

## Partie II : MANAGEMENT

Qu'est-ce que le management ? Traduction en anglais du mot **gestion** :

- **Gestions d'actifs** = assets management
- **GRH** = Human resource management
- **Gestion des connaissances** = knowledge management
- **Gestion des risques** = risk management
- **Gestion du patrimoine** = Wealth management ....

Étymologiquement :

Ménage → ménager → diriger une organisation

Manège → dresser un cheval → soumettre une volonté

**Management** : activité visant à obtenir des hommes, un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement (Peter Drucker = un des grands noms du management).  
= **Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.** (ISO 9000)

Le management pur repose sur :

- Un **langage** : chef = manager
- Des **outils** : le SWOT, par ex
- Des **prescriptions** : environnement dynamique, structure organique

### I / Que fait un manager ?

Ouvrage de référence : Le manager au quotidien (1973) Par Henry Mintzberg

**Quantitativement :**

- Énorme activité (journées sans pauses + travail à la maison)
- Brèves activités, très variées, fragmentées (la moitié des activités durent moins de 9 min)

**Mintzberg a regroupé les activités des managers en 3 grandes catégories :**

**Les activités liées au statut de manager :**

- **Il représente l'organisation** à travers des cérémonies, des signatures d'accords, procédure légale...
- **Il gère ses subordonnés**, c'est à dire la gestion du personnel (recrutements, évaluation...) et la motivation (félicitation, conseils, recadrage...)

- **Il développe son réseau hors de l'organisation** (clubs, humanitaires, conférences, administrateur...)

#### Les activités informationnelles :

- **Va chercher et recevoir des informations** tant sur l'intérieur que l'extérieur de l'organisation.
- **Il transmet des informations** à son organisation et vers l'extérieur (CA, reporting, interviews, discours, communiquée...)

#### Les activités décisionnelles (les + stratégiques de l'organisation) :

- **Il initie des projets d'amélioration**
- **Il gère les problèmes** (management par exception)
- **Il alloue les ressources** (programme le travail, répartie les budgets...)
- **Il participe aux négociations avec l'environnement**

#### Contacts :

**Le manager est en contact avec beaucoup de personnes**, du coup beaucoup de modes de communication (courrier, lettres, e-mail, téléphone, réunion informelle ; réunions programmées, tournée)

Les managers ont tendance à privilégier les interactions verbales (plus rapides, plus interactives) +75%

#### Les principaux interlocuteurs :

- Subordonnées (50%)
- Supérieurs (moins de 10%)
- Autres (experts, clients, fournisseurs...)

#### Diversité des managers :

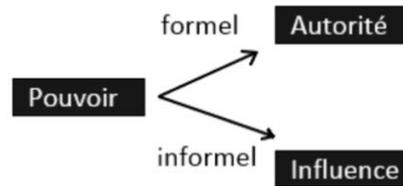
- Dans une petite organisation (VS grande) :
  - o Moins de formalisme (-de temps de réunion, + de terrain)
  - o Exécute des tâches supplémentaires (c'est le meilleur, ou remplace)
- A un bas niveau hiérarchique (VS haut) :
  - o Nombreuses décisions brèves de CT à prendre
- Dans une équipe de direction (VS seul) :
  - o 2 maximum sinon instable (ou alors répartition interne/externe)

## II / Pouvoir et leadership et gouvernance

### A) Les sources du pouvoir

**Définition** : « le pouvoir d'une personne A sur une personne B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A » (Crozier et Friedberg en 1977).

→ Relation de pouvoir plutôt qu'un attribut.



### 1. L'autorité :

On reprend les différents types d'autorité définis par **Weber** :

- Autorité **traditionnelle** : repose sur l'habitude
- Autorité **charismatique** : repose sur la personne
- Autorité **rationnelle légale** : repose sur le droit
- **Légitimité de l'expertise** (autorité qu'a le médecin sur son patient par ex)

### 2. L'influence :

**Dépend de la motivation** de B pour les enjeux contrôlés par A et de la **disponibilité** de ces enjeux hors de la relation A – B.

Exemple : Deux officiers français, l'un demande à l'autre de mener une bataille perdu d'avance. Le moins gradé a été obligé de lancer la bataille, puisqu'il voulait avoir une promotion.

⇒ **Une approche sociologique : le monopole industriel** :

Michel Crozier : **recherche-intervention** à la SEITA (entreprise qui avait en France le monopole de la production de cigarettes), c'est quand une entreprise rencontre des difficultés et fait appel à des chercheurs pour qu'ils essayent de trouver des solutions pour l'entreprise.

**Usine très taylorienne, peu d'incertitudes** (technologie cigarette simple) car situation de monopole (pas beaucoup de variation d'offre et de demande) :

On y rencontre :

- 1 chef d'atelier
- Des ouvrières de production peu qualifiées
- Des ouvriers d'entretien, pour les machines, qualifiés (sous autorité d'un ingénieur)

**Les relations entre les personnes qui ont des postes similaires sont en général bonnes.**

### Analyse (identique dans toutes les usines) :

- Les pannes des machines sont les seules sources d'inquiétude
- Or, ce sont les ouvriers qui maîtrisent cette zone d'incertitude
- S'ils réparent vite les pannes, ces dernières sont peu pénalisantes. Sinon, elles sont très pénalisantes.

→ Combien de temps pour réparer ? comment ?

→ Effets sur la production ?

- Les ouvriers vont chercher à conserver cette zone d'incertitude (ils vont enlever les notices techniques).
- Les chefs vont chercher à saper cette zone d'incertitude (faute = sanction).

