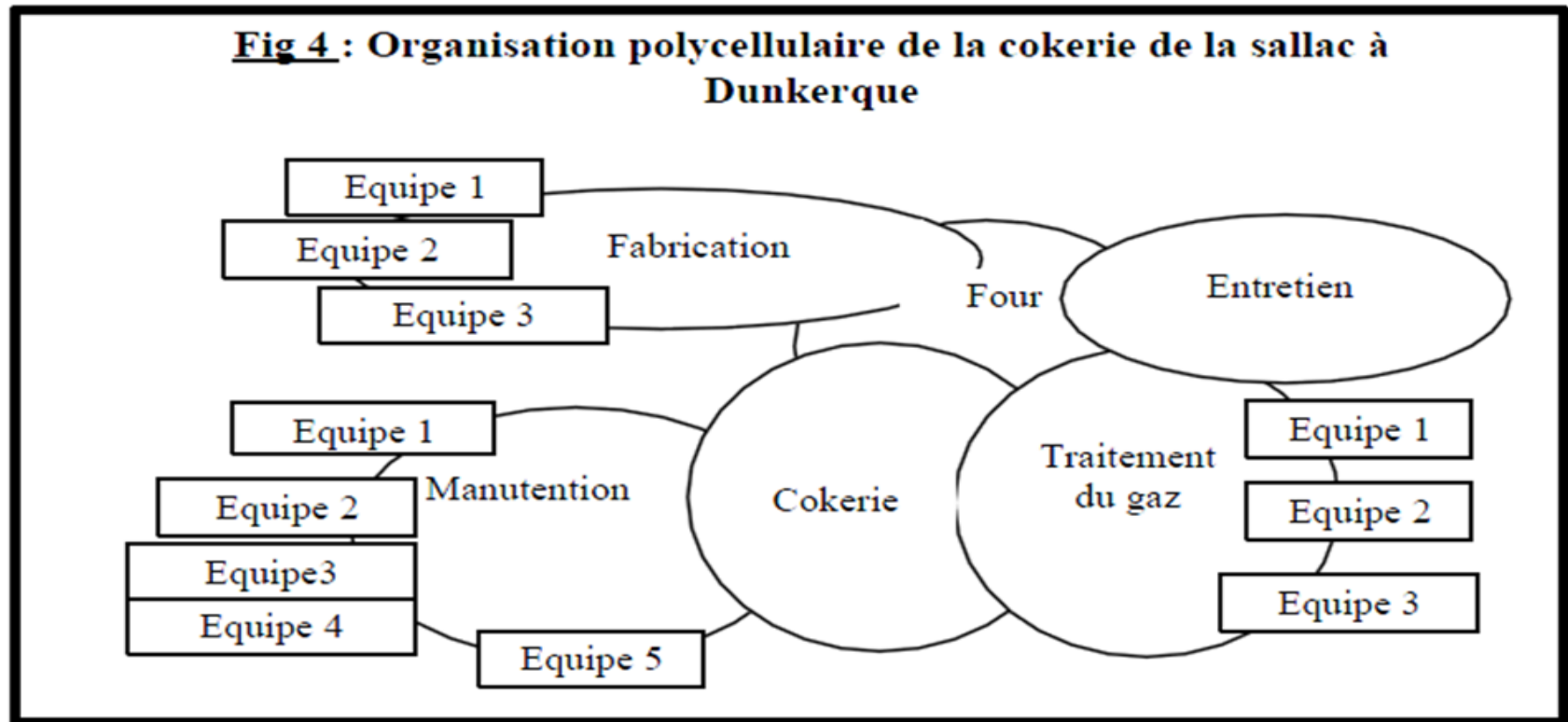
b. La structure multidimensionnelle.

- Elle repose sur le même principe que la structure matricielle, mais associe une double, voire une triple ligne hiérarchique permanente. (+)
- Elle est moins flexible que la structure matricielle, son extrême complexité rend souvent l'organisation ingérable. (-)



c. La structure polycellulaire.

- Grands ensembles flexibles et complémentaires.
- Chaque cellule se structure autour d'équipes.



C. Une tentative de synthèse : l'approche de H.Mintzberg.

- Cinq formes organisationnelles fondamentales :
 - La structure simple,
 - La bureaucratie mécaniste,
 - La bureaucratie professionnelle,
 - La structure divisionnelle,
 - L'adhocratie.

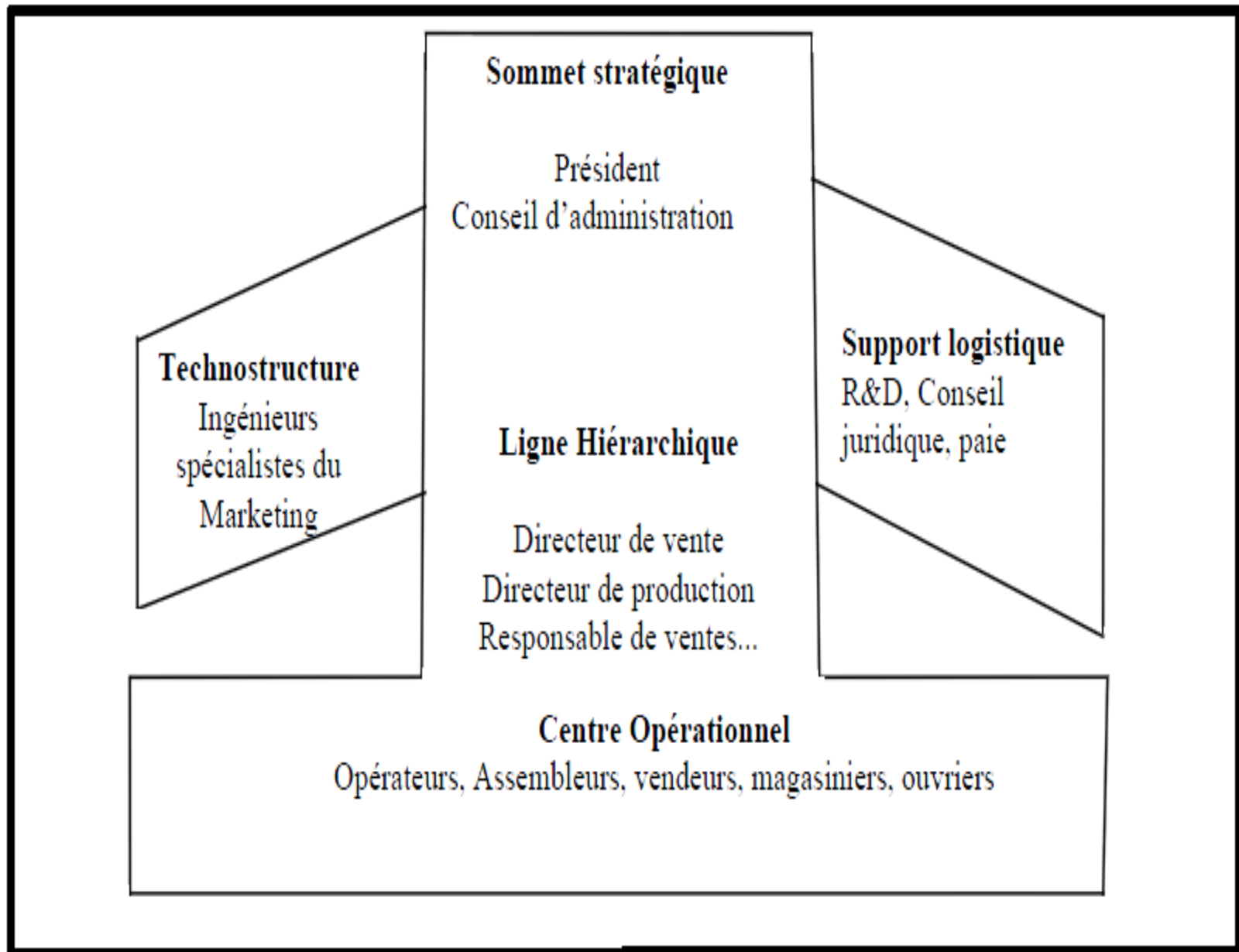


C. Une tentative de synthèse : l'approche de H.Mintzberg.

- Dans un effort de classification beaucoup plus ambitieux, qui tente de rendre compte de la **diversité des organisations économiques** (depuis l'entreprise jusqu'à l'hôpital), **H.Mintzberg (1983)** avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la **permanence de ses composantes**.
- La **combinaison** de ces composantes et leur **hiérarchisation** conduisent à une **forte différenciation des formes organisationnelles**.

C. Une tentative de synthèse : l'approche de H.Mintzberg.

- Une nouvelle **représentation de la structure** des entreprises est définie à partir de **cinq composantes** de base :
 - 1. Le centre opérationnel** : Il désigne les membres chargés directement **d'assurer la production**, qui constitue la raison d'être de l'organisation.
 - 2. Le sommet stratégique** : C'est l'instance où se **prennent les décisions** d'allocation des ressources dans le court et le long terme.

