

Une entreprise est constituée de personnels et de capitaux. Son but est la production de B&S. Cela nécessite un marché, une stratégie. L'entreprise est un ensemble de processus, de systèmes d'actions.

• Qu'est-ce que la gestion ?

Historiquement, la gestion vient en opposition à la possession, car l'exploitation utilise la possession. Le gestionnaire n'est pas le créateur, ni l'innovateur. Il peut-être simplement un intendant. A la base, la logistique est née des besoins de la noblesse, de l'État et de l'armée.

Puis, **la gestion est devenue une pratique : elle avait pour but de mettre en relation des activités, et de mettre en œuvre des solutions à des problèmes pratiques.**

La gestion est indissociable des activités de production et d'échange.

Elle découle de la spécialisation interne des sociétés. (En Assyrie et en Egypte, création de règles pour une meilleure satisfaction des besoins, ainsi que pour améliorer l'allocation, la circulation et la conservation des ressources.

La gestion a une dimension empirique, elle est orientée vers l'action et non la réflexion.

Les innovations dans la gestion sont liées au négoce et à la création des banques. Le monde de l'entreprise est indissociable de celui des banques.

Aux alentours du XV^oS, le début de la comptabilité en partie double renforce le rôle de la gestion dans l'entreprise. Cette innovation est liée à la complexification croissante des activités de négoce.

Au XII^oS, la lettre de change, puis de finance, fait son apparition comme moyen de paiement.

La gestion passe de la pratique à un « art », associés à un « génie » permettant de se démarquer de ses concurrents.

● Gestion & développement industriel.

Au XIX^oS, la révolution industrielle naît de l'émergence de l'agriculture moderne, lié à l'abolition de l'esclavage, au XVIII^oS et au XIX^oS.

De grands propriétaires attirent les investisseurs. La logistique amène les denrées de la campagne vers la ville. L'émergence d'une classe moyenne augmente la demande. Les avancées en médecine permettent d'augmenter la demande.

→ **Création d'entreprises pour satisfaire la demande (spécialisation, gestion, etc.) -> Production de masse.**

A cette époque, le machinisme apparaît, lié à l'invention de la machine à vapeur, afin de remplacer la main d'œuvre des esclaves, devenu libre. -> Automatisation & Division du travail. L'énergie est d'ailleurs fondamentale pour l'entreprise.

● Gestion financière

Rôle de la comptabilité, avec l'apparition du bilan et du compte de résultat.

➤ **Dans quel but ?**

Assurer le paiement des échéances et financer la croissance.

- **L'apparition de la comptabilité analytique est liée à :**
- Complexification des activités
- Besoin de connaître le coût de revient afin de :
 - Fixer les prix
 - Réduire les coûts pour augmenter la rentabilité
- Utilisation des chiffres arabes et d'une base de 10.
- Découverte des logarithmes.

● Gestion ou management ?

- **Gérer** signifie administrer, veiller à la bonne marche, à ce que tout fonctionne.
- **Diriger** consiste à fixer des objectifs, en faisant des choix pour les atteindre.
- **Le management consiste à gérer tout en faisant des choix afin d'atteindre des objectifs d'amélioration des performances.**

● Définition de la gestion

- Celle de Fayol : « Administrer, c'est planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler ».
- La **gestion** se définit par l'**ensemble des techniques opérationnelles nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise**. C'est techniques opérationnelles sont : comptabilité, contrôle de gestion, finance, marketing, gestion des RH, production, stratégie.

● Science, pratique ou art ?

- **Étudier les dispositifs** qui permettent d'**inventer, valider et améliorer les pratiques**.
- La complexification des entreprises est liée à la **mondialisation, qui est l'augmentation des échanges, des flux de capitaux et d'hommes**.
- 1° globalisation : Création du chemin de fer. (1900)
- 2° globalisation : Apparition des NTIC (1980)

Cela implique une spécialisation de la gestion.

- Selon Fayol, on peut distinguer : la gestion des opérations techniques, du commerce, financière, de la sécurité, la comptabilité et l'administration.

La concurrence conduit à une baisse des prix : Comment l'éviter ?

- **Grâce à l'innovation**, une situation de monopole, une qualité et des performances supérieures, ou en se créant une image de marque. ➤ **On parle de stratégie de différenciation**.

● Quels sont les fonctions de l'entreprise ?

L'entreprise a 6 fonctions (organes):

- Direction
- Commerciale
- Production
- Comptabilité
- Contrôle de gestion
- Financière
- Ressources Humaines

Cela entraîne des besoins de synchronisation et d'interactions, qui sont satisfaits par :

- Une culture et des objectifs communs.
- Une structure interne et des processus efficaces.
- Un système d'information et de communication.

L'entreprise a besoin de changement pour survivre.

Ouvrages clés : *Manageor* : Les meilleures pratiques du management (Michel Barabel & Olivier Meier), *Management* (Stephen Robbins, David De Cenzo Mary Coulter et Ruling), *Les Echos* (Quotidien économique).

En 2010, il y a plus de 3 millions d'entreprises en France. Les formes et tailles d'entreprises sont très diverses.

L'activité varie entre la production de biens (tangibles) et de services (R&D = Services) (Ex : Auchan, McDonald's).

Mais pas seulement, **l'entreprise a aussi des objectifs non-économiques**. Afin d'améliorer leur image, des entreprises organisent des activités à but non-lucratifs (Walmart a été le premier intervenant après Katrina. La Société Générale possède une collection, l'ouvre au public pour transmettre la culture)

Les entreprises prennent le relais lorsque l'Etat est défaillant, dû à un manque de financement. (Ex : A Détroit, certaines entreprises ont créé des polices privées afin de protéger les citoyens.)

Les exigences et les attentes sont très variées :

Création de valeur actionnariale : Le taux moyen de rendement du CAC40 est de 15%. Cependant, cela exige une croissance de 5% par an, afin de pouvoir assurer ces rendements, à cause de l'inflation : l'augmentation des coûts (salaires, matières premières) nécessite de vendre plus ou plus cher, afin de compenser la hausse des coûts.

Création d'emploi & participation aux financements sociaux : Le taux d'imposition est de 33%, cependant aucune entreprise du CAC40 ne paie d'impôts sur les sociétés, car elles sont créatrices d'emplois.

Comportement éthique : Elles doivent être socialement irréprochables, elles ne doivent pas avoir recours aux licenciements abusifs, leurs productions doivent être non-polluantes et éviter d'employer des enfants par exemple. **On attend d'elles qu'elles agissent selon la « bonne morale ».** (Varie d'une culture à une autre, d'un individu à un autre.)

Les entreprises ont un rôle fondamental dans nos économies de marché et nos sociétés.

● L'entreprise dans les économies de marché

L'entreprise est née au Moyen Age, elles se développent en même que les États se sont structurés, qu'ils étendent leur domination et structure les marchés.

● Le marché

C'est un lieu géographiquement situé de rencontre physique entre offreurs et demandeurs. (Le lieu impacte sur le prix, car il modifie la rareté des produits. Ex : Eau à Herblay, Eau dans le désert.)

C'est un lieu abstrait de confrontation des offres et des demandes pour une marchandise ou un produit.

C'est un lieu abstrait de confrontation des offres et des demandes pour l'ensemble des produits.

C'est aussi le mécanisme d'ajustement et de détermination réciproque des prix et des quantités.

Enfin, c'est un système économique et social global.

● Quels sont les différents types de marchés ?

1. Marché des biens et services.
2. Marché du travail. (Main d'œuvre + compétence) (La rémunération dépend des responsabilités, des qualifications, de l'offre et de la demande.)
3. Marché des services et des biens intermédiaires. (Ex : Un ordinateur nécessite un système d'exploitation, un processeur etc. Une entreprise ne maîtrise pas toute la production. B2B : Business to Business)
4. Marché des équipements productifs.
5. Marché des capitaux : Banques, actionnaires, business angel [Start-up], investisseurs en capital-risque. (Les actionnaires possèdent une partie de l'entreprise, donc ils ont un droit de regard sur les activités.)

L'entreprise échange du travail contre de l'argent sur le 2. Elle échange de l'énergie, des matières premières ou semi fini sur le 3. Elle échange les machines et les installations sur 4. Et elle échange des ressources financières contre remboursement ainsi que des informations sur la solvabilité sur le 5. Lorsque l'on est capable de produire, on les vend sur le 1, qui constituera le CA. Lors de l'achat, le consommateur libère des informations sur nos modes de consommation. L'entreprise essaie de récupérer ses informations afin de plus cibler les attentes. Les informations interviennent dans le mécanisme d'O&D. (Ex : L'Oréal inspire la confiance sur le 2.)

● L'entreprise dans les économies de marchés

- La **théorie néoclassique** part du modèle d'un marché en situation de **concurrence pure et parfaite** (Pas de monopole, information partagée -> baisse des prix, jusqu'au prix d'équilibre.), tout en admettant que les marchés réels sont loin d'être parfaits. (Les USA laissent faire.)
- L'**économie institutionnelle** considère quant à elle un marché comme **un ensemble d'institutions** (règles) économiques et sociales qui varie d'une société à l'autre. (Ex : La Chine intervient et régule ses industries. Les marchés stratégiques (au nombre de 10) sont réservées aux entreprises d'État.)
- Selon qu'on adopte l'un ou l'autre de ces points de vue sur le marché, le rôle de l'État paraîtra très différent.
- **Le marché est un facteur de démocratie** parce qu'il suppose l'égalité de droit entre personnes, l'autonomie et la liberté de chacun. Mais il peut aussi se révéler mortifère pour cette même démocratie, quand **il échappe à tout contrôle.**
- Un juste équilibre entre laisser-faire et intervenir permet une optimisation des effets bénéfiques. (Ex : Arrivée de Free sur le marché, résulte de l'intervention et de la concurrence, a permis la réduction des prix.)

● Les marchés sont plus ou moins régulés

La codification des échanges, considérés comme éléments constitutifs du processus social. (Code Hammourabi, XXIII^oS av JC)

Il existe des situations de monopole (SNCF), oligopole (Télécoms), concurrence (Automobile)

● Du marchand à la multinationale

- **Le commerce et les banques** se développent hors du cadre féodal, hors des privilèges, liés à une liberté politique en Italie, qui **a permis l'internationalisation des échanges**.
- Puis au XII^oS et au XIII^oS, on assiste à l'apparition de compagnies familiales de négoce, en Italie, dans les Flandres, au sud de la France. Leurs activités étaient variées (textiles, vins, huile, épice etc.) De plus, il y a des relations de pouvoir à l'intérieur du marché. Par exemple, les négociants dominent les artisans. (Ex : Les supermarchés ont un pouvoir de négociation très important, car ils ont accès à 99,9% des consommateurs.)
- Puis à la fin du XIII^oS, ces familles prennent le contrôle des fonctions bancaires.
- L'augmentation de la demande et de la concurrence pousse à la création de « lieux » de production : les fabriques ou manufactures.
 - Produire à grande échelle
 - Réduire les coûts
 - Améliorer la qualité -> compétence
 - Garder les secrets de fabrications
 - Réduire les coûts de transaction, afin de garder la main d'œuvre.
- **->Essor de la mécanisation**
- Au XIX^oS les états institutionnalisent les marchés et les entreprises (croissance des capitaux et des salariés)

• Qu'est-ce qu'une organisation ?

	Foule	Groupe d'amis	Famille	Organisation
Finalité spécifique	?			X
Division du travail			X	X
Qualifications				X
Communications formalisées (Rapport, etc.)				X
Hiérarchie			X	X
Règles / Procédures		?	X	X
Liens affectifs forts		X	X	X
Valeurs idéologie	?	X	X	X
Différences de statut		X	X	X
Relations informelles (Machine à café=lieu stratégique)	?	X	X	X

Une **organisation** consiste en la collaboration stable d'acteurs, en vue d'atteindre des objectifs généraux mis en communs par une division par une division du travail et des fonctions, et par des modalités de coordination prédéfinies.

• L'entreprise comme unité de production

- Pour les économistes, l'entreprise est un agent dont la fonction principale est de produire des biens et des services destinés à être vendus.

Elle est constituée :

- Usines
- Agences commerciales
- Entrepôts
- Laboratoires etc.

Pour produire, elle a besoin de différents facteurs de productions :

- Travail
- Matières premières
- Produits semi-finis
- Énergies
- Équipements productifs

● La valeur ajoutée

- **Valeur ajoutée :** Exprime la richesse créée au cours d'une année d'activité normale de l'entreprise, se calcule par la différence entre le chiffre d'affaire de l'entreprise obtenue au cours de l'année et les achats et charges liés à l'exploitation au cours de ce même exercice.
- En vendant ses produits, l'entreprise concrétise la valeur qu'elle a créée par son activité de transformation.

● La valeur actionnariale

- **15 % de rendement de capital correspond à 5% de croissance par an.**
- **Valeur créée :** Résultat d'exploitation net d'impôt – (Capitaux investis X Coût moyen pondéré du capital)
- Taux de rentabilité (ROI)
- Taux de rentabilité des capitaux investis
- L'entreprise comme une cellule sociale

A partir du moment où elle emploie du personnel, l'entreprise se voit investie d'une fonction sociale.