### ⇒ Les fondements de l'influence :

La maîtrise des **zones d'incertitudes** :

- Les comportements sont régulés par des règles
- Mais il existe des zones d'incertitude → actions imprévisibles → pouvoir de ceux qui contrôlent ces zones d'incertitude
- Les organisations cherchent à réduire ces zones d'incertitudes, et les individus qui contrôlent ces zones d'incertitudes à les augmenter.

Contrôle d'une **ressource**, d'un **savoir-faire technique**, d'une **connaissance**, ce qui permet à certains individus d'avoir un certain **contrôle sur d'autres**.

**Proximité d'un détenteur d'influence** : quelqu'un peut avoir une certaine influence parce qu'elle est proche de quelqu'un qui a encore plus d'influence (voir notion de réseaux sociaux).

### 3. La manipulation

**Définition** : « la manipulation est une action par laquelle on cherche à influencer la conduite d'une ou plusieurs personnes à des fins non avouées et par des moyens détournés ».

- Laisser croire au manipulé qu'il agit librement
- Soumission librement consentie

#### Exemple : la technique du pied dans la porte

- Le manipulateur tente d'obtenir un accord peu coûteux auprès du manipulé (engagement)
- Puis demander un accord beaucoup plus coûteux

#### Expérience de psychologie sociale :

- On fait du porte à porte pour lever des fonds pour le cancer
- Demande préalable : porter une jonquille le lendemain à leur boutonnière

|                                | Proportion de donateurs | Moyenne des dons |
|--------------------------------|-------------------------|------------------|
| <b>Demande normale</b>         | 46%                     | 0,58\$           |
| <b>Avec pied dans la porte</b> | 74%                     | 0,98\$           |

Vraie technique de manipulation : les gens n'ont pas l'impression qu'ils font un don car ils ont été manipulés préalablement.

## B) Les limites du pouvoir

### 1. Une approche économique : la relation d'agence (Michael Jensen) :

Source de pouvoir dans une entreprise ?

Actionnaires → Dirigeants → Employés

**Définition** : « une relation d'agence est un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen et Meckling 1976).

Ainsi, les actionnaires délèguent au dirigeants la capacité de prendre des décisions pour leur entreprise, puis ce dirigeant va lui-même avoir recours à des employés pour prendre des décisions.

#### Dirigeants et actionnaires :

- Entrepreneur capitaliste (Berle et Means en 1932) : le pouvoir appartient aux managers rémunérés par les actionnaires.
- Théorie de l'agence (Jesen et Meckling)
  - o Relation d'agence : principal (actionnaires) → agent
  - o Divergences d'intérêts + information imparfaite → aléa moral, tire-au-franc...

Donc dans la théorie de l'agence les actionnaires vont se demander comment faire en sorte que l'agent (dirigeant) agisse conformément à leurs intérêts :

- Le principal **contrôle** l'agent
- Le principal **incite** l'agent

### 2. Gouvernance :

**Définition** : « la gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui régulent la direction des entreprises ».

**Mécanismes externes :**

- **Marché du travail** (des dirigeants)
- **Marché financier** (OPA : offre publique d'achat → racheter entreprise pour virer le PDG qui fait n'importe quoi)

**Mécanismes internes :**

- **Mécanismes de contrôle** : assemblée générale, conseil d'administration, comités (audit, nomination, rémunération, stratégie...)
- **Mécanismes d'incitation** : stock-option (mode de rémunération dans lequel on paye en action), parachute doré

**Stock-option** : on propose à un dirigeant une option d'achat d'un certain nombre d'actions à une certaine valeur et à une certaine date, par ex achat 1 million d'actions à 10 € dans 2 ans, donc si dans 2 ans l'action est à 8€ il ne les achètera pas mais si elles sont à 14€, il va les acheter au prix annoncé précédemment et les revendre directement pour faire ainsi 4 millions d'€ de bénéfices.

**Parachute doré** : négocié au moment de l'embauche du dirigeant, si le dirigeant quitte l'entreprise plus tard, il va recevoir une certaine somme : moyen de se rassurer sur le fait de venir dans l'entreprise. Mais très controversés.

**3. Réactions au pouvoir (Albert O. Hirschman en 1970) :**

Réactions d'un individu mécontent :

- **Exit** (défection, fuite)
- **Voice** (protestation, prise de parole)
- **Loyalty** (fidélité, loyalisme)

Souvent on a d'abord Loyalty → Voice → Exit.

« *Un ministre, ça ferme sa gueule, si ça veut l'ouvrir, ça démissionne* » - Jean-Pierre Chevènement

→ Donc choix entre Loyalty ou Exit mais pas de Voice

Cela est dans **différents contextes** (organisations, clients, couples, politiques).

| Réactions privilégiées | Exit  | Pas Exit  |
|------------------------|---|---|
| <b>Voice</b>           | Associations, partis<br><i>Exemple :</i> Edouard Philippe qui appartenait aux républicains.   | Nation, famille<br><i>Exemple :</i> Il arrive qu'on ne soit pas d'accord avec les membres de notre famille. On prend parfois sur nous, parfois on utilise the voice, et il est rare qu'on adopte la stratégie d'exit.         |
| <b>Pas Voice</b>       | Clients d'entreprises concurrentielles<br><i>Exemple :</i> On achète dans notre supermarché un pot de moutarde. Cependant, il est trop piquant. On va choisir un autre pot. | Partis totalitaires, groupes criminels<br><i>Exemple :</i> régime totalitaire (Corée du Nord par exemple) ou la mafia, on n'a pas la possibilité de pratiquer le Exit, l'une des rares options c'est la stratégie du Loyalty. |