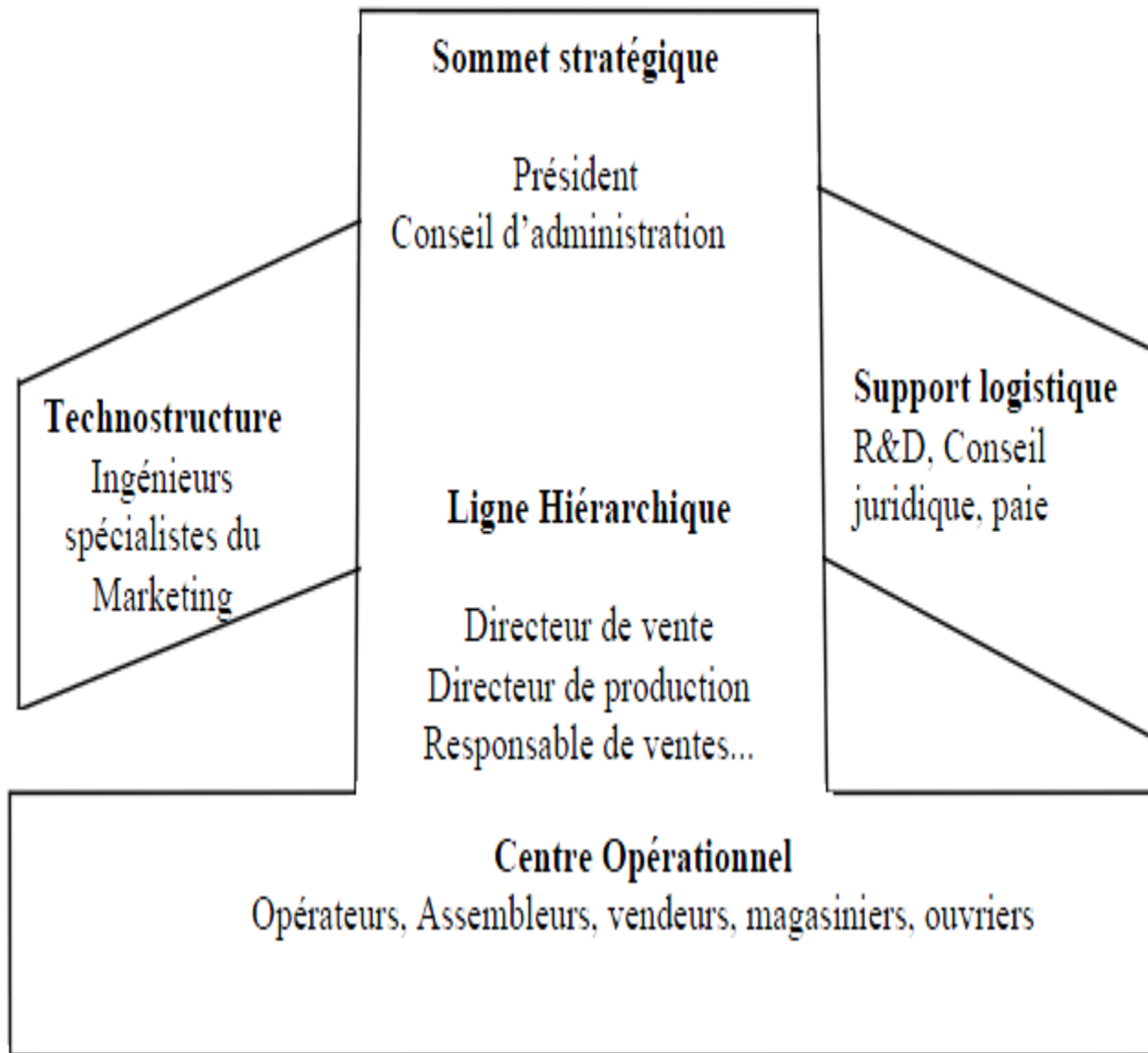


C. L'approche de H.Mintzberg.

3. La ligne hiérarchique : Elle transmet les décisions du **sommet stratégique** et en assure la mise en œuvre. Elle sert aussi de **support aux flux d'informations** entre centre opérationnel et sommet stratégique.

4. La technostructure : Elle est chargée d'**élaborer et de suivre les programmes d'investissements**. Elle vise à **standardiser les procédures** en vue de rendre le travail plus efficace.

5. Le support logistique : Il assure les **fonctions depuis la communication entre les différentes instances jusqu'à l'entretien, la documentation, les relations avec l'environnement**. Sa fonction vise à **maîtriser le maximum d'activités de l'entreprise**, même si celles-ci sont marginales.



C. L'approche de H.Mintzberg.

- Selon Mintzberg, **toute organisation comprend ces 5 composantes.**
- Les **fonctions** peuvent se recouper, ou être assurées par un même participant, mais en **général, elles sont distinctes.**
- Dans son ouvrage «*Voyage au centre des organisations* », Mintzberg définira une sixième composante : **l'idéologie.**
- Elle se nourrit des traditions et des croyances de l'entreprise → **Culture de l'entreprise.**

C. L'approche de H.Mintzberg.

- La **culture** est l' image interne d'une organisation qui regroupe l'ensemble des **valeurs, des mythes, des rites, des tabous et des symboles.**
- La typologie de Mintzberg est **remarquable** car elle aborde l'organisation comme :
 - Un assemblage structuré de participants, et **non comme une collection d'individus** dont les relations sont déterminées de façon exogène.
 - Elle part du principe **qu'une organisation est avant tout une coalition** entre **sous-groupes structurés** de participants, hétérogènes certes, mais dont résulte pourtant une cohérence propre.

C. L'approche de H.Mintzberg.

- Cette configuration structurelle rappelle l'anatomie humaine.
- La **prédominance d'une composante** sur les autres **et l'agencement** des autres composantes qui en résulte permettent à Mintzberg d'identifier **cinq formes organisationnelles fondamentales** :

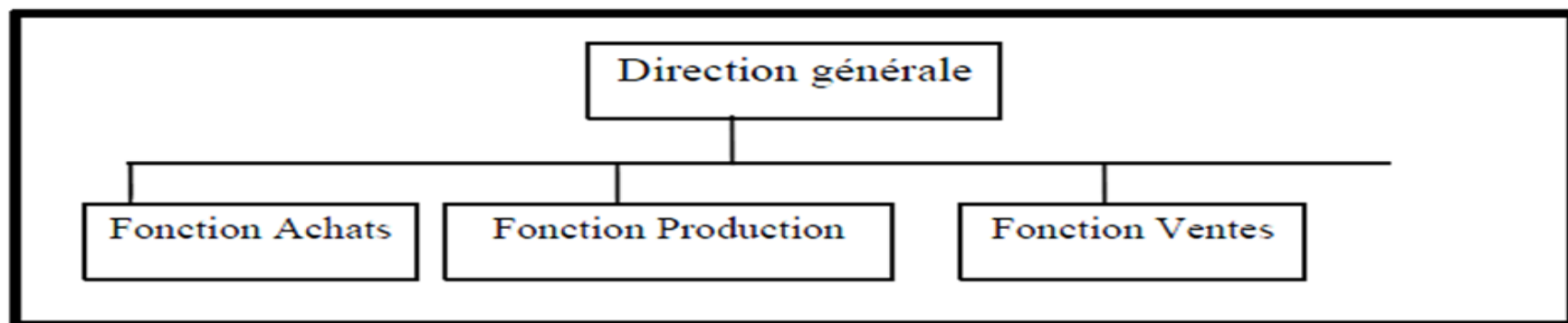
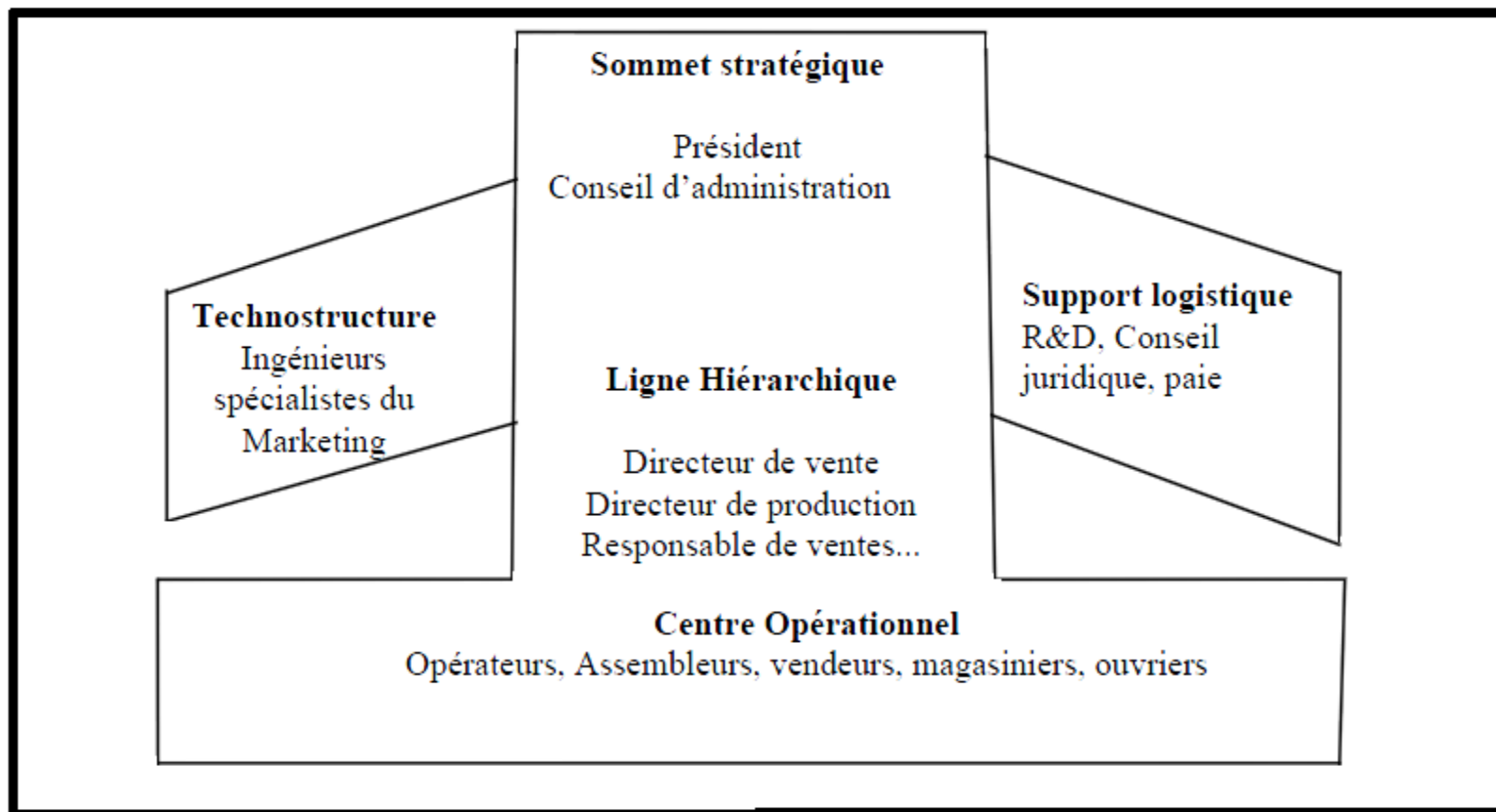
C. L'approche de H.Mintzberg.