- Stabilité d'emploi
- Niveau de rémunération
- Promotion
- Formation
- **Épanouissement, identité**

L'entreprise forme un microcosme, une société à l'intérieur de la société :

- Sous-groupes
- Diversité des cultures internes
- Diversité des finalités
- Lien et légitimité de la profession

Émergence de conflits entre les catégories de salariés ou entre les salariés et les actionnaires.

● La diversité des activités

Les sociétés sont très diversifiées, répartie sur de nombreux secteurs d'activités.

● La diversité des statuts juridique

➤ **Risque illimité :**

- Entreprise individuelle
- Société en nom collectif
- Société civiles
- Groupement d'intérêt économique

➤ **Risque limité :**

- Société anonyme
- Société par actions simplifiée (SASU)
- Société à responsabilité limité (EURL)
- Société par commandite par actions
- Société d'exercice libéral

● La taille des entreprises

➤ **Très mal défini, sous quels critères ?**

- Nombre de salariés
- Montant du capital investi
- Chiffre d'affaire
- Chiffre d'affaire consolidé
- Rentabilité

➤ **PME / PMI**

- Micro entreprises : De 0 à 9
- Très petites entreprises : 0 à 19
- Petites entreprises : 20 à 49
- Moyennes entreprises : 50 à 249

➤ **Grandes entreprises**

- Développement sur le marché mondial
- Ce sont des groupes aux multiples activités
- Capacité à influencer les marchés

● Structures des multinationales

L'entreprise est un organisme en constante évolution, donc la structure n'est jamais fixe.

● Les premiers penseurs de l'organisation

- **Henri Fayol** va définir la fonction de dirigeant, ce qui explique sa renommée aux USA à travers son exploitation du charbon. (Il s'est sûrement inspiré des travaux de Taylor.)
- **Frédéric Taylor** va mettre en place une organisation du travail. L'objectif de Taylor était d'aider les autres par ses conseils à travers l'organisation scientifique du travail.
- **Max Weber** est l'incarnation des transformations sociales. Voit l'entreprise dans sa dimension sociale, car elle est le reflet de son époque et de la société.

● Fayol (1841 – 1925)

- Il définit les 6 fonctions de l'entreprise :
 - Technique : production
 - Commerciale : Achats, ventes et échanges
 - Financière : Recherche et gérance des capitaux
 - Sécurité : protection des biens et des personnes
 - Comptable : inventaire, bilan, prix de revient, statistiques
 - Administrative : planification, organisation, commandement, coordination, contrôle. (rouge)
- **Constat** : La fonction administrative est peu étudiée par rapport aux autres fonctions de l'entreprise alors que c'est la seule qui relève du dirigeant. Les différentes tâches sont réparties à travers les différents services de l'entreprise, donc elles ne sont plus dévolues à la direction, mais liée à l'entreprise.

● Taylor

Constats de Taylor

- **Des dysfonctionnements dans les ateliers :**
 - Loi de l'offre et de la demande dans les ateliers
 - Machines-outils mal utilisées
 - Grandes hétérogénéités
- **Chez les ouvriers :**
 - Flânerie naturelle + flânerie systématique (aligner les cadences sur les moins efficaces, peur de la spirale au rendement = faire mieux que son voisin)
 - Rente informationnelle : possession d'un savoir-faire. (= Pouvoir aux salariés.) Objectif : Remplacer le savoir-faire par des actes simples pour en faire des agents.
- **De quelle façon ?**
 - **Analyser chaque phase de la production (Experts du bureau des méthodes.)**
 - Observer et chronométrer pour trouver la façon de faire une opération : c'est le début de la standardisation. (Recherche « One Best Way »)
 - Individualisation du salaire
 - Parcellisation et spécialisation du travail de l'ouvrier (Spécialisation verticale et horizontale)
 - Suppression de l'unité de commandement = pouvoir qui revient aux experts du bureau.

● Weber

- **Principes de la bureaucratie weberienne (vision de l'entreprise) :**
 - Division du travail
 - Hiérarchie du pouvoir
 - Sélection formelle et objective
 - Règles et normes formelles
 - Impersonnalité (Mis à mal par les NTIC)

● Les caractéristiques d'une structure d'organisation

➤ La spécialisation du travail.

Avantage : Amélioration de la dextérité, amélioration du niveau de vie, afin de faire émerger une classe moyenne.

Inconvénients : Aliénation de l'ouvrier spécialisé, routine = ennui = baisse de la qualité, absentéisme, turnover, traumatismes physique.

La courbe du niveau de productivité forme un U inversé, lié à l'impact des économies d'échelles, puis au manque à gagner humain.

➤ La départementalisation

▪ Critères de départementalisation :

- Fonction
- Produit
- Client
- Géographie (Marché)
- Processus (De moins en moins visible)

Top management
Management des ressources humaines
R&D et IT
Finance compatibilité & contrôle de gestion.

Achat de MP	Opérations de transfo.	Logistiques	Marketing & vente	Servic
-------------	------------------------	-------------	-------------------	--------

De là, découle l'organigramme de l'entreprise

● Organisation fonctionnelle

➤ Avantages

- Interaction fréquente et rapide
- Mécanisme de contrôle simple
- Définition claire des responsabilités
- Meilleure pratique à tous les niveaux

➤ Inconvénients

- PDG impliqué dans les routines journalières
- PDG néglige les sujets stratégiques
- Difficile de se diversifier
- Manque de flexibilité
- Difficile de créer et d'accumuler la connaissance

● La structure divisionnelle

La structure fonctionnelle se retrouve à l'intérieur des divisions. Chaque division est une entreprise autonome. (Soit par régions, soit par produits)

➤ **Avantages**

- Facilité pour ajouter ou enlever des activités de production
- Faciliter pour mesurer la performance
- Appropriation de la stratégie
- Spécialisation des compétences

➤ **Inconvénients**

- Manque d'économie
- Manque de synergies
- Manque de coordination
- Fort risque de perte de contrôle
- Risque de concurrence interne

● La structure en matrice

On va croiser des fonctions avec des produits. On recherche la synergie à travers l'association des secteurs pour des produits donnés.

➤ **Avantages**

- Intégration des connaissances
- Facilité d'intégrer des perspectives différentes
- Coordination optimale
- Contrôle des couts

➤ **Inconvénients**

- Prise de décision lente
- Responsabilités peu claires
- Difficultés d'allouer la performance à quelqu'un
- Dilution des priorités
- Meeting mania
- Multiplication des lignés hiérarchiques

Il y a également les entreprise virtuelle comme Benetton, Coca Cola, Nike..

● Rentabilité économique et rentabilité financière

- **Rentabilité économique :** La rentabilité économique est un indicateur de la profitabilité d'une entreprise. La rentabilité économique reprend le montant du résultat d'exploitation moins l'impôt société rapporté aux capitaux stables de l'entreprise. La rentabilité économique permet donc d'apprécier la performance de l'entreprise en retenant l'ensemble de ses capitaux durables (capitaux d'endettement et capitaux propres) utilisés.
- **Rentabilité financière :** La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on equity » ou encore « ROE ». La rentabilité financière nette est égale à la capacité d'autofinancement nette rapportée aux capitaux propres. La rentabilité financière est un ratio destiné aux seuls actionnaires, alors que la rentabilité économique s'intéresse aux performances de l'entreprise.
- **Chiffre d'affaire :** Le chiffre d'affaires (ou CA) désigne le total des ventes de biens et de services d'une entreprise sur un exercice comptable. À lui seul, le chiffre d'affaire ne permet pas d'évaluer l'entreprise. Son niveau dépend en effet de la nature de son activité.

● Organisation mécanique ou organique

- Le type de contrôle mis en place dépendra de facteurs organisationnels tels que :
 - Stratégie
 - Taille
 - Technologie
 - Relation hiérarchique stricte

- Taches stables et explicites
- Nombreuses règles
- Communication formalisée et verticale
- Autorité de décision centralisée

Organisation bureaucratique affichant un niveau élevé de spécialisation, de formalisation et de centralisation.

● Le cryptique du contrôle

➤ Les incitations

Différents mécanismes d'incitation, dans des proportions et selon des modalités variables :

- Coercition (Aménagement de l'espace et du temps, sanctions)
- Spéculation (Récompenses, promesses)
- Identification (Appartenance, vision)

Les individus répondent à ces mécanismes d'incitation de différentes façons.

- **Les incitations : Le contrat psychologique Faire balance rétribution contribution .**
- **Contribution**
 - Attentes réciproques (souvent non écrites) entre un salarié et une entreprise
 - Rupture de ce contrat entraîne un rééquilibrage grâce à :
 - Réduire les contributions (Retards, absentéisme, congés injustifiés)
 - Accroître la rétribution (Vols, notes de frais excessives, etc.)
 - Quitter l'entreprise
- Les employés ne sont jamais passifs devant le système. Ils élaborent des stratégies pour rééquilibrer le contrat où faire que cela fonctionne.
- **L'intelligence de situation :** On doit donner un espace de liberté à nos employés pour permettre l'ajustement en fonction de la situation, en passant outre certaines règles.

● Incitations et théorie de l'agence

- Le problème du faire, est la base du management.
- Comment un principal (mandant) peut-il obtenir d'un agent (mandataire) ce qu'il désire, et cela au moindre coût
- Les asymétries d'informations peuvent permettre à un agent de faire prévaloir ses objectifs propres sur ceux du principal (opportunisme)
- Le principal doit donc investir dans un système de collecte d'information sur le comportement de l'agent
- Comment y avoir accès ? Quelle est la fiabilité ? Combien cela coûte-t-il ?
- Le principal peut aussi concevoir un système qui récompense le comportement de l'agent.
- Réalité du lien entre effort et résultat ? Déplacement d'objectifs ? (=Comment la récompenser ?). Motivation extrinsèque
- Quels coûts d'agence pour l'organisation ?

● Incitations et motivations

- Auto accomplissement
- Estime
- Appartenance
- Sécurité
- Besoins physiologiques
- Pyramide de Maslow = BULLSHIT

Théorie X: Les employés détestent par définition le travail et font tout pour y échapper.

Théorie Y: Les employés adorent le travail.

● Facteurs d'hygiène ou facteurs moteurs

Les facteurs moteurs sont ; Accomplissement, Reconnaissance, Travail, Responsabilité, Promotion, Développement personnel.

Les facteurs d'hygiène ; Surveillance, politique de l'entreprise, relations avec les supérieurs, conditions de travail, salaire, relations avec les employés, statut, sécurité = BULLSHIT

Ce sont les mécanismes et non les éléments qui sont faux.

● Incitations et nouvelles théories de la motivation

➤ La théorie des buts

- **La fixation de buts spécifiques et précis accroît la performance.**
 - **Spécificité** : Spécifique et ambitieux, avec une part de défi
 - **Participation** : Co élaboration des objectifs dans certains cas
 - **Feedback** : Un retour sur le niveau de progression vers l'objectif final. (L'exemple du short.)
- Les facteurs de contingence (=dépendant de, en fonction de):
 - Être engagé
 - Sentiment d'efficacité personnelle (SEP): niveau de confiance à réaliser une tâche. Doit être en rapport avec les capacités, tout en ayant le défi.
 - Culture nationale : subordonnés indépendants, relever des défis ambitieux et que la performance est importante

➤ La théorie de l'équité

- Théorie selon laquelle les employés évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur travail par rapport à ce qu'ils y investissent. Ils comparent ensuite ce ratio avec celui d'un référent pertinent.
- Ratio de A supérieur à celui de B -> Iniquité (ou l'inverse)
- Ratio de A égal à celui de B -> Equité

➤ Lorsqu'il y a iniquité :

- Distordre leurs propres contributions ou rétributions
- Amener l'autre à corriger ses contributions ou rétributions.
- Corriger leurs propres contributions ou rétributions
- Choisir un nouveau référent
- Quitter leur emploi

➤ **Le modèle des caractéristiques de l'emploi**

- Le design d'un poste (job design) :
- **Variété des compétences**
- **Identité de la tâche** : tâche complète et définie
- **Importance de la tâche** : Impact du travail sur la vie privée et professionnelle des autres
- **Autonomie** : Degré de liberté et d'indépendance
- **Feed-back**

● **Le pouvoir et l'autorité**

➤ **Chaine hiérarchique**

- Ligne d'autorité continue qui lie les échelons les plus élevés de l'organisation aux échelons inférieurs et qui définit les rapports de subordination
- L'autorité est un droit du à la position de donner des ordres et de les voir exécutés
- La responsabilité vient du fait d'assumer des obligations d'exécution
- L'un va avec l'autre sinon on observe des dérives
- **Autorité hiérarchique** qui permet à un supérieur de diriger le travail d'un employé
- **Autorité fonctionnelle** est alloué à des fonctions et non à une hiérarchie : La fonction prime sur le grade. (Un soldat ne doit pas laisser rentrer personne, donc, même un plus gradé ne peut pas rentrer.)
- **L'autorité** est un droit justifié pour influencer le cours de choses dans l'entreprise, le **pouvoir**, lui désigne la capacité d'un acteur à influencer des décisions

● **Le pouvoir**

Il y a un tabou sur le pouvoir. Le pouvoir n'est ni un stock ni un attribut (il n'existe pas par lui-même). Le pouvoir est un phénomène naturel. Dépasser le discours sur le pouvoir (chef/pas chef).