## C) Les styles de direction

### Typologie :

Tannenbaum et Schmidt proposent une typologie de **7 styles de direction** allant du plus autocratique au plus démocratique. De plus en plus, le groupe aura de liberté dans la prise de décision sous certaines contraintes :

- Le manager **prend les décisions puis les annonce**
- Le manager « **vend** » **ses décisions** (essai de convaincre du bien-fondé de cette décision)
- Le manager présente **ses idées** et invite chacun à poser des **questions**
- Le manager présente un **projet de décision susceptible d'évoluer**
- Le manager présente le **problème**, écoute et **prend sa décision**
- Le manager définit des **limites** et demande au **groupe de décider**
- Le manager laisse le **groupe libre de choisir** tant que certaines **contraintes** sont respectées.

**Choix d'un mode de direction** : **Théorie XY** par Douglas McGregor (1906 – 1964) repose sur 2 approches :

| <b>Théorie X</b><br>Management autoritaire  | <b>Théorie Y</b><br>Management participatif  |
|---|--|
| <p>Les Hommes (employés) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ont une <b>aversion innée pour le travail</b> : n'aiment pas le travail depuis la naissance.</li> <li>- doivent être <b>contraints pour fournir des efforts</b>.</li> <li>- <b>préfèrent être dirigés</b>.</li> </ul> <p><u>Exemple</u> : Armées : ils ne veulent pas se faire tuer.</p> <p><u>Méthode</u> : la carotte et le bâton : soit il essaye de le convaincre, soit il l'oblige.</p> <p>→ Il faut que quelqu'un leur donne des ordres, donc un type de management autocratique.</p> | <p>Les Hommes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent <b>trouver de la satisfaction dans le travail</b>.</li> <li>- peuvent <b>fournir des efforts s'ils acceptent les objectifs du travail</b>.</li> <li>- peuvent <b>souhaiter des responsabilités</b>.</li> </ul> <p><b>McGregor préfère l'approche Y car elle permet de mieux mettre en valeur les ressources humaines que l'approche classique.</b> Si on a des individus dans le groupe qui ont des qualités, on peut exploiter seulement s'ils peuvent l'exprimer.</p> |

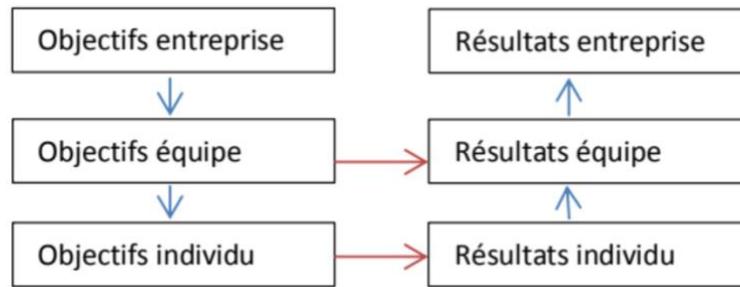
### Application de l'approche XY : Taylorisme vs Toyotisme :

|                                | <b>Taylorisme</b>                      | <b>Toyotisme</b>  |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Hypothèse sur l'ouvrier</b> | Flânerie naturelle (X) : ils traînent. | Intériorisation des objectifs (Y) : ils considèrent qu'ils font partie de l'entreprise.       |
| <b>Acteur du progrès</b>       | Ingénieur                              | Ouvrier   |
| <b>Moyen du changement</b>     | Procédure                              | Kaïzen ( <i>changement bon pour un bien</i> ) : renvoie à l'idée d'une amélioration continue. |

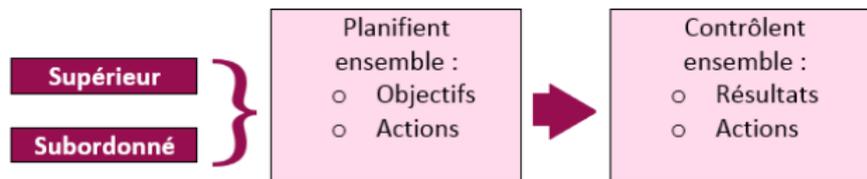
### Management par objectifs (MPO) de Peter Drucker (1909 – 2005) :

Philosophie du MPO (ou DPO) :

- Les but de l'organisation se décomposent en cascade
- Chacun prend conscience de sa participation aux résultats de l'organisation



Le supérieur et le subordonné se doivent de planifier ensemble les objectifs et les actions à réaliser, de même qu'ils contrôleront ensemble les résultats et les actions réalisées. Il faut donc de bonnes relations entre eux. La difficulté est alors de définir les objectifs (exemple : donner objectif à sa secrétaire).



**Critères SMART** (objectifs correctement formulés) par Doran en 1981 :

- **S**pecific (précis, clair)
- **M**easurable
- **A**chievable (atteignable)
- **R**ealistic
- **T**ime-related (qu'il ait un horizon temporel, c'est à dire si c'est un objectif d'1 mois, 1 an ...)

### III / La motivation

**Définition** : la motivation des employés est l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné (Dolan et al. 1996).

→ L'engagement est donc volontaire.