- Cinq formes organisationnelles fondamentales :
 - La structure simple,
 - La bureaucratie mécaniste,
 - La bureaucratie professionnelle,
 - La structure divisionnelle,
 - L'adhocratie.

C. L'approche de H.Mintzberg.

1. La structure simple, caractérisée par :

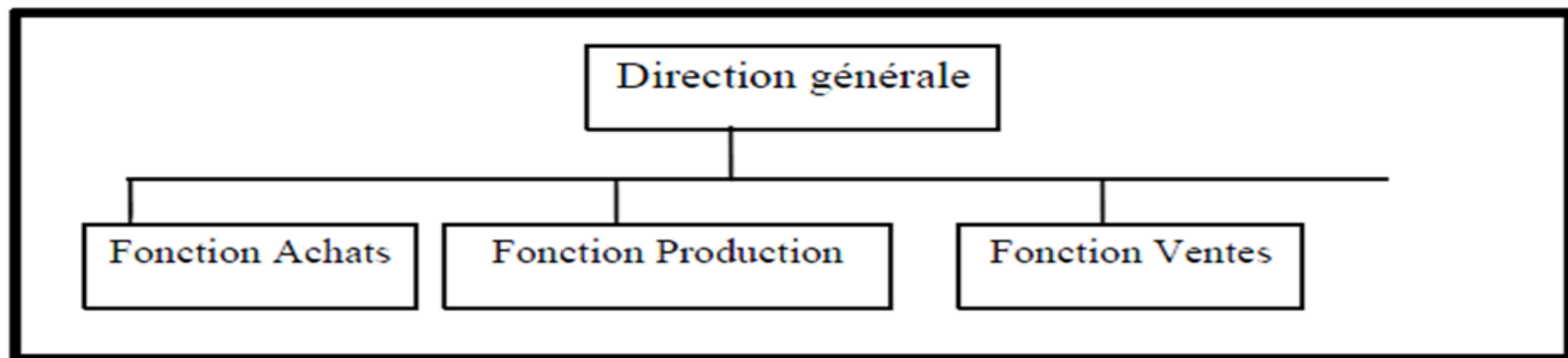
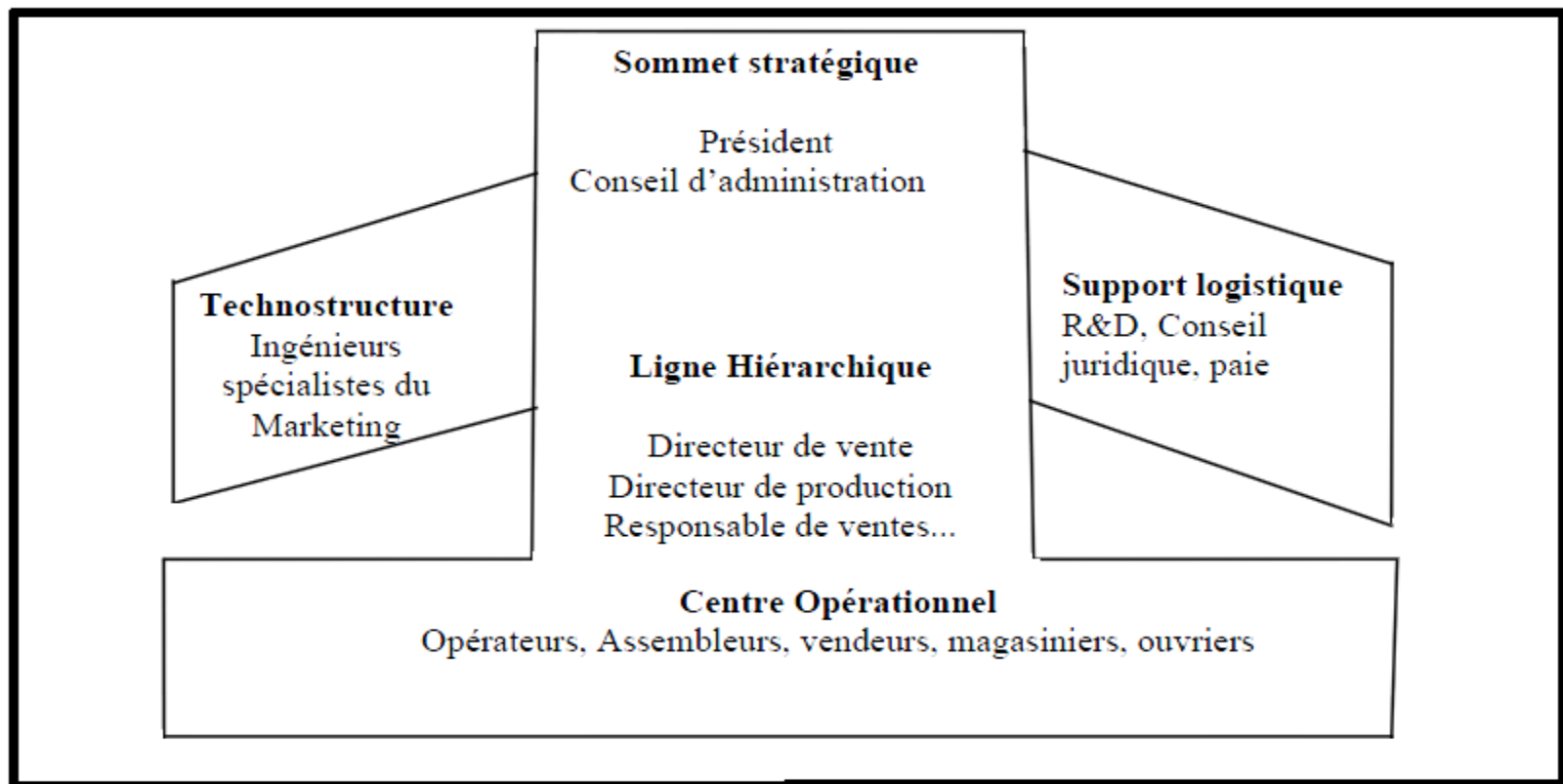
- La domination du *sommet stratégique*.
- On a une organisation de faible complexité, dans laquelle les décisions sont prises par quelques individus.
- L'autorité est donc très concentrée, la taille petite, et la contrainte exercée par l'environnement est très forte.