➤ **Pouvoir de A sur B**

Capacité de A à obtenir de B un comportement souhaité par A que B n'aurait pas adopté de lui-même

- **Le pouvoir est relatif** : il n'existe pas par lui-même, mais relatif à son exercice
- **Le pouvoir est délibéré** : le pouvoir d'un individu est celui que les autres lui reconnaissent
- **Le pouvoir est intransitif** : si A a du pouvoir sur B, B en a sur C, mais A n'en a pas sur C.

➤ **Le pouvoir comme maîtrise d'une zone d'incertitude**

Les acteurs, au sein d'une organisation, peuvent contrôler différentes zones d'incertitude :

- Maîtrise d'une compétence particulière
- Maîtrise du lien entre l'organisation et une partie pertinente de son environnement
- Maîtrise de la communication et de l'information
- Maîtrise de l'application des règles ou de l'arbitrage entre plusieurs procédures.

Les relations de pouvoir récurrentes sont des arrangements, négociations, jeux de pouvoir.

Jeux de pouvoir stabilisés => Système d'action concret

Pour partie, le système d'action concret est facilement connu => organisation clandestine.

➤ **Les faces du pouvoir :**

- Machiavélique : Cynisme <-> Habileté
- Dominateur : Oppression <-> Stabilité
- Régulateur : Blocages <-> Arrangements
- Compétitif : Destruction <-> Renouvellement

Les types de pouvoir : de coercition, de récompense, hiérarchique, d'expertise, de référence.

● Définition de la culture organisationnelle

- « **La culture organisationnelle** peut être pensée comme de la colle qui maintient une organisation grâce au partage de modèles, de significations »
- « La culture organisationnelle désigne un système commun de signification élaboré au sein d'une organisation et qui détermine, dans une large mesure, comment les employés agissent et réagissent en situation » (Robbins et DeCenzo, 2004, Management)
- « Un ensemble de croyances et de convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement. » (Johnson et al, 2005, Stratégique)

● La culture

- **La culture** : Valeurs, principes, traditions et pratiques partagés au sein d'une population qui influencent le comportement de ses membres.

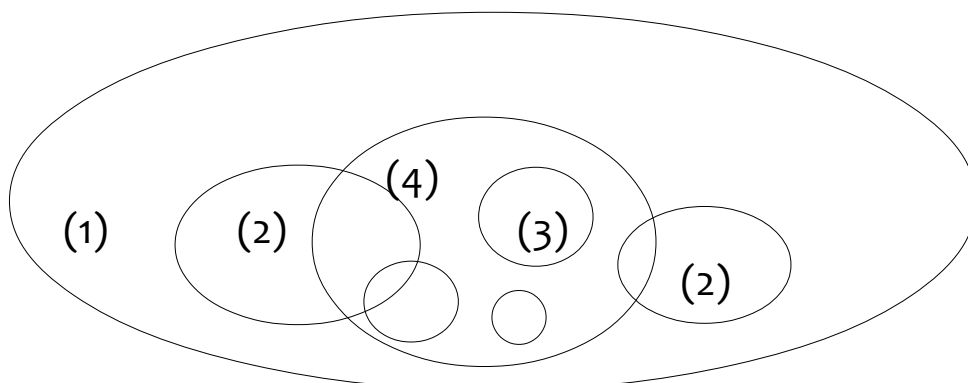
● La culture ou les culture d'entreprise ?

Les cultures importées par les individus (1)

Les cultures socioprofessionnelles (2)

Les cultures de groupement (3)

La culture organisationnelle (4)



● Les déterminants internes

- L'histoire de l'entreprise
 - Les mythes (ce qui a existé dans l'entreprise, mais qu'on a déformé avec le temps)
 - Les légendes (ce qui n'existe pas)
 - Les tabous
 - Les héros (pour avoir une personne qui porte des légendes et des mythes il faut des héros, pour avoir un modèle à suivre)
- Le système de valeurs
 - Les idéologies
 - Les règles et normes
- Les stratégies suivies
 - Processus
 - Type de travail
 - Environnement concurrentiel

Composante d'une culture

Manifeste	Signes	Exprimé
Visible	Croyances et supports symboliques	Conscient
Invisible	Imaginaire partagé	Inconscient

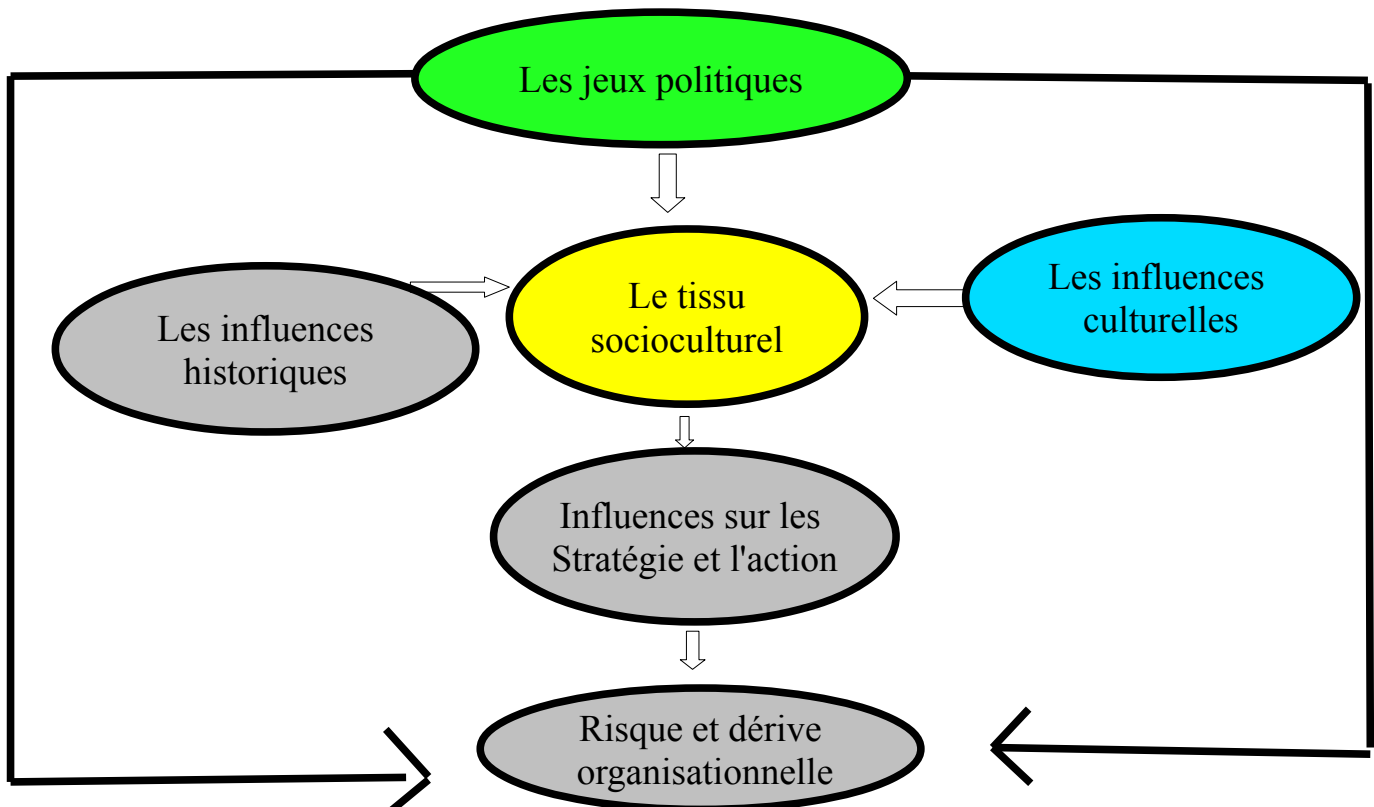
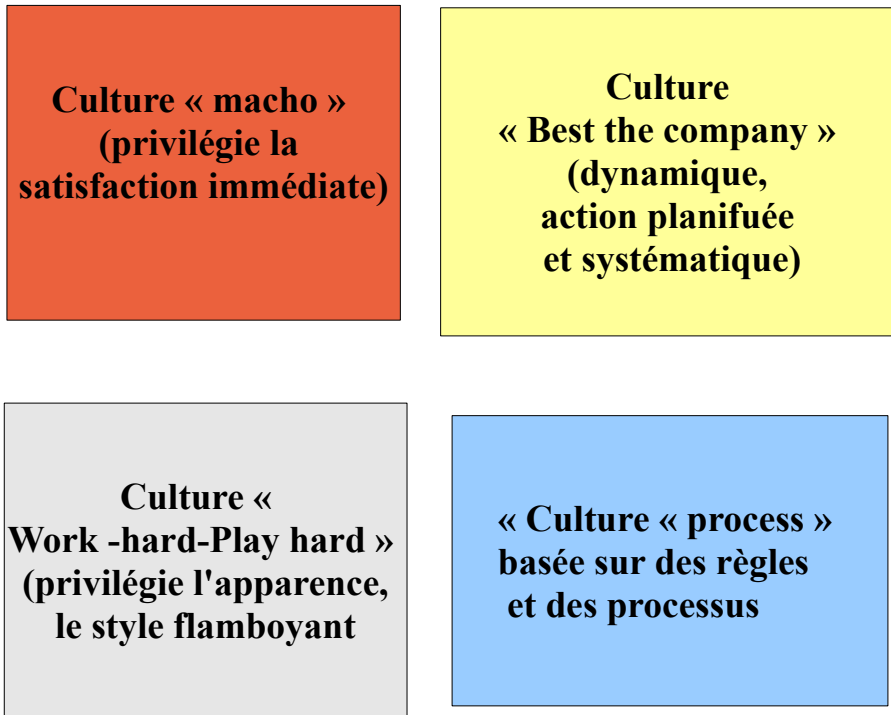
- La culture est transmise par :
 - Des récits
 - Des rituels
 - Symboles matériels ou artefacts
 - Le langage
 - Système de contrôle et la structure

● La structure sociale comme vecteur de contrôle

- Structure de contrôle formelle (affiché)
 - Recrutement
 - Formation
 - Formalisation d'une idéologie (finalité de l'entreprise)
 - Définition des rôles

- Système d'incitations et de motivations
- Système de gestion de conflit
- Structure de communication informelle > Vecteur privilégié

• Typologie de culture d'entreprise



● Un aperçu de ce qu'est la décision

Un processus ou un résultat ?

- Elle est nécessaire lorsqu'il y a une divergence entre un état des choses existant et celui souhaité.
- Elle est prise par rapport à un référentiel

Par rapport à **des fins** (pragmatique ou téléologique) : « Réduire les impôts pour activer l'épargne et l'investissement »

Par rapport à **des valeurs** (dogmatique) : « Réduire les impôts parce qu'on est libéral »

- Elle de nature :

Objective (universelle) : « Les mêmes causes aboutissent toujours aux mêmes effets. »

Subjective (relative à l'individu, contingente) : « Dans ces conditions, il me paraît rationnel de... »

Absolue : solution optimale

Limitée : solution satisfaisante

● Le processus type

Huit étapes successives, allant de l'identification du problème au choix d'une solution et à l'évaluation de son efficacité.

Identi. D'un problème > Identi. Des critères de décision > Attri. De priorités aux critères > Dév. Des diverses options > Analyses des options > Sélect. D'une option > Mise en place de l'option.

Cela est une évaluation de l'efficacité de l'option.

Choix des options

Prix	Confort intérieur	Solidité	Performances	Entretien
------	-------------------	----------	--------------	-----------

Options	Prix	Confort	Solidité	Performance	Entretien	Total
Jeep	2	10	8	5	5	30
Peugeot	9	6	5	8	6	34
Volvo	4	8	7	8	9	36
Toyota	6	5	10	6	6	33

Choix des options

Prix (10)	Confort intérieur (8)	Solidité (5)	Performances (3)	Entretien (1)
-----------	-----------------------	--------------	------------------	---------------

Options	Prix	Confort	Solidité	Performance	Entretien	Total
Jeep	20	80	40	15	5	160
Peugeot	90	48	25	24	6	193
Volvo	40	64	35	24	9	172
Toyota	60	40	50	18	6	174

- La mise en œuvre suppose la communication de la décision aux personnes concernées
- D'autant plus acceptée que ces personnes auront participées au processus de décision.

● La stratégie, rôle de la DG ?

- Gouverner, c'est conduire l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose ; c'est assurer la marche des autres fonctions de l'entreprise (Taylor, 1916)
- L'objectif est donc de créer et entretenir les conditions pour que les diverses fonctions œuvrent de manière efficace et coordonnée en vue d'atteindre les objectifs qui ont été retenus. Pour cela la DG doit donc élaborer une stratégie et s'assurer de sa bonne mise en œuvre.
- Mais qu'est ce que la stratégie ?
- À ton une stratégie ou fait on de la stratégie ?