Il existe différentes **théories de la motivation** :

- **Théories des besoins**
  - Pyramide (Maslow)
  - Théorie bi factorielle (Herzberg)
  - Approche socio-technique (Emery & Trist)
- **Théorie des attentes** (Vroom)
- **Théorie de la justice** (organisationnelle)

- Théorie de l'équité (Adams)
- Théorie de la justice procédurale (Leventhal)

## A) La théorie des besoins

**L'approche par les besoins** : on va considérer que la motivation naît des besoins que tout individu va avoir. On dit alors qu'à l'origine chaque action est motivée par un manque. Ce manque crée un besoin, qui génère des tensions, qui amène une volonté de les réduire et une action motivée. Cette théorie est surtout connue grâce à Abraham Maslow avec sa pyramide des besoins.

### Exemple :

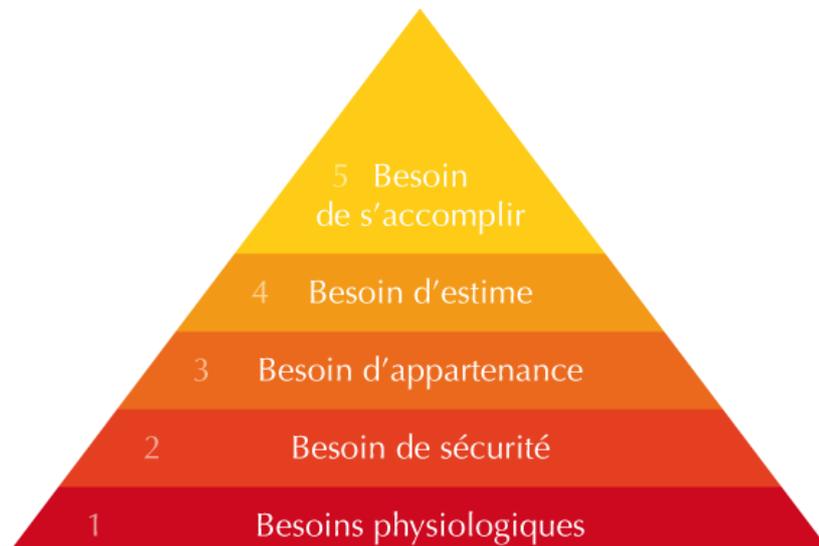
- **Manque** : pas avoir mangé depuis 24h
- **Besoin** : besoin de manger, appétit
- **Tension** : faim

### → **Volonté de faire réduire les tensions**

- **Actions** : se lever et préparer à manger

Les actions vont avoir un effet sur le manque : on n'aura plus faim. Suppression du manque.

### 1. Pyramide des besoins : Abraham Maslow 1908 – 1970 (psychologue)



Théorie enseignée et utilisée dans de nombreux contextes : management, marketing...

Les besoins sont nombreux et pas de la même importance. Maslow propose une typologie de 5 grandes catégories de besoins.

- **Besoins physiologiques** : maintenir notre corps en vie (manger, respirer, dormir...)

- **Besoins de sécurité** : notre situation doit être caractérisée par une certaine sécurité (avoir un toit, un emploi...)
- **Besoins d'appartenance** : les hommes sont des êtres sociaux, qui ont besoin d'appartenir à des groupes, des organisations (famille, religion, association...)
- **Besoins d'estime** : nous avons besoin d'avoir une estime de nous-mêmes, mais aussi que les autres nous estiment (estime de soi et estime de la part des autres)
- **Besoins d'accomplissement** : un individu va être motivé s'il entreprend des actions qui donnent un sens à sa vie, et qui le développent lui-même.

Il y a un mécanisme qui se matérialise par la pyramide. Il y a un ordre dans ces besoins. Maslow considère que les 1ers des besoins à réaliser sont les besoins physiologiques. S'ils sont réalisés, on passe aux besoins de l'échelon supérieur à un moment donné, un individu se situe dans un endroit donné de la pyramide. Il ne sera motivé que par les actions qui répondent à ces besoins.

#### Conséquences :

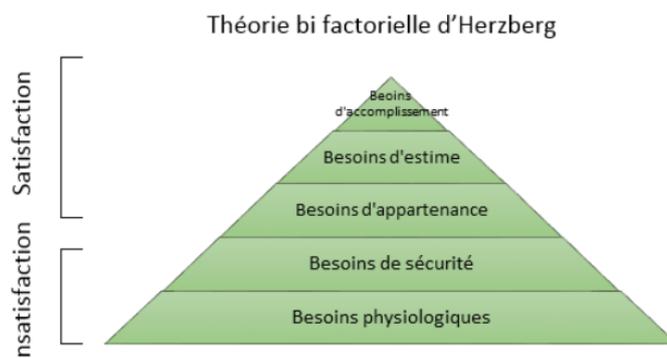
- Les besoins diffèrent dans un même groupe.
- Ils évoluent pendant une carrière.
- Une politique de motivation n'est efficace que si correspond au niveau actuel de besoin.

## 2. Théorie bi factorielle : Frederick Herzberg 1923 – 2000

On considère 2 grandes catégories de facteurs qui influencent la motivation :

- **Facteurs d'hygiène** (ou d'ambiance) : ne motivent pas, mais les individus sont insatisfaits s'ils sont absents (conditions de travail, rémunération, relation avec les supérieurs, statut, sécurité de l'emploi, communication...)
- **Facteurs de motivation** (ou moteurs) : ils motivent s'ils sont présents, mais pas d'effet s'ils sont absents (considération, reconnaissance, responsabilités, autonomie, possibilité de se réaliser, avancement...)