C. L'approche de H.Mintzberg.

2. La bureaucratie mécaniste, caractérisée par:

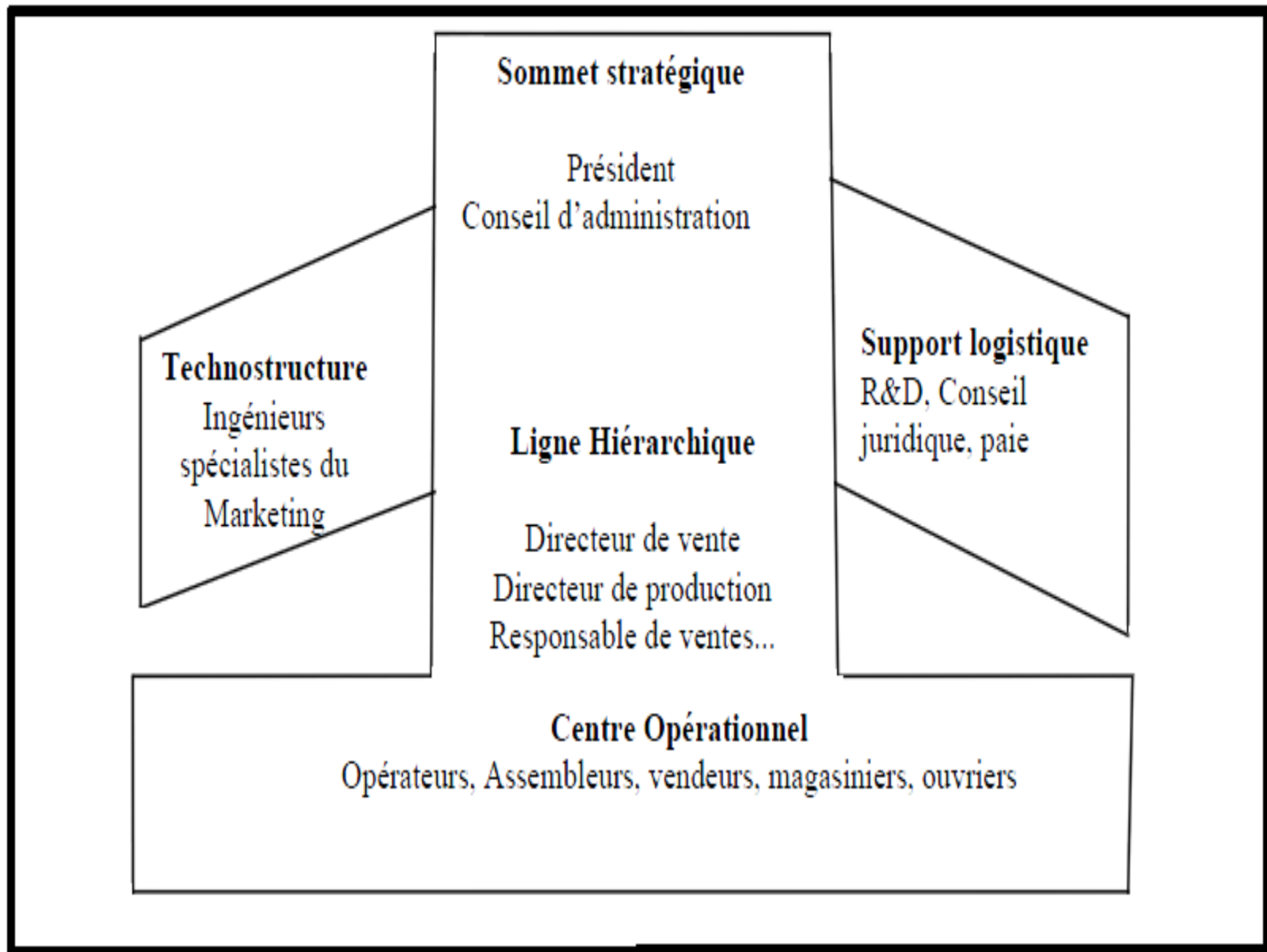
- La domination de ***la technostructure***.
- Il s'agit d'organisation pour laquelle la **technologie impose une très forte standardisation des tâches**, de sorte que la plupart des décisions ont un caractère routinier et contraint (par la technique), d'où **l'importance des ingénieurs et des techniciens**.
- La contrainte technologique induit une **autorité centralisée**.
- Cette organisation vise des **objectifs précis** et en **nombre limité**, d'où son **caractère très fonctionnel**.
 - (Exemple : Entreprise PhysiOl).



C. L'approche de H.Mintzberg.

3. La bureaucratie professionnelle, caractérisée par :

- La domination du ***centre opérationnel***.
- Il s'agit d'organisation faisant appel à des **technologies très sophistiquées et changeantes**.
- Il y a **standardisation des tâches** associée à une **forte division du travail**, exigeant une **forte participation d'un personnel hautement qualifié**.
- Les **procédures** de décisions, **largement décentralisées**, utilisent des **règles peu formelles** qui permettent la **flexibilité des choix**.
- Dès lors, on a des organisations opérant dans un **environnement complexe mais stable**, et où la gestion des conflits internes occupe une grande place.



C. L'approche de H.Mintzberg.

4. La structure divisionnelle, caractérisée par:

- La domination de la ***ligne hiérarchique***.
- On a ici un **assemblage d'unités autonomes**.
- Les **technologies employées** ne nécessitent **pas d'initiatives** de la part des participants.
- L'essentiel des problèmes concernent la **mise en œuvre et le suivi d'activités bien définies**.
- Aussi la plupart des **décisions** sont laissées aux **instances intermédiaires** les mieux à même de réagir sur le terrain.

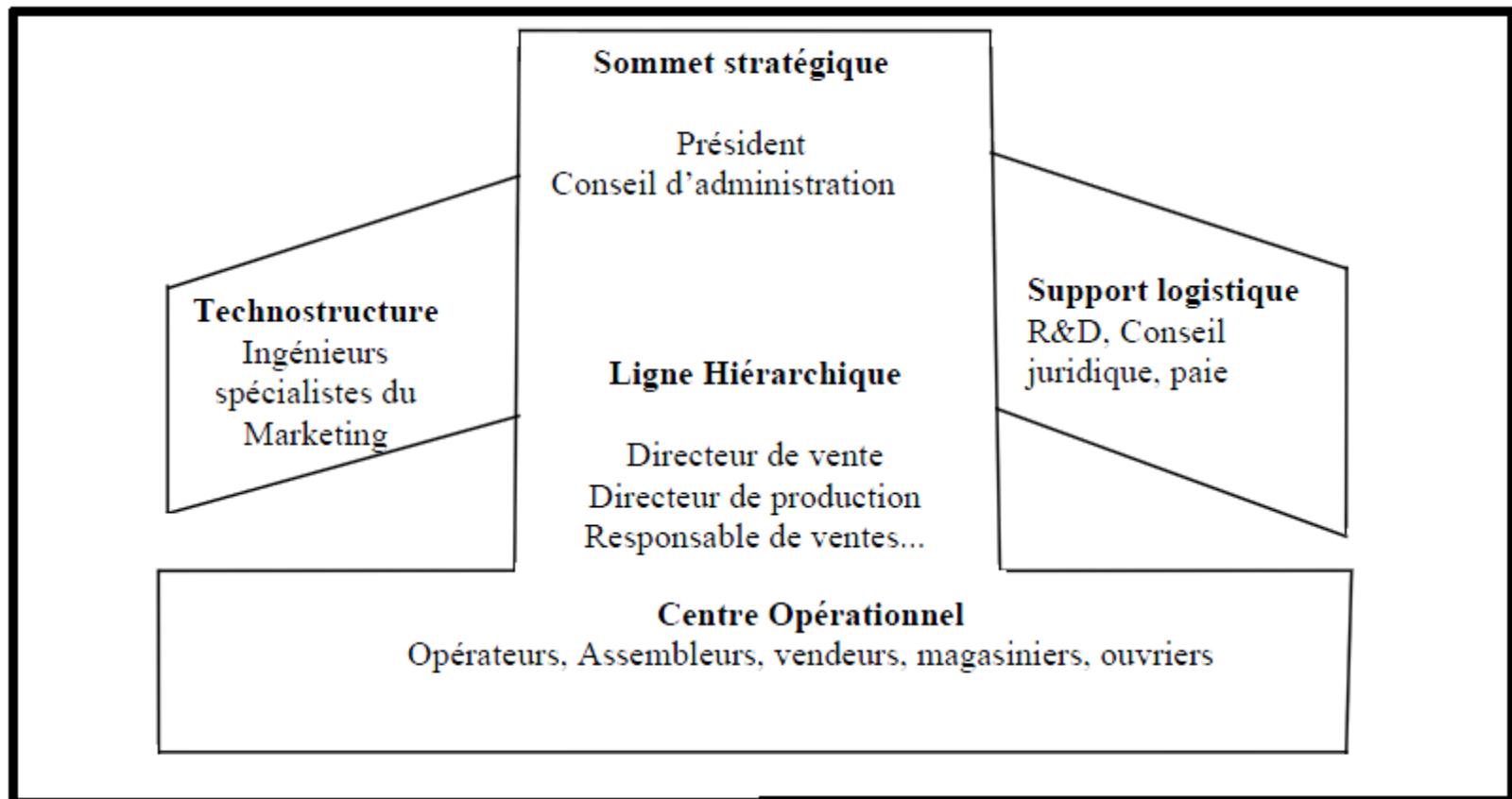
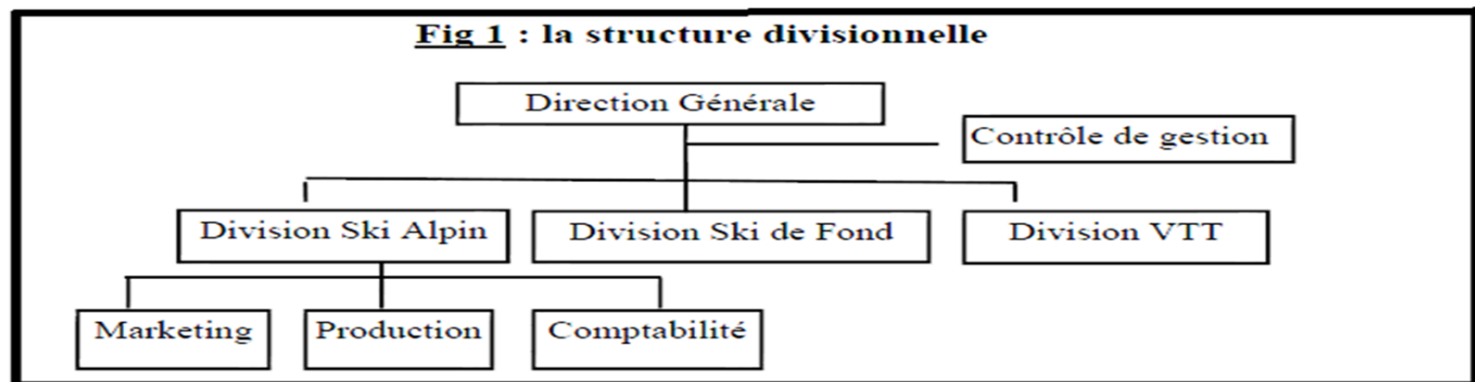