● La stratégies

- **Qui sont les premiers théoriciens de la stratégie ?**
- **Sun Tzu** mettait en avant l'importance du positionnement dans la stratégie militaire.. avoir des conditions physique objectives , croyances subjectives des forces et faiblesses de l'autre
- **Clausewitz** définissait la stratégie comme la combinaison des engagements individuels pour atteindre les objectives d'une

campagne ou d'une guerre. La guerre étant l'action sur autrui à l'aide de ressources dans une séquence organisée.

- **Qui sont les premiers théoriciens de la stratégie d'entreprise ?**
- Pour **Chandler** (1962) la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes et d'allocation de ressources nécessaire qui lui permettront d'atteindre ces bus, ces objectifs.
- **Porter** (1980;1996) soutient que la stratégie c'est d'être différent, créer un unique mix de valeur..
- **Mintzberg** (1994) établit que la stratégie est un plan permettant d'atteindre une position reflétant les décision d'offrir des produits et services spécifiques sur un marché spécifique afin de réaliser une vision.

● Une des définitions

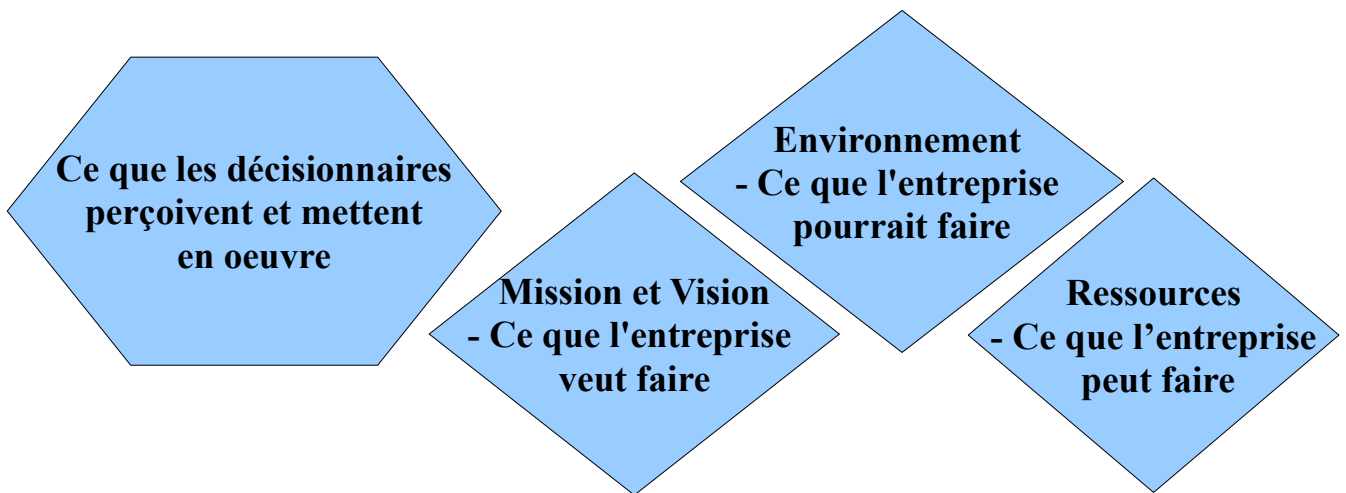
- **Stratégie** : l'orientation à long terme de l'entreprise
- Implique tout autant des décisions intentionnelles et rationnelles que des décisions émergentes et incrémentales.
- Repose sur l'avantage concurrentiel mais aussi sur la coopération ou l'imitation.
- **Qu'est ce que le management stratégique ?**
- Management met l'accent sur le rôle des managers qui développent et mettent en oeuvre la stratégie de l'entreprise
- Faire sens des opportunités et menaces de l'environnement
- Saisir/capturer ces opportunités et menaces dans une séquences d'actions
- Transformer/adapter l'entreprise et son périmètre pour développer/maintenir son système de création de valeur

- Le **management stratégique** c'est avant tout une question de choix stratégique qui **engage dans le temps** l'entreprise dans un **périmètre spécifique** dans lequel l'entreprise sera capable de **créer et maintenir une forte valeur** pour ces partie prenantes.

● Les horizons de la stratégies

- Les horizons de la stratégie sont tout d'abord :
 - Premièrement d'étendre et défendre l'activité principale
 - Deuxièmement de construire des activités
 - Troisièmement de créer des options
- Il s'agit de définir l'orientation de la stratégie selon des objectif à long terme

● Mais en concret, qu'est ce que faire de la stratégie ?



● Mais en concret, qu'est ce que faire de la stratégie ?

- Le **mix stratégique** représente l'ensemble des décisions stratégiques visant à :
 - L'obtention d'un **avantage concurrentiel** afin de créer de la valeur
 - à protéger et maintenir le système de création de la valeur dans le temps
 - à configurer et faire évoluer la base de ressources de l'entreprise pour définir un périmètre d'activité pertinent et adapté à l'environnement
- Le **modèle V.I.P**
 - Un plan permettant de créer et maintenir une valeur unique et (in)imitable dans un périmètre spécifique.
 - Quel modèle de création de valeur (modèle économique) ?
 - Comment éviter l'imitation de ce modèle économique ou comment protéger son avantage concurrentiel ?
 - Sur quel périmètre orienter ce système de valeur ?

Diagnostic stratégique	Choix stratégiques	Déploiement stratégiques
------------------------	--------------------	--------------------------

• **Le diagnostic stratégique (SWOT)**

Le SWOT – Strength, Weakness, Opportunity and Threat

(On regard à l’intérieur de l’entreprise mais aussi l’extérieur)

Pour faire le SWOT ont fait l'**analyse de l'environnement** et aussi l'**analyse des capacités organisationnelles**, et dans cela on regarde l'opportunité les menaces, les forces et les faiblesses.

➤ **L'analyse de l'environnement :**

On regarde d'abord le **macro environnement**, dedans on regarde l'**industrie**, et dedans on regarde la **concurrence** et enfin on analyse l'**entreprise**.

• **Le processus d'analyse**

1. Le macro environnement	2. L'industrie et les forces compétitives en jeu	3. Le positionnement stratégique
---------------------------	--	----------------------------------

Cela devrait nous montrer les opportunités et les menaces, ce sont les facteurs clefs du succès.

• **L'analyse du macro-environnement**

<ul style="list-style-type: none"> • Facteur Politique - Stabilité du gouvernement - Relation internationales - Politique d'imposition - Politique vis-à-vis des FDI - Politique sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs économiques - Maturité de l'économie - Tendances économiques - Taux d'intérêt - Inflation - Chômage - Revenue disponible
<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs sociologiques - Démographie - Distribution des revenus - Mobilité sociale - Style de vie - Attitudes vis-à-vis du travail et des loisirs - Niveau d'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs technologiques - Dépenses R&D - Découverte et développement de nouvelles technologie-Vitesse ToT - Taux d'obsolescence

<ul style="list-style-type: none">• Facteurs environnementaux- Lois de protection de l'environnement- Traitement des déchets- Consommation de l'énergie	<ul style="list-style-type: none">• Facteurs légaux- Loi sur la concurrence- Loi du travail- Santé et sécurité socialement- Sécurité des produits
---	--

Ce sont des tendances structurelles lourdes

Quelles sont les variables pivots ?

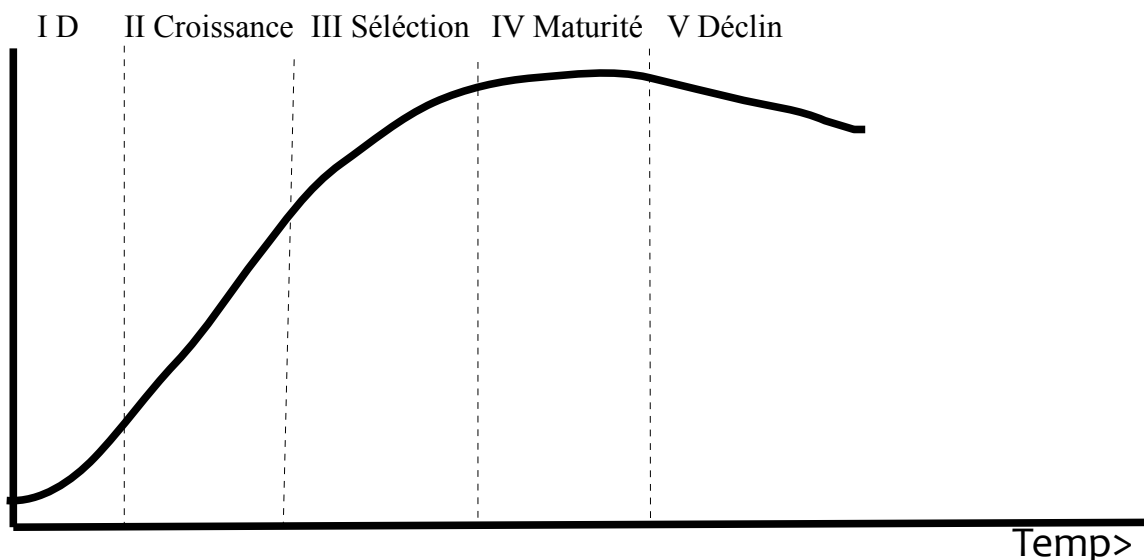
Les divers clefs d'évolution ?

• L'industrie : analyse des forces compétitives

- Dans quelle industrie sommes-nous ?
- Qui compose notre industrie ?
- Est-elle attractive ?
- Comment se partage et se répartit la valeur disponible dans notre industrie
- Comment notre industrie évolue-t-elle ?

On fait un analyse du cycle de vie de l'industrie, puis l'analyse de 5 forces de Micheal Porter.

• Le cycle de vie de l'industrie



I : voiture électrique assistance aux seniors intelligence artificielle

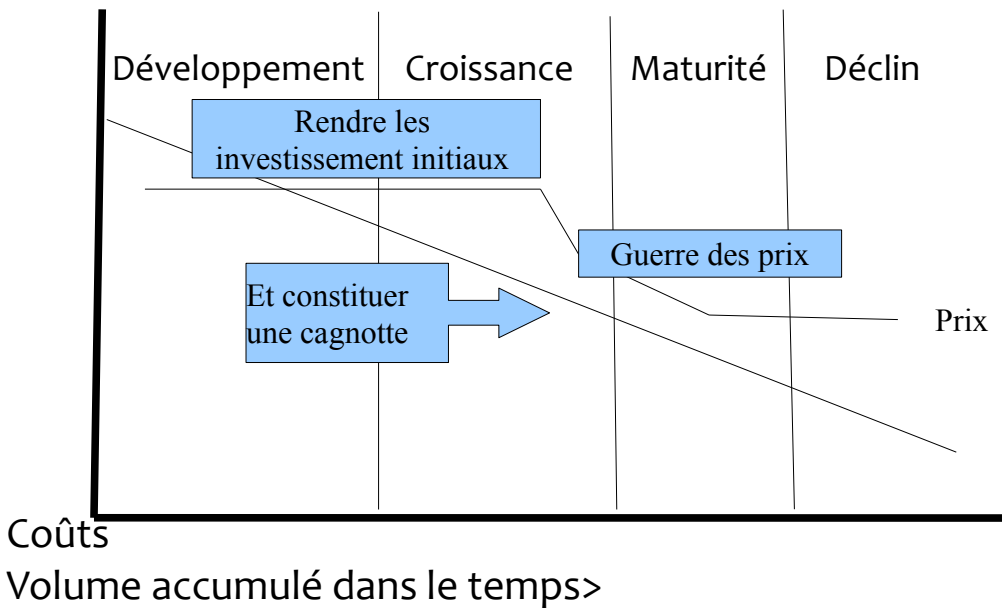
II : Micro-fibre Voiture Hybride tablette Pc