## Maslow/Herzberg



Conséquences pratiques :

- Si situation d'insatisfaction : agir sur les facteurs d'hygiène, dont les conditions de travail
- A l'inverse, s'il n'y a pas d'insatisfaction flagrante, on a intérêt à avoir des politiques de motivations améliorer les conditions de travail ne suffit pas. Il faut enrichir les tâches : plus de variétés de tâches, autonomie, responsabilités, feed-back.
- Les facteurs d'hygiène dépendent plutôt de la direction générale.
- La motivation dépend plutôt du supérieur hiérarchique.

**3. Approche sociotechnique : Emery & Trist (1960)**

Ils montrent qu'il y a des besoins pour que les individus aient un bon équilibre psychologique.

Un certain nombre de conditions favorisent cet équilibre :

- **Travail exigeant** (pas physiquement, juste avoir l'impression d'avoir apporté un truc), variété de tâches
- **Connaître la nature du travail** effectué
- **Apprendre** en travaillant
- Avoir une aire minimale de **décision** et d'**initiatives**
- **Reconnaissance sociale** dans l'organisation
- **Situer son travail** dans les objectifs de l'organisation
- Sentir que son travail mène à un **futur désirable**

Moyens pour y parvenir :

- Adjoindre tâches auxiliaires
- Laisser une certaine latitude dans les décisions, sur les normes de qualité ou quantité par ex
- Communiquer les résultats aux ouvriers
- Concevoir des tâches faisant appel à des facultés estimées par la société (sinon rotation des postes)

**B) Autres approches**

**1. Théorie des attentes (Vroom 1964)**

Modèle **VIE** composé de 3 idées :

- **Expectation** : probabilité que l'action qu'on entreprend aboutisse à un résultat.
- **Instrumentalité** : probabilité que le résultat donne lieu à une récompense.
- **Valence** : valeur attribuée à la récompense (préférence externe comme l'argent ou interne comme la satisfaction).



Probabilité Expectation x Probabilité Instrumentalité x Valeur Valence

La motivation dépend alors de la valeur de la récompense et de la probabilité que l'effort soit récompensé. → La motivation est donc un choix rationnel, combien et quoi on m'offre comme récompense et est-ce que j'ai des probabilités importantes de réaliser l'objectif nécessaire pour l'atteindre.

Exemple : si mention au bac alors les parents offrent un voyage, d'abord Expectation : est-ce qu'il est probable que j'ai une mention (bon élève de base ou mauvais élève), puis Instrumentalité : est-ce que mes parents vont tenir leur promesse et enfin Valence : la valeur que j'attribue à la récompense (voyage de rêve, valeur forte mais cadeau qui ne me plaît pas, valeur faible).

## 2. Théorie de l'équité (Adams 1963)

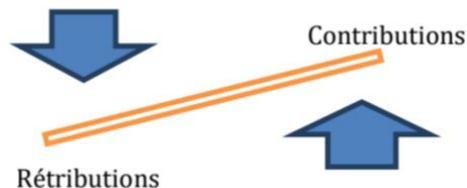
On analyse la contribution du salarié et la rétribution de l'entreprise pour le travail du salarié. Dans d'autres théories, on appelle cela « le contrat psychologique ». Qu'est-ce que j'apporte à l'organisation et comment elle me récompense ?

On calcule un ratio rétribution/contribution et on peut comparer avec le ratio d'un individu de référence :

→ S'il y a égalité, on parle d'équité : si je travaille beaucoup et que je reçois beaucoup et que mon collègue travaille peu et reçoit peu alors c'est effectivement équitable.

→ S'il n'y a pas d'équité, il y aura tension psychologique et le salarié va chercher à réduire son niveau de contribution pour réduire le sentiment d'injustice.

La motivation dépend donc de la comparaison du score. De plus, les individus se comparent entre eux mais ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour se comparer parfaitement à son référent.



### 3. Théorie de la justice procédurale (Leventhal 1976)

On considère que la motivation dépend des procédures de l'organisation pour récompenser, défini selon six critères (CARPEI) :

- La **Cohérence** : il faut assurer l'égalité de traitement entre les personnes en toutes situations.
- **L'Adaptabilité** : il doit exister des opportunités de corriger des décisions inappropriées, ou si on dispose de nouvelles informations.
- **La Représentativité** : intègre tous les critères pertinents.
- **La Précision** : rassembler une information exhaustive et sûre.
- **L'Éthique de l'organisation** : respecter les standards de moralité usuels, intégrée dans procédures.
- **L'Impartialité** : les décisions ne doivent pas être influencées par les intérêts et les préférences personnelles du décideur ainsi que par des idées préconçues, donc sans subjectivité.

Dans cette théorie ce n'est pas la rétribution en elle-même qui compte, c'est qu'on soit d'accord ou pas avec la procédure qui accorde la prime.

## IV / Analyse de l'environnement des organisations

### A) Quelques bases sur le marché

#### 1. Économies d'échelle :

**Définition** : la baisse du coût unitaire d'un produit lorsque le volume de production augmente.

Si on considère un objet quelconque, pour une entreprise cela coûte plus cher de fabriquer un ordinateur que de fabriquer plusieurs ordinateurs. Grâce aux économies d'échelle, pour plusieurs ordinateurs le coût unitaire va diminuer.

**Pourquoi existe-t-il des économies d'échelles ?** On peut citer les principales causes :

- L'existence de **charges fixes**, plus il existe de charges fixes dans un secteur, plus ce secteur connaîtra des économies d'échelles.
- Lorsque le volume de production est important, on va vouloir **spécialiser les individus**. Lorsque l'on spécialise les individus, la production augmente.