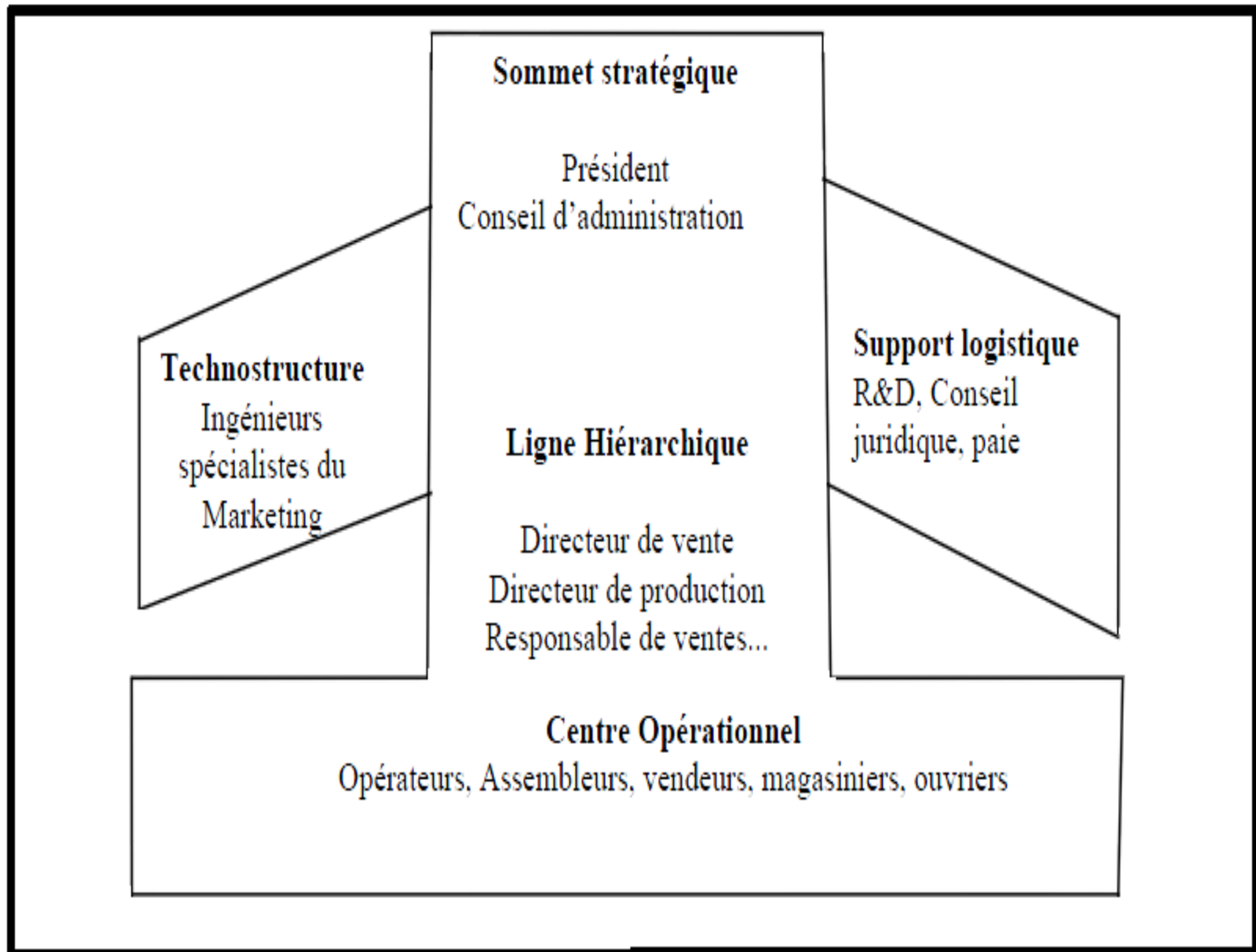
Fig 1 : la structure divisionnelle



C. L'approche de H.Mintzberg.

5. L'adhocratie, caractérisée par :

- La domination du ***support logistique***.
- On est ici en présence **d'unités de petite taille**, où les participants utilisent des **technologies instables**, dans un **environnement complexe et en perpétuel mouvement**. Ce qui entraîne une **forte différenciation horizontale des tâches. (*compétences pluridisciplinaires*)**
- La **décentralisation des décisions** et la **faible hiérarchisation formelle** se révèlent essentielles pour garantir la **flexibilité de l'organisation**.
- Le rôle clé du personnel logistique s'explique par le caractère hautement spécialisé de celui-ci, et la décentralisation par la nécessité de **travailler en équipes**.
(Exemple des fabricants de logiciels).



IV) Les grandes fonctions de l'entreprise.

1- Les fonctions principales.

1.1 La fonction de Direction.

1.2 La fonction de production.

1.3 La fonction Commerciale.

2- Les fonctions de support.

2.1 La fonction financière et comptable.

2.2 La fonction recherche et développement.

2.3 La fonction ressources humaines.

1- Les fonctions principales.

1-1 La fonction de Direction.

- **L'élément central de l'entreprise** : détermine toutes les autres fonctions et sans laquelle elles ne peuvent pas subsister.
- Une entreprise sans direction est comme un **corps sans tête**.
- La fonction de direction **gouverne l'entreprise**.
- ✓ Administrer n'est pas un privilège du dirigeant de l'entreprise mais c'est une activité qui se repartie dans toute l'entreprise.
- ✓ Par contre gouverner est l'exclusivité de la Direction Générale.

1-1 La fonction de Direction.

- Selon Fayol, « *Gouverner c'est conduire l'entreprise vers son but en cherchant le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose ;*
- *C'est assurer la marche des autres six fonctions essentielles : technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité, administrative*».

1-1 La fonction de Direction.

- **Gouverner** une entreprise c'est définir un ou des **objectifs globaux** et mettre en œuvre un ensemble d'**actions** en vue d'atteindre ces objectifs. Ces actions se résument en **6 points** :
 - ❑ La détermination des **différentes fonctions** et du contenu de **leur tâche**,
 - ❑ Le choix des différents **responsables de direction**,
 - ❑ La **délégation** d'une parcelle du **pouvoir** du PDG aux différents directeurs,

1-1 La fonction de Direction.

- ❑ Le **contrôle et la supervision** de chaque direction (il peut le faire à l'aide d'audit ou s'allier les compétences d'auditeurs permanents),
- ❑ La **représentation et la défense** des intérêts de la société vis-à-vis des autres institutions d'une part et du conseil d'administration d'autre part,
- ❑ Le **règlement et l'arbitrage des différends** entre directeurs et le maintien d'un climat de paix et de sérénité au sein d'une entreprise.