III : Smartphone

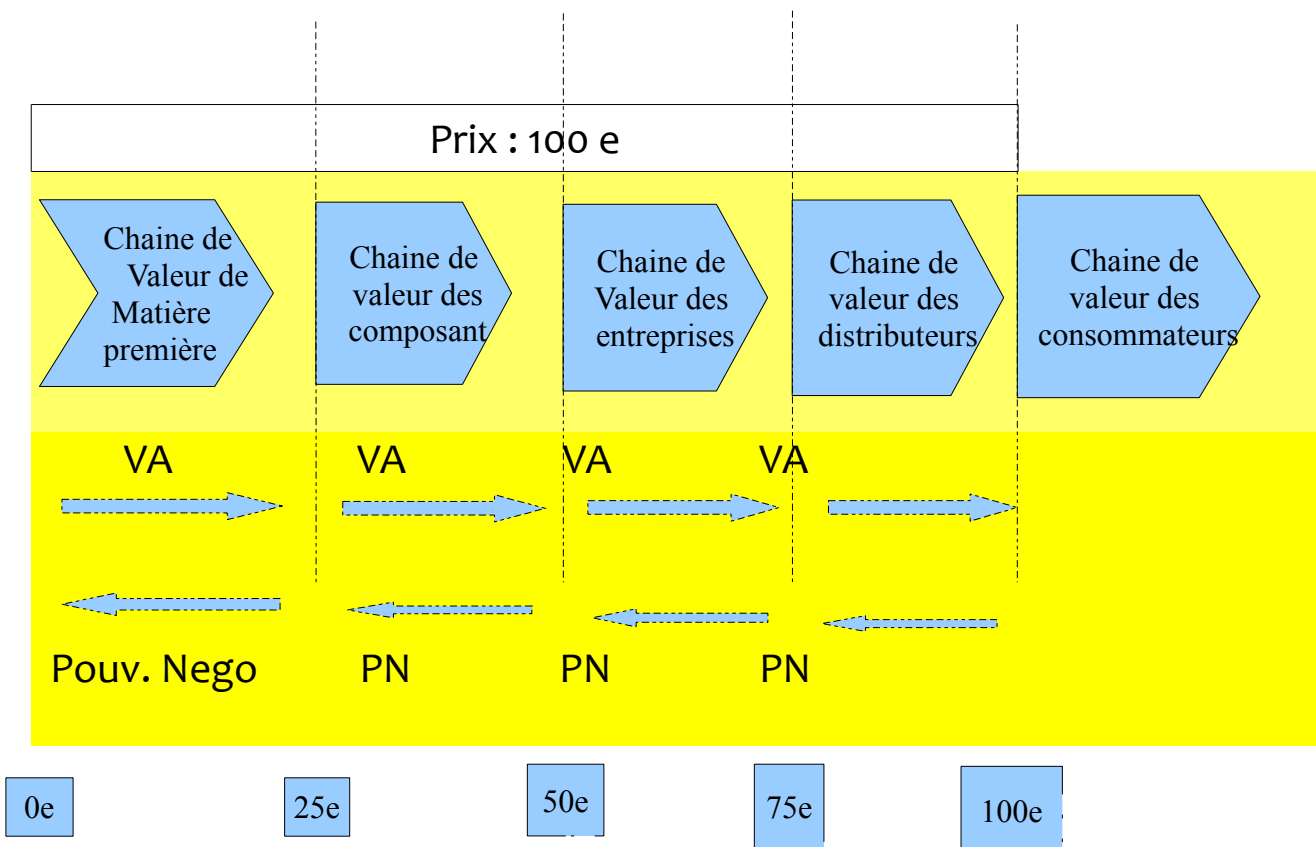
IV : Automobile Lunette Textiles Parfums

V acier téléphonie fixe Charbon

• Cycle de vie et stratégie de prix



• Valeur ajoutée et filière



De nos jours, ce qui sont les plus en avantage sont les distributeurs et les matières premières.

● Les 5(+1) forces de la concurrence Porter (1980)

- Les **fournisseurs** ont des pouvoirs de négociation des fournisseurs, cela est une **intensité concurrentielle**.
- Les **entrants potentiels** est une menace des nouveaux entrants pour l'intensité concurrentielle.
- Les **clients** ont le pouvoir de négociation des clients qui agit également sur l'intensité concurrentielle.
- Les **substituts** est une menace des substituts, cela aussi renforce l'intensité concurrentielle.
- Les **gouvernement** (ils peuvent augmenter les impôts, les taxes le protectionnisme, réduire les profits, la rentabilité)

Les **facteurs clefs du succès** sous-entend, l'**avantage concurrentielle**.

● Les facteurs clefs de succès

- Ce sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence.
- Identifier les FCS qui régissent le secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante.
- Permettre la création de valeur
- À garder un degré de liberté
- Dépendent de la stratégie des autres acteurs de l'industrie

Rivalité faible : Forte différenciation, l'innovation est clef.

Rivalité moyenne : Forte croissance et faible pouvoir des acheteurs. Barrières à l'entrée faibles. La capacité à croître est clef.

Rivalité forte : Croissance ralentie et sortie de certains concurrents. La capacité managériale (savoir se différencier des autres marques) et financière est clef.

Rivalité intense : Croissance faible et offre standardisée, mais barrière à l'entrée élevées. Coût et part de marché sont clef.

Rivalité extrême : Beaucoup de concurrents se retirent. La concurrence se fait sur les prix. La maîtrise des coûts est clef.

● Groupes stratégiques

Leclerc, Franprix, Leader Price, carrefour, Aldi etc.. Elles sont censé être tous en concurrent, mais elles ne le sont pas.

● Le SWOT

On voit l'analyse interne et l'analyse externe. Dans l'analyse interne on voit leur forces et leur faiblesses. Dans l'analyse externe on voit leur opportunités et leur menaces. L'analyse interne ont les capacités stratégiques, et dans l'analyse externe > FCS & V. Pivot.

Les deux analyse cherche à faire des choix stratégique.

Quel sont ses choix stratégique ?

● Le choix stratégique

➤ **Choix stratégiques :**

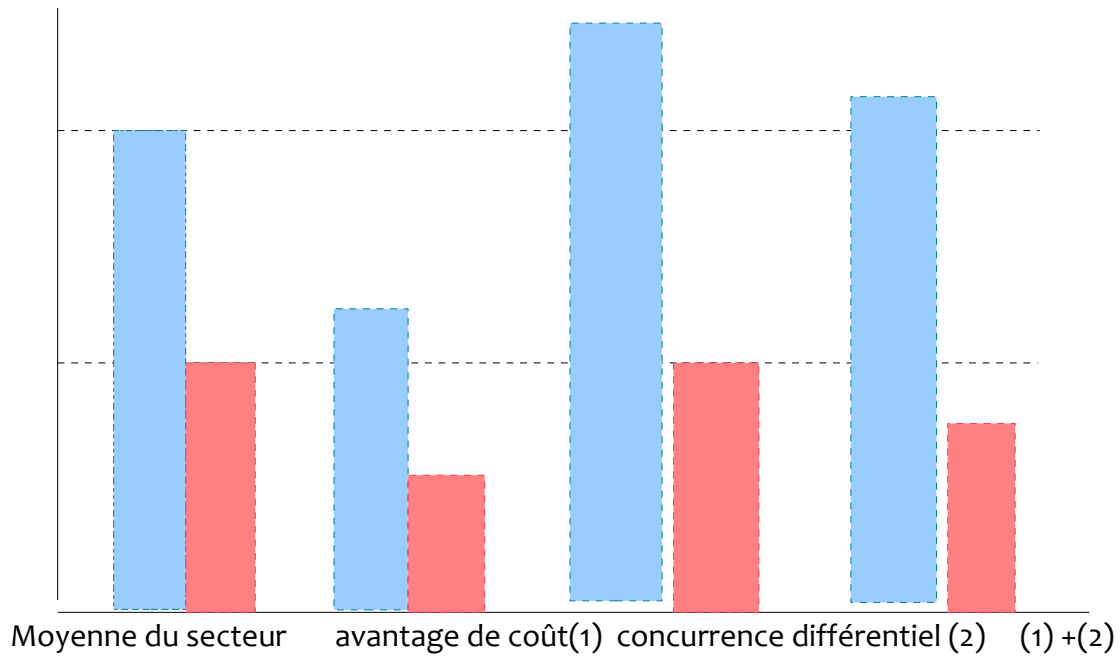
- **Orientations stratégiques** (Choix concernant le périmètre d'activité de l'organisation en termes de produits et marchés)
- **Stratégie concurrentielle** (Choix concernant le positionnement de la firme par rapport ses concurrents)
- **Modalités de développement** (Choix concernant la manière dont les stratégies sont déployées)

● Les stratégies générique

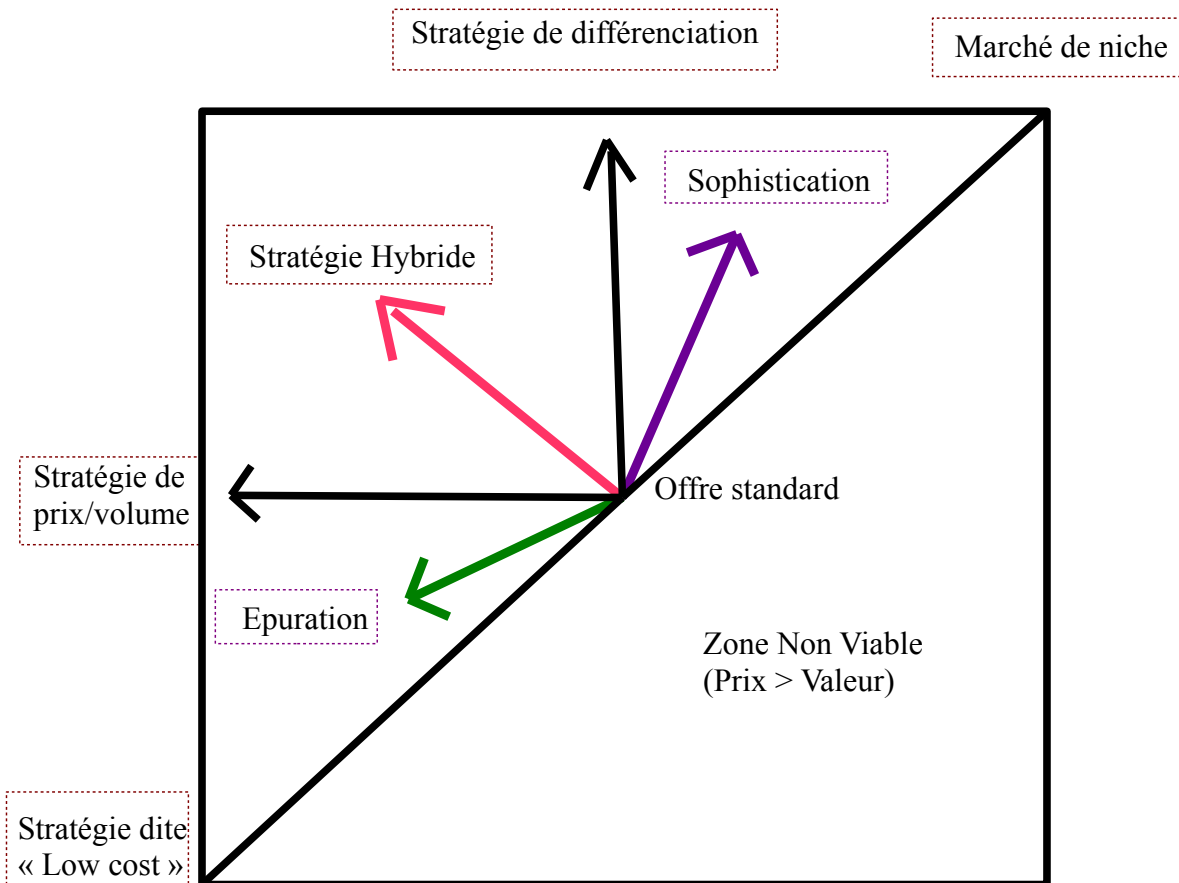
➤ Les stratégies génériques sont les grandes approches permettant à une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS spécifique.

1. **Stratégie de prix/volume** (maintenir la valeur mais baisser les prix)
2. **Stratégie de différenciation** : *sophistication* (= je me différencié avec les valeurs et le prix en augmentant la valeur et le prix aussi)
Épuration (= réduire la valeur et le prix également)
3. **Stratégie de niche (focalisation)** (la valeur et le prix augmente)

• Une logique prix/coût



• L'horloge stratégique



• Les stratégies de croissance (stratégie corporate)

Elle peuvent être **existante** ou **nouvelle**.

Pénétration de marché ou consolidation de marché	Nouveau produit (Innovation)
Développement de marché	Diversification

Consolidation c'est acquérir des part de marché.

• La fonction marketing

- Comprendre le marketing
- Capturer les opportunités marketing
- Se connecter avec les clients
- Construire des marques fortes
- Le marketing stratégiques
- Créer de la valeur
- Communiquer de la valeur

• Comprendre le marketing

- **Marketing :**
 - le marketing concerne la rencontre des besoins et désirs des clients,
 - le marketing est une fonction qui se réparti au sein de toute l'entreprise. Il ne peut agir seul, sans les autres activités de l'entreprise.
 - le marketing doit déterminer les besoins et désirs du marché et, trouver une manière de lui fournir les satisfactions désirées de façon rentable car plus efficaces que la concurrence.

• Qu'est ce que le marketing ?

- C'est une **fonction organisationnelle** et un **ensemble de processus pour créer, communiquer et livrer de la valeur aux clients et pour gérer cette relation client de façon à ce qu'elle soit bénéfique à l'entreprise et ses parties prenantes.**
- Le management marketing est donc l'art et la science de choisir

des marchés et acquérir et maintenir une base clientèle en créant, communiquant et livrant une plus forte valeur ajoutée.

● Qu'est ce que l'on market ?

- Des biens
- Des services
- Des événements
- Des expériences
- Des personnes
- Des places/localisation
- Des propriétés
- Des organisations
- De l'information et des idées

● A qui market-on ?

- A une demande
- Demande négative
- Demande inexistante
- Demande latente (qui commence de + en + à être demandé)
- Demande déclinante (l'inverse de latente)
- Demande irrégulière (marketing souvent saisonnier)
- Une demande forte (la production ne permet pas de satisfaire tout les besoins)
- Une demande extrême

● Où vendre ?