**Économie d'envergure (de taille)** : baisse du coût unitaire lorsque la taille de l'entreprise augmente. Si Renault produit deux fois plus de voitures, alors le volume de l'entreprise va augmenter.

Dans quel cas la taille pourrait augmenter sans que le volume de production n'augmente ? Dans le cas des entreprises diversifiées. Si une entreprise se lance dans un nouveau secteur, elle va augmenter son chiffre d'affaires mais son volume de production dans les autres activités ne va pas augmenter.

Donc en ajoutant de nouvelles activités peuvent faire augmenter la taille de l'entreprise. Ici, la taille augmente indépendamment du volume de production.

Qu'est ce qui entraîne la baisse du coût unitaire lorsque l'entreprise a une grande taille ?

- **Le pouvoir de négociation** : si grande entreprise elle peut négocier des tarifs plus faibles
- La **mutualisation** : une grande entreprise peut mutualiser un très grand nombre d'activités. A chaque fois qu'elle augmente la taille de l'entreprise, elle pourra bénéficier de cette mutualisation

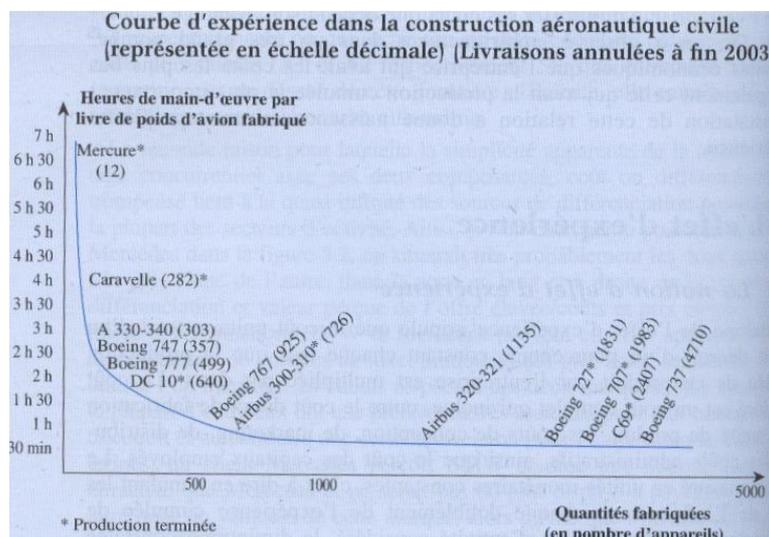
**Effet d'expérience** : baisse du coût unitaire d'un produit, lorsque le volume de production cumulé augmente.

Lorsqu'une entreprise fabrique un produit, il y a l'effet d'expérience : une entreprise bénéficie d'une baisse du coût de production lorsque le nombre de créations de ce produit augmente donc plus une entreprise aura créé d'A380 depuis sa création plus le coût sera faible.

Plus l'avion a eu une durée de vie importante, plus il a été créé, plus son coût de fabrication est faible.

A quoi doit-on cette baisse du coût unitaire ? Causes :

- **Les charges fixes sont étalées**, sur la durée de vie du programme. Par exemple, la recherche et développement nécessaire à la création de l'avion. Quel que soit le nombre d'avions vendus, les charges sont fixes. On pourra répartir et les étaler dans le temps, si on produit beaucoup, les charges seront beaucoup étalées.
- **L'apprentissage**.



## 2. Barrières à l'entrée du marché :

**Définition :** Obstacles qui rendent difficile l'implantation d'un nouveau concurrent dans le secteur

### Types d'obstacles :

- **Économies d'échelle** : il est difficile de rentrer sur ce secteur si beaucoup d'économies d'échelle sur ce secteur
- **Courbe d'expérience** : concurrent là depuis 15 ans, compliqué pour une nouvelle entreprise, on ne pourra pas être compétitif
- Intensité capitalistique
- **Coûts de transfert**
- **Externalités de réseau**
- **Réseaux de distribution**
- **Réputation**
- **Technologie**
- **Ressources rares**

### Réaction des concurrents :

- **La guerre des prix ou « limit pricing »** : fixer un prix en-dessous de celui pour lequel un nouveau concurrent pourrait être rentable pour qu'il ne rentre pas sur le marché
- **La multiplication des références**

## 3. Facteurs clés de succès :

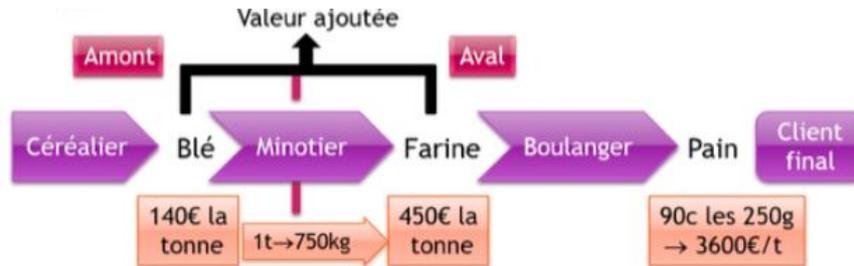
**Définition :** Éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence (dans un secteur), correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.