1-1 La fonction de Direction.

- Pour mener à bien ces activités, le directeur général doit se baser sur **trois variables** :
- 1. La mise en œuvre d'un **système interne et externe d'information** en vue d'être au sommet des différents changements actuels ou à venir au sein de l'environnement :
 - **Externe** (se cultiver et se former dans tous les domaines),
 - **Interne** (contact permanent avec les directeurs, toucher le petit peuple, avoir 1 ou 2 espions).

1-1 La fonction de Direction.

2. S'entourer de **proches collaborateurs compétents** (ils ne rendent comptes qu'au directeur général) :

- **Directeur général adjoint ou Secrétaire général** : lorsque le DG estime que l'activité est très grande et qu'il ne peut pas tout faire seule ou quand il est souvent absent.
- **Une assistante de direction** qui est chargée de gérer son emploi du temps, gérer l'aspect relationnel et rédiger un certain nombre de documents administratifs.
- **Sur le plan fonctionnel**, il doit se référer aux services des **conseillers techniques** qui sont des **spécialistes ou des experts** dans un domaine donné. Le choix et le nombre des conseillers dépendent du DG.

1-1 La fonction de Direction.

3. Mettre en œuvre **un style de management** particulier. Pour cela nous allons nous baser sur la **grille d'analyse de Blake et Mouton**.

- Blake et Mouton ont mis au point **une grille d'analyse des styles du leadership** qui tient compte des **objectifs et des besoins** que le gestionnaire doit satisfaire,
 - ✓ Soit ceux de **l'organisation** (la production de biens ou la prestation de services),
 - ✓ Soit ceux des **employés** (leur satisfaction au travail).

1-1 La fonction de Direction.

La grille de BLAKE et MOUTON

Degré d'intérêt porté aux
relations humaines.

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

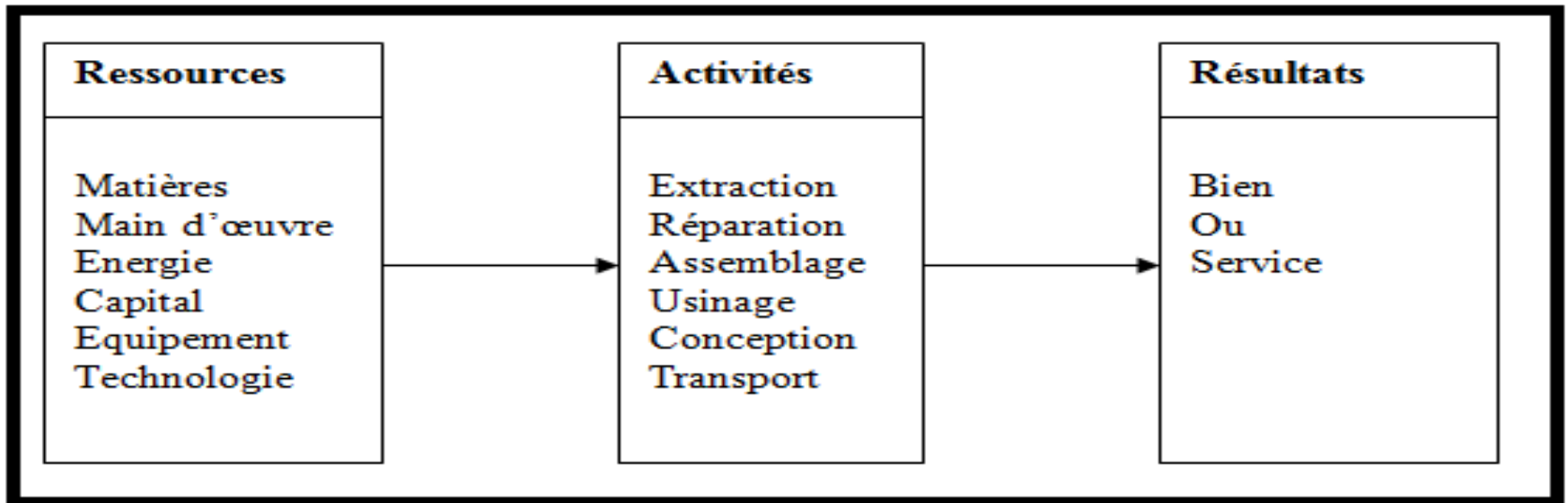
Degré d'intérêt porté à la production.

- D'après cette grille, les principaux styles du leadership sont les suivants :
- **Le style autocrate (pouvoir absolu) (9.1)** : le gestionnaire est centré sur la production. L'employé est un instrument de travail. Les seules relations consistent à s'assurer que les directives sont comprises et suivies.
- **Le style social (1.9)** : le gestionnaire est centré sur les relations humaines. Il se dit que la productivité vient lorsque les travailleurs sont en sécurité, motivés, et qu'ils sentent une solidarité.
- **Le style laisser-faire (1.1)** : le gestionnaire est centré sur son poste. Il n'a d'intérêt ni pour la production ni pour les employés. Il préfère ignorer les problèmes. (La politique de l'autruche).
- **Le style compromis (5.5)** : le gestionnaire cherche les plus hauts niveaux de productivité, mais se voit limité dans ses efforts par des contraintes, tel que le syndicat. Il fait des compromis en recourant aux moyens traditionnels : les pauses, l'amélioration des conditions de travail, etc.
- **Le style intégrateur (9.9)** : le gestionnaire tente de concilier les objectifs de l'entreprise et ceux des employés. Il intègre ces derniers à la prise de décisions et obtient d'eux un véritable engagement.

1.2 La fonction de production.

1.2.1 Définition.

- L'activité de production se définit comme la transformation, par une combinaison productive, d'inputs ou facteurs de production (matières premières, travail, équipements, énergie, information...) en outputs (produits finis ou services).



1.2.2 Les tâches dévolues à la fonction de production.

- On peut énumérer les **neuf tâches** liées à la fonction de production comme suit :
 - ❖ Le choix de l'emplacement de l'unité de production,
 - ❖ Le choix de la taille de l'unité de production,
 - ❖ L'aménagement,
 - ❖ Le choix de l'équipement et sa gestion,
 - ❖ La gestion des approvisionnements et des stocks,
 - ❖ L'assurance de la qualité du produit,
 - ❖ La mise en œuvre et le suivi de la production,

❖ La mise en œuvre du **système de production**. Il en existe **3 principaux systèmes** de production :

- 1. Production continue** : c'est le type de la chaîne de montage de l'atelier où l'on fabrique un seul produit comme dans le domaine de l'automobile. Ce type de production est idéal pour une **production de masse**.
- 2. Production multigamme** : on fabrique en **alternance** différents produits dans un même atelier. C'est le cas de la production en **quantité moyenne**.
- 3. Production à l'unité** : on produit **selon la demande**, pour répondre à une commande bien précise.

❖ Le choix des **méthodes de gestion de production** se base sur deux grandes méthodes de gestion de production :

- 1. La gestion de production à flux poussés*** en général pilotée par des logiciels informatiques.
- 2. La gestion de production à flux tendu ou tiré*** inspiré du modèle japonais de production en juste à temps (JAT).

1. La gestion de production à flux poussés, il s'agit de :

- **Piloter la production par l'amont.** En fonction de prévisions commerciales figées, les quantités à produire sont déterminé par la direction de production ainsi que les périodes.
- Quel que soit les fluctuations de la demande, **la production reste pratiquement la même.**
- Avec cette méthode, on privilégie plus les **économies d'échelles** et on donne une part importante au **stockage** autant en amont qu'en aval.

2- La gestion de production à flux tendu ou tiré :

- Ce type de gestion utilise plutôt le mouvement contraire à celui de la gestion de production à flux poussés. C'est **plutôt l'aval qui détermine la production.**
- Ici on ne produit pas avant de vendre mais **on vend avant de produire.** L'on part de la demande de produits finis avant d'enclencher les décisions de production.
- Ce modèle de gestion de production a été inspiré du **modèle japonais** de production en juste à temps (JAT).

- Le JAT se définit : « *comme un concept de production dont l'objectif est d'obtenir les quantité de matières, composants ou produits, justes nécessaires, au moment opportun et à leur lieu d'utilisation* » dictionnaire des sciences de l'ingénieur, 2ème édition.
- Le principe est donc de réaliser **le produit demandé** :
 - Au moment souhaité,
 - Dans un lieu voulu,
 - Dans la quantité souhaitée,
 - Et au niveau de la qualité voulue.