- Marchés de grande consommation (le B-to-C)
- Marchés professionnels (le B-to-B)
- Marchés globaux (le B-to-G)
- Marchés publics (gouvernement et ONG)

● Les concepts du marketing

Besoin, les souhaits et les demandes

- Ce qui est affirmé (vouloir une voiture pas chère)
- Ce qui est réellement voulu (vouloir surtout une voiture peu chère à l'entretien)

- Ce qui n'est pas affirmé (un bon service)
- Ce qui déclenche la décision (vouloir un GPS)
- Ce qui est secret (vouloir est reconnu dans la rue)

Positionnement et segmentation de marché

● **Le concepts du marketing**

- Offres et marque (ex : Mcdo)
- Canal marketing: Canal de communication (téléphone, internet, spot publicitaire) , Canal de distribution (je suis en partenariat avec d'autre personne, mais je doit crée le lieu entre le vendeur et le client par exemple un lieu ou un site internet) , Canal du service (accompagné le client pour avoir plus de chance de le fidéliser, pouvoir apporter de l'aide pour le client en cas de besoin, cela contribue à capturer la valeur).

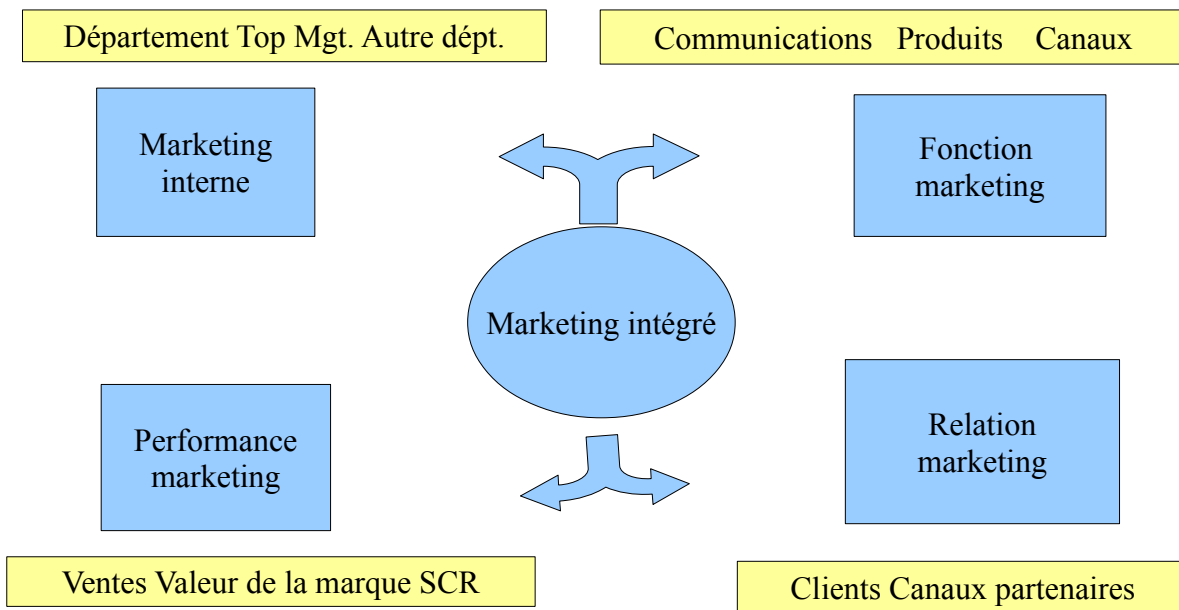
● **Les nouvelles réalités du marketing**

- Technologie de l'information > Réseau d'information (ex:fb)
- Globalisation
- Dérégulation (ex : free mobile qui a provoqué une chute des prix, cela à augmenté la concurrence)
- Privatisation
- Concurrence
- Convergence d'industrie
- Résistance à la consommateur
- Transformation de la distribution
- Moins d'intermédiaire

Faire le marketing « concept » Axé sur le développement, le design et la mise en œuvre intégrée.

Dans le Marketing aujourd'hui on réfléchit plus sur le concept et moins sur le produit.

● Le marketing intégré



● Faire du marketing

- Le marketing mix regarde les ; produit, prix, point de vente et la promotion.
 - **Produit** : variété, qualité, design, fonctions, nom, packagning, tailles ; services, garanties, SAV
 - **Prix** : cours, listes de prix, réductions/rabais ; facilité de paiement, crédit
 - **Promotion** : promotion de vente, pub ; forces de vente, relation client et journaux
 - **Point de vente** : canal, couverture, localisation, concept, inventaire, logistique

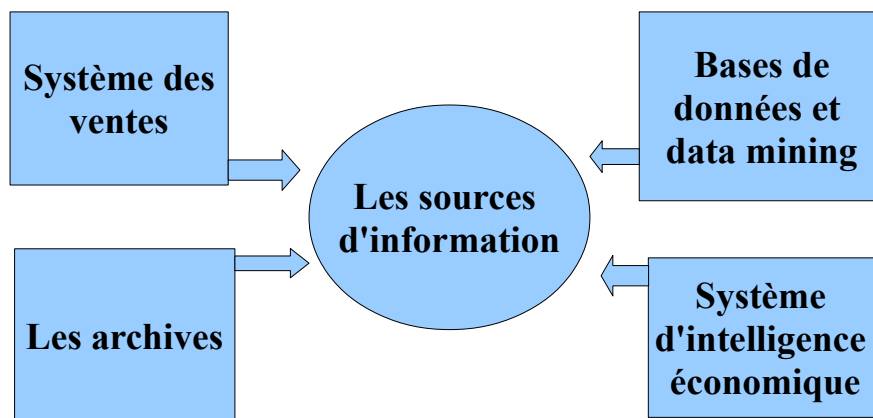
● Recherche marketing : déterminer la demandeurs

Le succès de l'offre de l'entreprise :

- **L'objectif marketing** : Définir le problème et les objectives de recherche
- **Développer un plan de recherche** : Sources des données, les méthodes de recherche, les instruments de recherche, échantillonnage
- **Collecter et analyser les informations** : Questionnaire, entretien téléphonique, entretien individuel, entretien en ligne,

Prise de note (shadowing)

- **Présenter les résultats**
- **Prendre la décision**



- Que fait-on d'abord pour déterminer la demande ? **Observation**
 - **Ethnographie**
 - Immersions
 - **Focus groupement** (groupe de personne qui se parlent entre eux pour trouver des idées)
 - 6 à 12 personnes
 - **Sondage**
 - Qualitatif
 - Quantitatif
 - On line ou non (sondage sur internet)
 - **Expérience**
 - Laboratoire (ex : pour déterminer un prix)
 - In situ
 - **La mesure de la demande**
 - Le potentiel de marché
 - Le marché disponible
 - Le marché cible
 - Le marché pénétré
- Le vocabulaire
 - La demande pour un produit
 - Part de marché
 - La prévision de la demandeurs
- Estimer la demande

● Se connecter aux clients

- Gérer la valeur perçue

Bénéfice de l'image > Bénéfice personnel > Bénéfice du service > Bénéfice du produit > Bénéfice total

Coûts psycho. > Coûts d'énergie > Coûts de temps > Coûts financiers > Coûts totaux

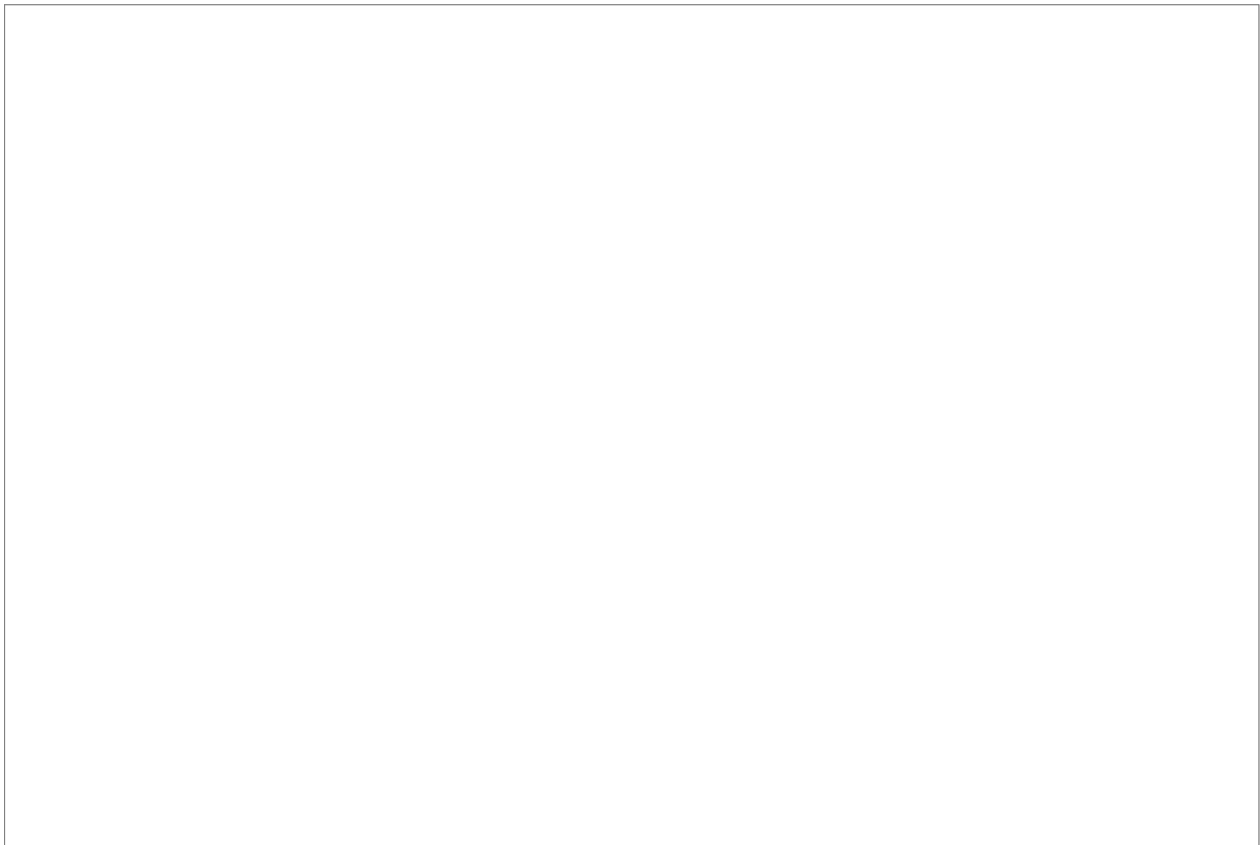
Tout cela va introduire à une valeur perçue ou volonté de payer

● Le comportement du consommateur

Stimuli marketing - Produits - Prix - Distribution - Comm.	Autre stimuli - Économie - Techno - Politique - Culture	Psychologie du conso. - Motivation - Perception - Apprentissage	Processus d'achat - Problème iden - Recherche d'info - Evaluation - Décision - Comportement après achat	Décision d'achat - Choix du produit - Choix de la marque - Prix - Temps - Méthode de paiement
		Caractéristiques du conso. - Culture - Social - Personnel		

● Les dimensions du produit

Marque
Services associés - Qualité
Identité sensoriel
Formule
Conception



● Les circuits de distribution

➤ **La marge brute**

C'est le prix de vente moins le prix d'achat

➤ **Le taux de marge**

C'est la marge brute en % (Marge brute/Prix de vente)

➤ **Le coefficient multiplicateur**

Calculer le prix de vente à partir du prix d'achat en appliquant un coef.

➤ **La ristourne**

Le prix public moins une remise

➤ **La marche arrière**

- C'est le budget versés par les fournisseurs pour les efforts marketing
- 40% à 50% mais limité aujourd'hui
-

Pour choisir avec qui travailler on doit voir 3 choses :

➤ **Image de l'enseigne :**

- Communication national
- Mass média
- Relation presse
- Sponsoring

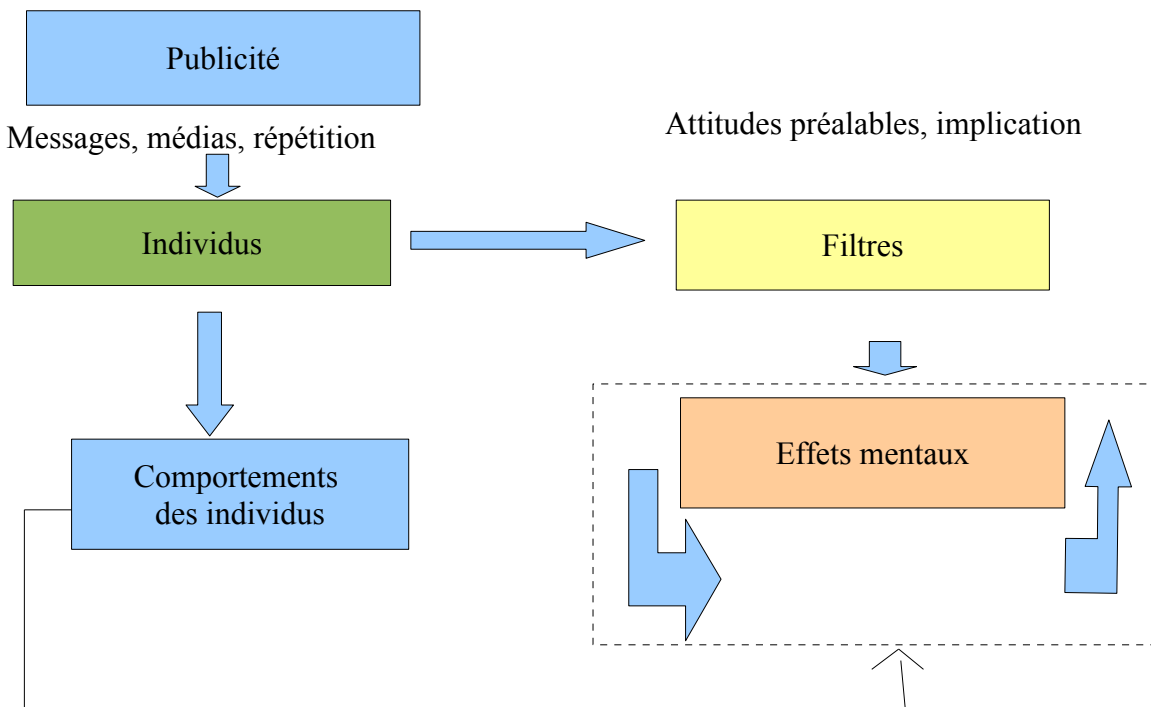
- **Création de trafic :**
 - Communication locale
 - Flyers
 - Radio
 - Affichage
 - Événements
- **Stimulation des achats :**
 - Communication sur site
 - PLV
 - Médias, tête de gondole

La règle des 4 P : Positioning, Positioning, Positioning, Positioning
(Idée des américains) (être dans des endroits stratégique)

Ex : Zara fait zéro pub, mais elle se place dans des endroits stratégiques, et elle a réussi à être mondialement connue.