Une entreprise maîtrise (ou pas) les FCS d'un secteur :

| Facteurs clefs              | Secteur                           |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| Sources d'approvisionnement | Pétrole, uranium                  |
| Outil de production         | Construction navale, sidérurgie   |
| Conception des produits     | Aéronautique                      |
| Technologie de production   | Semi-conducteurs                  |
| Gamme de produits large     | Grandes surface, Composants       |
| Force de vente              | Automobile                        |
| Réseau de distribution      | Bière                             |
| Service après-vente         | Ascenseurs, véhicules industriels |

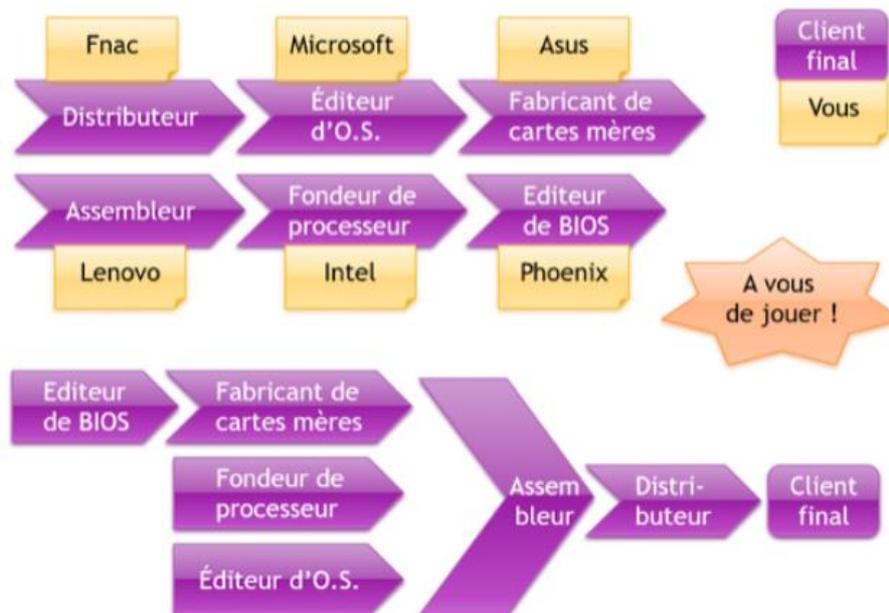
4. Les filières :

**Définition :** ensemble d'opérations techniques et de relations économiques qui vont de la matière première jusqu'au produit final (= système de valeur, chaîne de valeur d'une industrie ou chaîne de valeur externe).



|  |                     |   |                          |
|--|---------------------|---|--------------------------|
| <b>Prix de vente à l'abattoir</b>  | <b>2,70 € / kg</b>  | } | <b>12 %<br/>de marge</b> |
| + abattage par quartier de viande -----  | 0,14 € / kg         |   |                          |
| + qualité de la viande -----<br>(pour un quartier arrière de vache laitière)                       | 0,93 € / kg         |   |                          |
| + désossage -----  | 1,15 € / kg         |   |                          |
| + marge nette -----  | 0,38 € / kg         |   |                          |
| <b>Prix de vente à l'entreprise agroalimentaire</b><br>(Prix de référence sur le marché du muscle) | <b>5,30 € / kg</b>  | } | <b>10 %<br/>de marge</b> |
| + coûts industriels -----<br>(autres transformations, main d'oeuvre, conditionnement, etc)         | 4,95 € / kg         |   |                          |
| + transport -----  | 0,20 € / kg         |   |                          |
| + marge nette -----  | 0,52 € / kg         |   |                          |
| <b>Prix de vente au distributeur</b><br>(Grandes et moyennes surfaces)                             | <b>10,97 € / kg</b> | } | <b>30 %<br/>de marge</b> |
| + logistique } -----   | 2,27 € / kg         |   |                          |
| + immobilier }   |                     |   |                          |
| + personnel } -----  | 0,97 € / kg         |   |                          |
| + marge nette (minimum) -----  |                     |   |                          |
| <b>Prix de vente hors taxe</b>   | <b>14,21 € / kg</b> |   |                          |
| + TVA à 5,5 % -----  | 0,79 € / kg         |   |                          |
| <b>Prix de vente TTC</b>   | <b>15 € / kg</b>    |   |                          |

Représentation simplifiée de la filière des micro-ordinateurs :



## B) Le management des risques

### 1. La notion de risque :

**Étymologie :** la notion de risque vient du latin « resicum » = sort ou de l'arabe « rizq » = chance. Au Moyen-Âge dans les contrats des marchands italiens désigne les risques des traversées.

**Approches variées selon les disciplines :**

- **Mathématiques** : espérance mathématique d'un jeu
- **Finance** : écart-type : du rendement d'un actif
- **Économie** : aversion au risque d'un agent (ex : entrepreneur)
- **Production** : défaillance d'une machine (ex : nucléaire)

### 2. Le risque en entreprise : Événement qui menace l'atteinte des objectifs

**Définition (l'AMF) :** Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

**Typologie de risques :**

- Aléa positif/négatif
- Stratégique (résultant d'un choix stratégique) / opérationnel

## Pourquoi gérer les risques ?

Pour éviter :

- La disparition de l'organisation (le scandale Enron avec le cabinet d'audit Arthur-Endersen...)
- Une dégringolade boursière (Volkswagen, Société Générale...)
- Des dommages aux membres de l'organisation (France Télécom...)
- Des atteintes à l'image de l'entreprise (Buffalo Grill, Lafarge...)
- Des atteintes à l'environnement (Total avec AZF et Erika)

## La gestion des risques :

Les principales étapes :