- De nombreuses **précautions** doivent être prises pour que **l'efficacité soit optimale** :
- 1. Minimisation des temps de transfert** (bonne implantation des moyens dans un atelier),
 - 2. Temps de changement d'outils courts,**
 - 3. Suppression des aléas** (une politique de maintenance est nécessaire),
 - 4. Relation clients-fournisseurs en partenariat.**

1.3 La fonction commerciale.

- **La vente** est la raison d'être de la firme.
- Elle assure l'essentiel des **recettes** d'une entreprise.
- La **dimension opérationnelle** de la fonction commerciale consiste à **définir les différentes composantes** de ce qu'on appelle le **marketing-mix** :
 - ✓ Le produit, Product **P1**,
 - ✓ Son prix, Price **P2**,
 - ✓ Sa distribution, Place **P3**,
 - ✓ Sa publicité, Promotion **P4**.

1.3.1 La démarche marketing.

- C'est une méthodologie utilisée par l'entreprise pour percevoir les besoins des consommateurs, **créer un produit** ou un service en **adéquation avec ces besoins** et le vendre de façon à satisfaire ces besoins.
- Elle se concrétise généralement sous la forme d'un **système d'information mercatique (commercial)**.
- Le système mercatique consiste à **penser client avant de penser production**, à privilégier les relations de l'entreprise avec le marché : il faut produire ce que souhaite le consommateur et non produire ce qui convient à l'entreprise.

1.3.2 Le plan mercatique (le marketing-mix).

- Il synthétise la mercatique opérationnelle qui consiste à prendre des décisions concernant chacun des quatre points suivants : 4P

Action	Contenu
Le produit	Il faut le définir en fonction des besoins détectés et des contraintes du marché: qualité, esthétique, emballage, norme...
Le prix	Il doit être fixé en fonction des coûts de fabrication, des exigences des consommateurs et du positionnement du produit
La distribution et la force de vente	Elle doit être choisie en fonction du produit, de la clientèle visée et de l'image de marque de l'entreprise,
La communication	Il faut la définir en fonction de l'information et de l'image de marque que l'on veut donner au produit ou à l'entreprise,

2 - Les fonctions de support.

- ❑ 2.1 La fonction financière et comptable F&C,
- ❑ 2.2 La fonction recherche et développement R&D,
- ❑ 2.3 La fonction ressources humaines RH.

2.1 La fonction financière et comptable F&C.

2.1.1 La fonction financière.

- Elle a pour rôle de garantir à l'entreprise les ressources nécessaires à son fonctionnement et à son développement, en temps voulu et au moindre coût. Elle poursuit **un double objectif** :
 1. **De solvabilité** (disponibilité au bon moment des capitaux),
 2. **De rentabilité** (utilisation des capitaux de la manière la plus économique).

2.1 La fonction F&C.

2.1.2 La fonction comptable.

- Elle enregistre, par des procédures et des techniques spécifiques, toute opération relative à l'activité et au **patrimoine de l'entreprise**.
- Le traitement de ces données permet l'élaboration de **documents de gestion, d'outils d'aide à la décision et d'instruments d'évaluation des performances de l'entreprise**.
- Elle se compose de deux systèmes principaux : la **comptabilité générale** et la **comptabilité analytique**.

2.2 La fonction recherche et développement R&D.

- La plupart des entreprises n'ont pas cette fonction parce qu'elle est **très onéreuse** ou parce que leur caractère fait que cette fonction n'est pas vraiment nécessaire.
- Pour remédier à cet état de fait, les entreprises sollicitent des laboratoires de recherche privés ou achètent des brevets.
- **L'invention** est un concept qui ne prend pas en compte les applications commerciales.
- **L'innovation** est l'introduction marchande d'une nouveauté économique concernant le produit, le procédé, l'organisation, la finance, la vente, etc.

2.3 La fonction ressources humaines.

2.3.1 Naissance de la fonction RH.

- L'identification d'une fonction de RH ne s'est opérée qu'à partir des **années 30**, sous la pression de **trois facteurs** complémentaires :
 1. L'instauration de la **législation et de la réglementation relative au travail**,
 2. Les **travaux des socio-psychologues de l'école des relations humaines** sur les comportements individuels et collectifs et l'importance de la **motivation** des Hommes dans la réalisation de la performance productive ;
 3. L'évolution de la **conception de l'Homme** dans la société.

2.3.2 Les différentes attributions de la fonction RH.

- Il s'agit de 6 attributions liées la fonction RH.
- ☐ **Administration du personnel :**
 - ✓ législation du travail
 - ✓ suivi administratif des salariés
 - ✓ paie, régime de retraite, honoraires, congés
 - ✓ relations avec les organismes sociaux d'emploi, de formation
- ☐ **Politique de recrutement et de planification :**
 - ✓ planification des RH
 - ✓ acquisition des RH (recrutement)
 - ✓ gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- ☐ **Relation professionnelles :**
 - ✓ sections syndicales.

2.3.2 Les différentes attributions de la fonction RH.

☐ Politique de l'emploi :

- ✓ analyse des besoins, budget de formation,
- ✓ choix des organismes.

☐ Information et communication internes :

- ✓ documents internes,
- ✓ journal d'entreprise,
- ✓ actions d'information.

☐ L'évaluation et la rémunération :

- ✓ qualifications, classifications,
- ✓ politiques de rémunération,
- ✓ intéressement, participation,
- ✓ avantages sociaux.

Exemple d'exam. /20

- 1- Selon Colin Clark, on peut classer l'entreprise en 4 secteurs. Lesquels en donnant un exemple de chaque secteur. /4**
- **Secteur primaire** (agriculture, sylviculture, pêche, parfois mines),
 - **Secteur secondaire** (industrie, bâtiment et travaux publics),
 - **Secteur tertiaire** (services),
 - **Secteur quaternaire** (R&D et TIC).

2-Quelles sont les 6 activités évoquées par Fayol en 1910 ? /6

Activités essentielles d'après Fayol	Fonctions correspondantes
Administrative	* prévoir, organiser, coordonner, contrôler
Commerciale	* acheter, vendre, échanger
Technique	* produire, fabriquer, transformer
Financière	* rechercher les capitaux, employer les capitaux
Comptable	* inventorier, calculer les prix de revient, déterminer les prix de vente, calculer les résultats
Sécurité	* protéger les biens, protéger les personnes.

3- Au niveau juridique, il y a des sociétés qui ont une réglementation particulière. De quoi s'agit-il ? /4

- Société d'investissement, (gestion des VMP)
- Société coopérative d'achat, (RRR)
- Société coopérative de consommation, (achat en gros par exemple)
- Société mutualiste.

4- La fonction financière a un double objectif. De quoi s'agit-il ? /2

Elle poursuit **un double objectif** :

- **De solvabilité** (disponibilité au bon moment des capitaux),
- **De rentabilité** (utilisation des capitaux de la manière la plus économique).

5- Quelles sont les différentes composantes de ce qu'on appelle le marketing-mix ? /4

- Le produit, Product **P1**,
- Son prix, Price **P2**,
- Sa distribution, Place **P3**,
- Sa publicité, Promotion **P4**.

V) La stratégie de l'entreprise.

- A. La réflexion stratégique.
- B. Les options stratégiques.
 - I – Les stratégies génériques.
 - II – Les stratégies d'impartition et d'intégration verticale.
- C. Les orientations stratégiques.

V) La stratégie de l'entreprise.

- Comment devenir **un excellent manager**, un manager qui prend des **décisions conséquentes**, un manager dont les diverses orientations contribue efficacement au **succès de l'entreprise** que vous dirigez ?
 - Quelles sont **les capacités de leaders** dont vous disposez pour faire adhérer votre **équipe à vos convictions** ?
- ➔ **Rôle de la réflexion stratégique : drainer les autres derrières vos convictions et vos idées et transformer la génération de vos idées en un processus minutieux et rigoureux.**

V) La stratégie de l'entreprise.

- **La réflexion stratégique** est un **processus** par lequel vous apprenez à **traduire la vision de votre entreprise en réalité**, à travers le développement de votre aptitude :
 - 1. A travailler en équipe,**
 - 2. A résoudre les problèmes,**
 - 3. A mener une réflexion critique assez pointilleuse.**

V) La stratégie de l'entreprise.

- **La réflexion stratégique** est cet **outil** qui vous aide :
 1. A mieux **affronter les changements** s'opérant autour de vous (changements souvent imprévisibles),
 2. A mieux **programmer et effectuer les transitions** au sein de votre entreprise,
 3. A **déceler de nouvelles possibilités et opportunités.**

A. La réflexion stratégique RS.

- **La RS** est comparable à un film.
- Et ainsi qu'un **film a un contexte**, une **histoire** qui à la fin crée une **impression** chez le spectateur (**résultat**), → **RS** : un but à réaliser pour l'entreprise.
- Dans un film, on a un **scénario** traçant le **comment** qui doit vous conduire à la réalisation de l'objectif préalablement fixé (résultat envisagé dans une entreprise).
- Voici **5 critères** dont vous devez prendre en compte dans la détermination d'une **vision stratégique** pour votre entreprise.