● LA PUB

Visite d'un magasin, clic,
achat, rachat, bouche à oreille



● La fonction de la productions

Qu'est ce que la production ?

La production est obtenue par la combinaison de facteurs matériels et de facteurs humains (facteurs de production) débouchant sur une offre de biens ou de services.

Qu'est ce que la gestion de la production ?

- Concevoir le processus de productions
- Organiser et planifier la fabrications :
- Achats/approvisionnements
- Logistique interne
- Contrôle qualité
- Préparation des commandes
- Logistique externe
- Faut il penser et intégrer d'autres composantes ?
- Est ce que la production est toujours matérielle ?

● La gestion de production : une activité opérationnelle principale dans une organisationnelle

La gestion de production :

- assurer l'organisation du système de production afin de fabriquer les produits en quantités et temps voulus compte tenu des moyens (humains ou technologiques) disponibles

ou on peut dire aussi ;

- Action ou manière de gérer, d'administrer de diriger d'organiser une entreprise au niveau de la production. La gestion de la production doit répondre aux questions: Qui, Fait Quoi, Quand, Ou, Comment, Combien ?

Et pourtant :

- Une des fonctions de l'entreprise qui a pour objet de concevoir, de planifier et de contrôler les opération de productions
- En relation forte avec les autres fonctions de l'entreprise : exemples ?

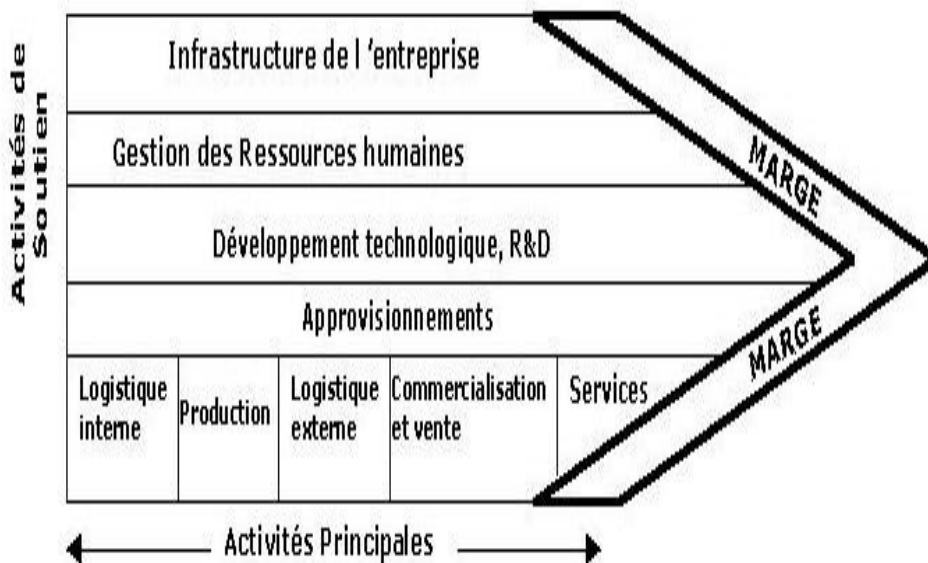
Nécessité d'une gestion intégrée et transversale

Culture

Valeurs

Objectifs

NTIC



Chaîne de valeur de Michael Porter

Au delà du produit... Il y a les **coûts** (réduire les coûts), la **qualité** (augmenter la qualité), les **délai** (réduire les délais) et enfin l'**adaptabilité** (s'adapter à la demande, être flexible).

➤ La gestion des flux

Un arbitrage entre délai d'obtention du produit et le délai client

Le pont de découplage

Deux méthodes : Flux poussés et flux tirés

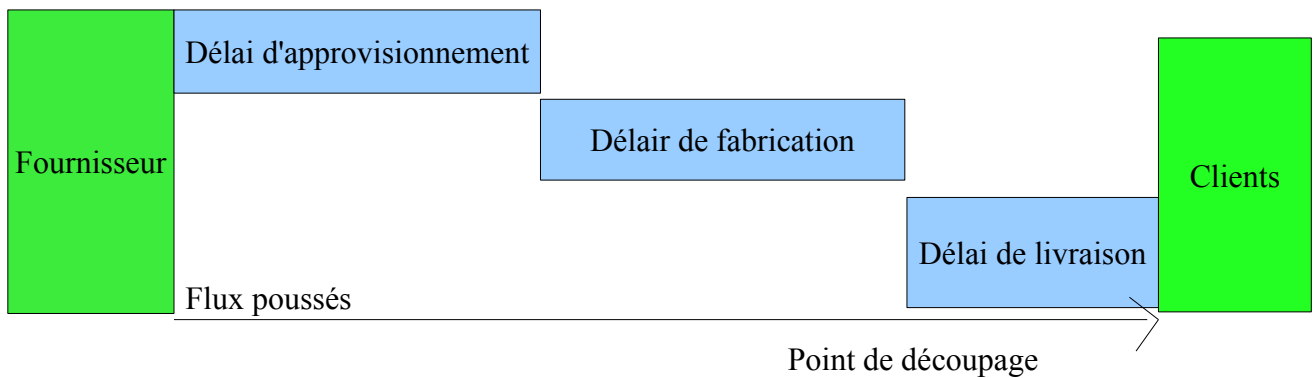
Production sur stock

Anticipation des commandes

Anticipation des achats

Point de focalisation : la gestion des stocks

Risque ; retournement de tendance d'achat



● Innovation

➤ L'évolution de l'innovation

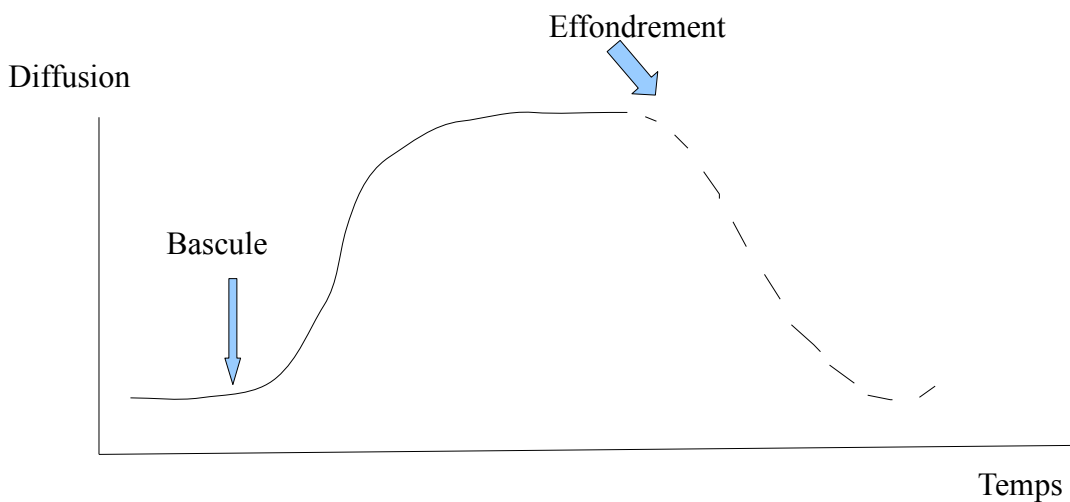
Le modèle intégré

pull innovation : c'est en fonction des clients qu'on innove (ex : beaucoup de client demande des boissons gazeux)

push : c'est en fonction d'une personne qu'on innove (les clients doivent s'y faire)

Le modèle de l'innovation ouverte (c'est un nouveau modèle)

➤ La diffusion de l'innovation

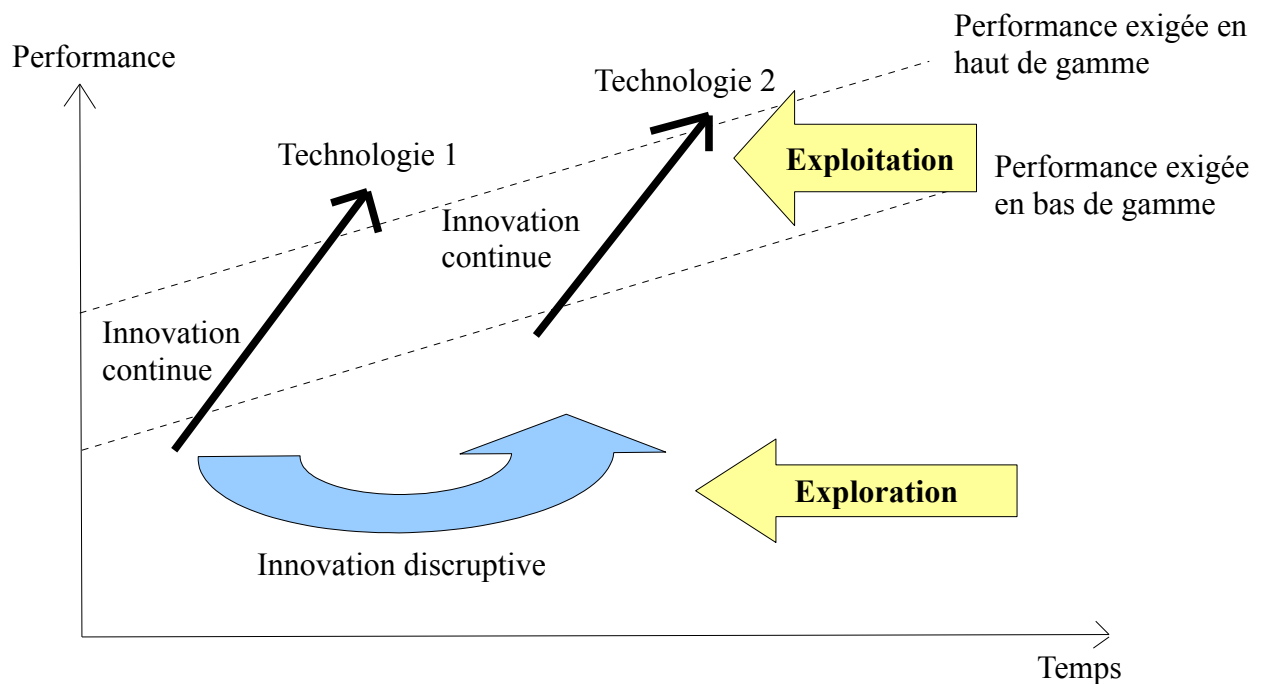


150 millions de **TV en 38 ans** vs 150 millions **d'iPoD en 7 ans**

Facteurs liés à l'offre	Facteurs liés à la demande
<ul style="list-style-type: none">- Le degré d'amélioration- Le complexité- L'expérimentation- Les services associés	<ul style="list-style-type: none">- La communication- La base installée- Le comportement du consommateurs

Avec la base installée, on peut accélérer la diffusion du produit.

➤ Les cycles de l'innovation



Premier entrant ou second gagnant ?

● Premier entrant ou rapide suiveur ?

- L'avantage du premier entrant permet de profiter d'un monopole temporaire, et donc de prix haut.
 - Cependant réduire la marge peut contribuer à accélérer la diffusion de l'innovation
- Les avantages du premier entrant
 - Effet d'expérience
 - Économie d'échelle
 - Préemption des ressources rares
 - Notoriété de la marque
 - Cout de transfert
- Les avantages du suiveur
 - Imitation et innovation incrémentale > augmentation de la rentabilité
 - Effet d'apprentissage

➤ **La meilleur façon d'innover ?**

Exemple : Ordinateur > **Isolation** (des ingénieurs qui travail entre eux)

Twingo > **Team of experts** (groupe d'expert, ceux qui savent comment faire)

Tefal > **Clusters** (ets qui se réunissent pour travail pour une innovation)

Disney > **Outsourcing** (je demande aux gens d'innover pour moi)

PlayStation > **Intrapreneurship** (les entreprises doivent être relativement plate et les clients peuvent être libre de tout création, c'est-à-dire être des entrepreneur pour les entreprises)

Google > **Turnover of talents ?** (même pour le Plyastation mais plus poussé)

● **Le changement**

➤ **Qu'est ce que le changement**

➤ Le changement est nécessaire pour faire face à un environnement de plus en plus dynamique et incertain.