- Identification des risques
- Évaluation des risques
- Traitement des risques

## Les principaux acteurs :

- Fonction risk management (souvent appartient direction financière)
- Fonction audit ou contrôle interne

## À quelle occasion pratique-t-on la gestion des risques en entreprise ?

- Revue systématique dans certaines entreprises
- Audit ponctuel

## 3. Identification et évaluation des risques :

### Méthodes d'identification :

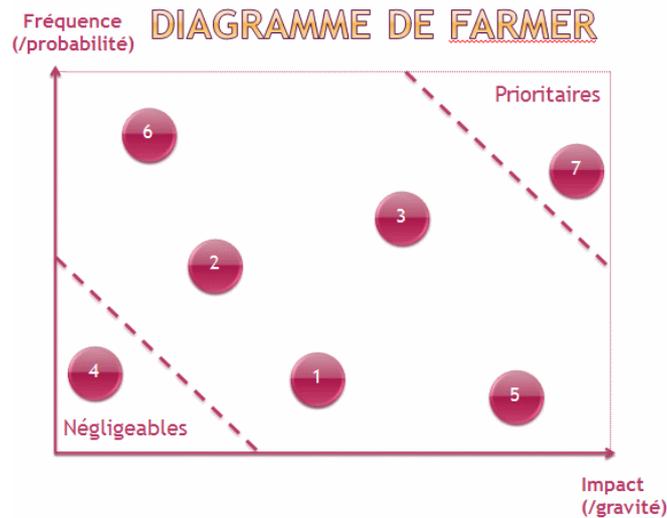
- **Intuitives** : brainstorming collectif...
- **Empiriques** : listes...
- **Descendantes** : principales ressources/processus → effets
- **Ascendantes** : principaux dangers (cours, CA...) → causes

### Outils d'identification et d'évaluation :

- Entretiens, questionnaires, visites de site, documents...

### Diagramme de Farmer :

Permet d'évaluer à la fois la probabilité et la garantie.



**Stratégies de traitement des risques :**

- **Évitement :**
  - o Désinvestissement (Total en Syrie)
  - o Prohibition d'activité (Banque Iran , Suisse)
- **Prévention** (agir sur la probabilité) :
  - o Stress tests : des experts analysent la situation financière, partent de scénarios risqués, et vont essayer de voir si la banque est capable de résister à un tel scénario (Banques européennes)
  - o Protection (Poka Yoke)
- **Acceptation** (agir sur impact) :
  - o Auto assurance (captive mise en place par des compagnies pétrolières)
  - o Séparation (codir: vols séparés)
- **Transfert du risque :**
  - o Assurance, réassurance (transfert du risque sur compagnie d'assurance qui sont également réassurées : assurance enlèvement par ex)
  - o Couverture (outils financiers complexes : par ex Air France, Airbus avec le prix du pétrole pour le carburant)

**Exemple :** le terrorisme

| Stratégie   | Exemples                             |
|-------------|--------------------------------------|
| Évitement   | Annulation de la braderie de Lille   |
| Prévention  | Opération Sentinelle (synagogues...) |
| Acceptation | Distribution de capsules chimiques   |
| Transfert   | Sociétés privés US (Irak)            |

## V / CONCLUSION : LES MÉTIERS DU MANAGEMENT

### A) Les fonctions à l'origine de la valeur

#### 1. De la valeur (ajoutée) aux fonctions de l'entreprise

Qu'est-ce que la valeur ajoutée ? ( $\neq$  CA,  $\neq$  bénéfice)

- Une **vision économique** :



La VA va être la différence entre les extrants et les intrants. Elle va être créée grâce au travail, au capital dont les immobilisations (machines, équipements) utilisés, donc grâce à la technologie également.

- Une **vision comptable** (simplifiée) : (l'affectation)



#### 2. La chaîne de valeur de l'entreprise

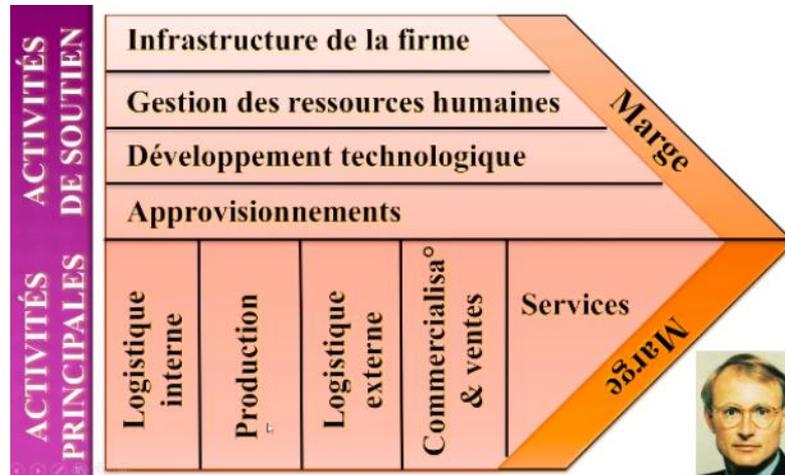
Michael Porter (1947-...) économiste très important dans le domaine de la stratégie d'entreprise.

- Une **vision stratégique et organisationnelle** :

Comment se « crée » la valeur ?

**« La stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents. »**

- Pour créer **l'avantage concurrentiel**, une activité :
  - o Peut améliorer la valeur perçue par le client → prix
  - o Peut fonctionner avec des coûts plus faibles → coûts



## 1) Les fonctions : études et débouchés

Voir site internet de la Sorbonne.