A. La réflexion stratégique RS.

1. L'organisation générale de votre entreprise.

- Elle suppose l'ensemble du **personnel** de votre entreprise, sa **structure organisationnelle** ainsi que les **ressources** nécessaires à son fonctionnement.
- Posez-vous donc ces questions :
 1. quelle sera la forme de l'organisation de mon entreprise ?
 2. Quelle est la structure adéquate à la vision de mon entreprise ?
 3. Comment devrais-je combiner les Hommes, les ressources et la structure en place pour la réalisation effective de l'idéal fixé ?

A. La réflexion stratégique RS.

2. Le sens d'observation.

- Exemple de survoler une ville par avion Il en est de même pour la réflexion stratégique en ce sens qu'elle vous permet d'avoir une **vue d'en haut sur le fonctionnement et l'évolution de votre entreprise** ou de l'entreprise que vous dirigez.
- Dès lors que vous avez amélioré votre capacité d'observation, vous comprendrez mieux **ce qui motive les gens, comment résoudre plus efficacement les problèmes** et vous saurez **mieux choisir entre plusieurs alternatives**.

A. La réflexion stratégique RS.

3. Les points de vue.

- Il y a quatre points de vue ou facteurs dont vous devez tenir compte dans la **fixation des objectifs stratégiques** :

1. L'environnement,
2. Les réalités du marché,
3. Les contours de votre projet,
4. Et les critères d'évaluation.

➔ **Mieux analyser le but** que vous comptez atteindre, à **identifier les éléments clés** de sa **réalisation**, à **ajuster vos diverses actions** de manière à obtenir **le résultat idéal**.

A. La réflexion stratégique RS.

4. Les forces motrices.

- **Fondements** qui orientent et influencent les **comportements de vos employés** (sources de motivation):
- Les **mesures incitatives** au sein de votre organisation ; la **délégation de pouvoir** et la hiérarchie ; des **facteurs qualitatifs** tels que la vision définie, les valeurs et les buts que vous vous êtes fixés ; les **facteurs de productivités** tels que la mission ou les différents fonctions de l'entreprise ; les **facteurs quantitatifs** tels que les résultats passés ou les expériences que votre organisation a acquises dans l'accomplissement de sa mission ; ainsi que le **sens de l'engagement**, la **cohérence de vos différentes actions**, la **rentabilité**, la **productivité** et votre capacité à créer de la valeur.

A. La réflexion stratégique RS.

5. La recherche de la posture et de la forme idéale.

- Fixer les **conditions** que vous jugez nécessaires à la **productivité** de votre entreprise, les **créneaux** que votre entreprise peut satisfaire, toutes les **opportunités présentes et futures**, les **facteurs clés de réussite** dans **votre secteur** d'activité, les **stratégies et tactiques** que vous attendez utiliser pour organiser et **orchestrer** ces différents éléments.

B. Les options stratégiques.

I – les stratégies génériques.

I-1- La stratégie de domination par les coûts.

I-2- La stratégie de différenciation.

I-3- La stratégie de focalisation.

II – Les stratégies d'impartition et d'intégration verticale.

II-1- Stratégies d'impartition ou d'alliance

II-2- Stratégie d'intégration verticale.

B. Les options stratégiques.

- Il s'agit des choix stratégiques que la firme peut entreprendre.
- Grosso-modo, on a les stratégies génériques et les stratégies d'impartition ou d'intégration.

I – les stratégies génériques.

- Ce sont les 3 grandes stratégies génériques proposées par Porter.

I-1- La stratégie de domination par les coûts.

I-2- La stratégie de différenciation.

I-3- La stratégie de focalisation.

I-1- La stratégie de domination par les coûts.

- C'est une manœuvre stratégique qui s'appuie sur la recherche du **coût le plus bas par rapport à la concurrence.**
- Ces stratégies sont bien adaptées à des domaines d'activité où :
 - ☐ L'effet d'expérience est fort,
 - ☐ La différenciation des produits est faible,
 - ☐ La concurrence porte principalement sur les prix et les coûts.

I-2- La stratégie de différenciation.

- C'est l'ensemble des procédés permettant à une entreprise de **singulariser ses produits** par rapport à ceux des concurrents et/ou d'**élargir la gamme offerte à la clientèle** par des particularités apportées aux divers modèles.
- Elle peut entraîner un **élargissement de la gamme**, une **recherche de personnalisation des produits** ou une **segmentation de la clientèle**.
- **Certaines conditions** doivent être satisfaites pour que la stratégie de différenciation débouche sur un **avantage concurrentiel durable**.
- La stratégie mise en place doit être :

I-2- La stratégie de différenciation.

- La stratégie doit être :
 - ❑ **Significative** : perceptible par l'acheteur,
 - ❑ **Economiquement viable** : capable d'engendrer une demande solvable importante,
 - ❑ **Défendable à long terme** : générer une part de marché suffisante pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques des concurrents.

I-3- La stratégie de focalisation.

- Elle consiste à **développer un avantage concurrentiel sur un petit nombre de segments ou sur un segment unique.**
- Elle vise à **donner un avantage qui porte sur le prix et/ou sur une différenciation** perçue commun unique par cette cible restreinte.
- L'activité de l'entreprise peut se focaliser sur :
 - ☐ **Un type de produits** : stratégie de niche,
 - ☐ **Un type de clients** : stratégie de créneau,
 - ☐ **Une zone géographique.**

I-3- La stratégie de focalisation.

- L'entreprise **peut adopter ce type** de stratégie quant elle :
 - ❑ Maîtrise un savoir-faire,
 - ❑ Ne souhaite pas dépasser une certaine taille (ex. PME),
 - ❑ Ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché (ex. PME).

I-3- La stratégie de focalisation.

- L'entreprise **peut réussir à créer un avantage concurrentiel** si :
 - ❑ Sa présence sur un segment permet de mieux répondre à la demande (en termes de prix ou de différenciation),
 - ❑ L'avantage procuré par la présence sur un seul segment est supérieur à celui qu'aurait procuré une présence sur plusieurs segments,
 - ❑ Les coûts sont inférieurs à ceux nécessaires pour une non-focalisation.

II – Les stratégies d'impartition et d'intégration verticale.

II-1- Stratégies d'impartition ou d'alliance.

- L'impartition, c'est l'**association**, dans un **but stratégique bien précis**, de plusieurs entreprises qui restent **indépendantes**, voire **concurrentes**.
- C'est la **coopération entre plusieurs entreprises** partenaires qui ont des **potentiels complémentaires** : la coopération interentreprises.
- L'entreprise qui fait appel à des partenaires cherche à :

II-1- Stratégies d'impartition ou d'alliance.

- L'entreprise qui fait appel à des partenaires cherche à :
 - ☐ Renforcer sa compétitivité,
 - ☐ Rentabiliser ses investissements,
 - ☐ Réduire ses coûts,
 - ☐ Provoquer des effets de synergie.

II-2- Stratégie d'intégration verticale.

- Sous cet angle, on va présenter les stratégies dites de filières et les autres formes de la stratégie d'intégration verticale.

a) Les stratégies de filière.

- Une entreprise a le choix entre plusieurs positions dans la filière verticale : conception – fabrication – commercialisation :
 - ☐ Concentration sur certaines opérations de la chaîne,
 - ☐ Intégration de certaines ou de toutes les activités de la chaîne verticale.

II-2- Stratégie d'intégration verticale.

b) Autres formes de la stratégie d'intégration verticale.

- ❑ **Intégration en amont** : intégrer des entreprises qui ont une position antérieure dans la filière (ex. fournisseurs)
- ❑ **Intégration en aval** : intégrer celles qui ont une position ultérieure dans la filière (ex. clients producteurs ou distributeurs)
- Une **stratégie d'intégration verticale se justifie** :
 - Si l'entreprise espère augmenter sa rentabilité, son efficacité ou son contrôle,
 - Et si sa branche d'activité est appelée à un fort taux de croissance.

C. Les orientations stratégiques.

- Toute entreprise aura besoin, un jour ou l'autre, **d'orienter ses salariés vers une ou plusieurs stratégies communes.**
- Ces stratégies correspondent, à la suite d'une **opération de conseil et d'analyse**, à des prescriptions nécessaires pour que l'entreprise puisse se développer et prospérer.
- **Pour définir les grandes orientations stratégiques** de l'entreprise, il convient de se poser quelques **questions** :

C. Les orientations stratégiques.

- Qu'est-ce-que je fais dans le futur pour améliorer l'entreprise ?
➔ En réponse à cette première question, en essaie de tracer les directions stratégiques de croissance.
- Comment faire ?
➔ Pour cette seconde question, ça va s'agir de trouver des modes de croissance que l'entreprise doit et peut utiliser pour aboutir à ses objectifs.

C. Les orientations stratégiques.

- Il conviendra enfin, dans une dernière analyse, de cerner les dimensions de l'opération.
➔ Il s'agit de délimiter la taille de l'opération de croissance. (Grande croissance ou petite)

sabrikarimprof@gmail.com

**Merci de votre
attention et bonne
chance.**