➤ Évolution de l'orientation stratégique > lancement de produit, acquisition, désinvestissement, internationalisation

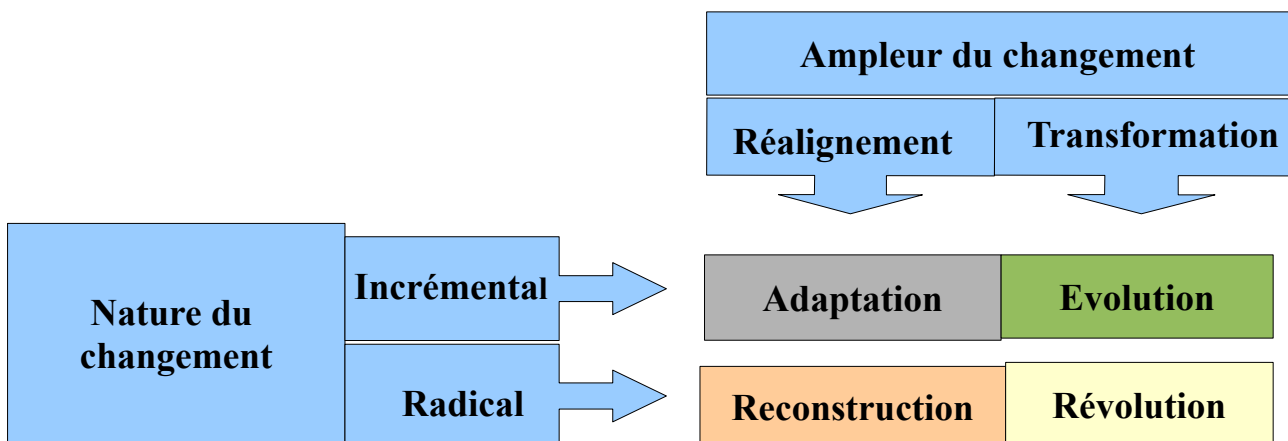
➤ La stratégie entraîne des décisions qui à leurs tour consolident l'orientation stratégique et donc le changement.

➤ Le changement organisationnel est une modification apportée à la structure, à la technologie ou au personnel d'une organisation pour faire face aux exigence/évolutions de l'environnement

➤ Le **changement organisationnel** est une modification apportée à la structure, à la technologie ou au personnel d'une organisation pour faire face aux exigences/évolutions de l'environnement

Structure	Technologie	Personnel
- Relation d'autorité - Coordination/contrôle - Refonte de postes - Architecture	- Processus de travail - Méthode de travail - Équipement	- Attitude - Attentes - Perceptions - Comportement

• Les types de changement



➤ **Re-Engineering contre Kaizen ?**

Re-Engineering c'est une idée américaine qui veut dire en gros : je prend je casse tout et je reconstruis. Approche très cash ;

Kaizen c'est une idée japonaise qui veut dire à peu près : changement continue, idée que se sont les employer qui changent, on va constamment évolué. Approche plus douce. Une entreprise peut adopter les deux méthodes.

➤ **Qui initie le changement ?**

- **Agent du changement** : Individu ou groupe qui sert de déclencheur et assume les responsabilités de gestion du processus de changement
- **Le leader stratégique**
 - Leader charismatique
 - Leader gestionnaire
- **Les managers intermédiaires**
 - Ne sont pas de simple exécutants
 - Déploient et contrôlent le changement
 - Traduisent
 - Réinterprétation
 - Lien fondamental
- **Les intervenants extérieurs**
 - Nouveaux DG et /ou managers
 - Les consultants

• Le style de conduite de changement

L'environnement évolue dans un environnement évoluant très rapidement, elle doit donc évoluer, innover, pour être en position de compétitivité. Les projets informatiques sont par nature au coeur de l'innovation de l'entreprise et provoquent lors de leur mise en oeuvre une rupture des processus métier et une modification des pratiques des utilisateurs. Le facteur humain représente ainsi la principale cause d'échec de ce type de projets.

La conduite du changement (parfois appelée accompagnement du changement) vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en oeuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet. Le terme de conduite du changement ayant parfois une connotation péjorative, peut être avantageusement remplacé par le terme « pilotage de l'innovation ».

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en oeuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales. Les démarches de conduite du changement sont généralement basées sur le triptyque suivant :

- participation : associer les utilisateurs dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leur avis et faire en sorte que le produit final corresponde à leurs attentes ;
- communication : mettre en place un dispositif de communication permettant tout au long du projet de permettre aux acteurs de l'entreprise de comprendre et d'accepter les changements à venir, ainsi que d'être informé sur l'avancement du projet ;
- formation : s'assurer que les utilisateurs aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires.
- Les styles de conduite du changement
 - L'éducation (expliquer aux gens pourquoi le changement est important et comment on va changer)
 - La participation (faire participer le management intermédiaire)
 - Intervention
 - Direction
 - Coercition
- Chaque étape peut nécessiter un style différent
- Attention à la différence entre le style souhaité et le style perçu

L'image qu'on va renvoyer de l'employer pour le management intermédiaire est important. Il faut avoir une base de confiance pour qu'un changement puisse avoir lieu.

➤ **La conduite du changement à l'ancienne**

La PDG fait des anticipation et recherche des opportunités d'évolution ou de rupture , elle va donc donné des objectif (gestion de l'offre) pour le directeur technique et le directeur commercial, et eux ont comme objectifs des gestion des spécifications...

La conduite du changement dans les contexte modernes

➤ **La résistance au changement**

- L'incertitude
- La perte de repère
- La routine
- Faire face à son incompétence > stress
- La perte de pouvoir
- La perte d'identité organisationnelle
- Que cela ne changera rien

● **Le leadership**

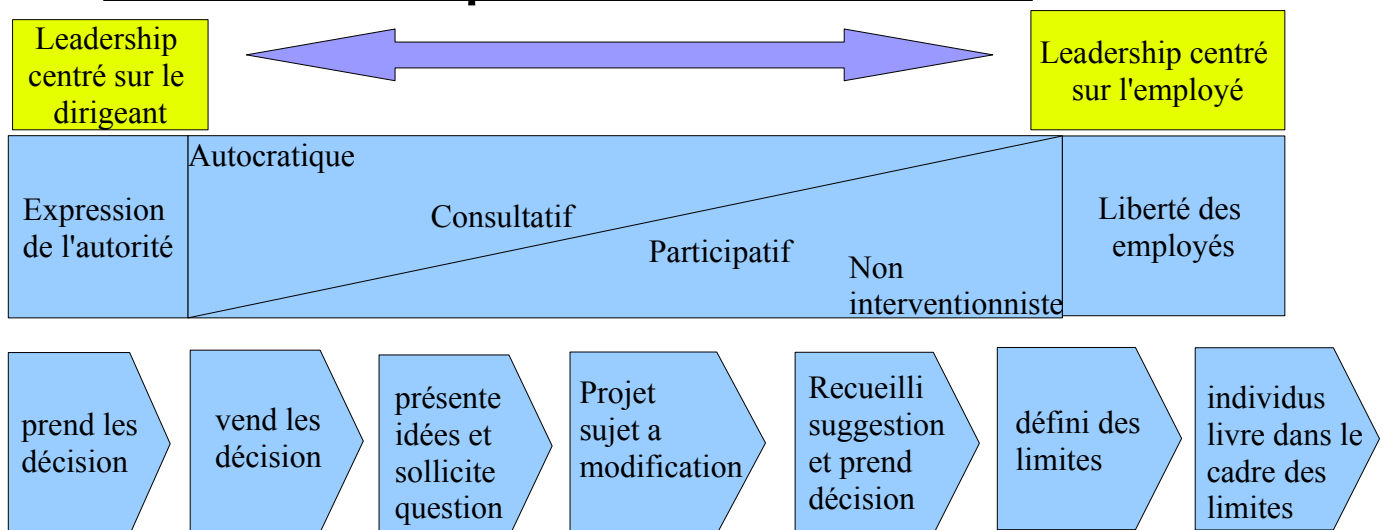
● **Qu'est ce qu'un leader ?**

- Qui peut être un leader
- Différence en leader et manager ?
- **Le leader est une personne capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité vers un objectif**
- Nait on leader ou devient on leader ?
- Les traits de personnalité souvent associés aux leaders
 - Dynamisme
 - Désir de diriger
 - Honnêteté et intégrité
 - Assurance
 - Intelligence
 - Compétence
 - Extraversion

● Les théories comportementales

- Ensemble de théories fondées sur l'identification des déterminants comportementaux qui distinguent les leaders efficaces des leaders inefficaces.
- **3 types de leadership**
 - **Autocratique** : le leader centralise l'autorité, impose ses méthodes de travail, prend des décisions unilatérales et limite la participation des autres.
 - **Démocratique** : le leader implique ses employés dans la décisions (consultatif ou participatif), délègue son autorité, encourage la concertation dans la définition des objectifs et les méthodes de travail.
 - **Non interventionniste** : le leader qui laisse ses employés livre de prendre les décisions qu'ils jugent pertinentes et d'accomplir leur travail comme ils l'entendent.

● Continuum comportemental des leaders



- **D'autre dimension du leadership**
- **Structuration** : La volonté d'un leader à définir et à structurer son rôle et celui de ses employés en vue d'atteindre un objectif
- **Considération** : Se rapporte au fait qu'un leader entretient des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et par le respect des idées et des sentiments et employés. Il est orienté vers l'employer ou vers la production.

- **La situation** : Certain leader son bon dans certain situation alors qu'il ne sont pas bon dans d'autres.
- Le **leader situationniste** doit ajuster son style de leadership afin de s'adapter au niveau d'autonomie de ses subordonnées
- L'**autonomie** désigne la compétence et l'engagement d'un subordonné

● Trois approches contemporaines:

- **Leader transactionnel ou leader transformationnel** :
 - **Transactionnel** : Orienté et stimuler les subordonnés en clarifiant les rôles et les taches qui leur sont assignés afin de pousser a atteindre les objectifs fixés
 - **Transformationnel** : Inciter les subordonnés à transcender leurs intérêt personnels pour le bien de l'entreprise et posséder la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde.
- **Théorie du leader charismatique**
 - Assurance
 - Vision
 - Capacité à formuler cette vision
 - Conviction
 - Non conformisme
 - Vecteur de changement
 - Sensibilité environnementale
- **Bâtisseur de confiance** :
 - Intégrité, compétence, cohérence, loyauté, ouverture

● La confiance

- **De dissuasion** : Fondée sur la crainte des représailles en cas de violation
- **D'expérience** : Fondée sur la prévisibilité comportementale qui résulte d'une longue période d'interaction et de connaissance mutuelle
- **D'identification** : Fondée sur l'existence d'un lien affectif et émotionnel entre les parties

• Comment construire la confiance ?

- Jouer la transparence
- Agir de façon équitable
- Exprimer ses sentiments
- Dire la vérité
- Être cohérent
- Tenir ses promesses
- Protéger les confidences
- Afficher votre assurance

• L'entrepreneuriat

Être entrepreneur est quelqu'un qui découvre des opportunités de marché.

Quelques grands entrepreneurs :

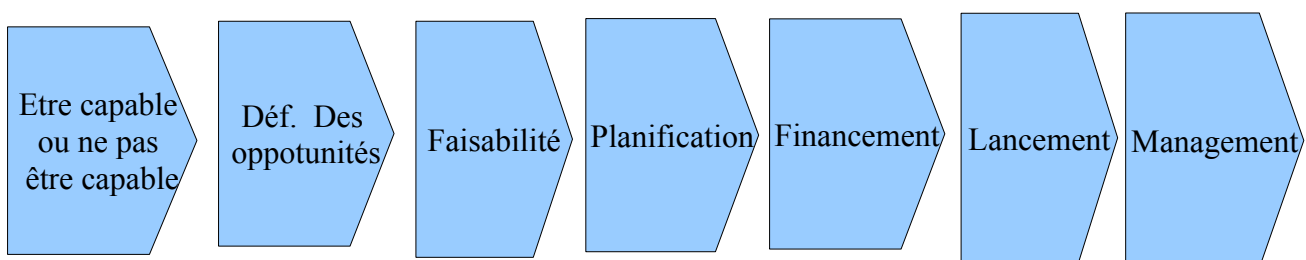
(Henry Ford, créateur d'ebay, IKEA, meetic, E.leclerc, créateur d'Iphone)

• Qu'est ce que l'entrepreneuriat ?

- C'est un processus consistant à lancer un projet à partir d'une opportunité d'affaires, à organiser les ressources nécessaires et à en assurer les risques autant que les bénéfices
- Qui entreprend et quand ?
- Grands et petits entrepreneurs, quels différences ?
 - Opportunités d'affaires
 - Innovation et acteur du changement

Les grand entrepreneurs souvent innove.

Pour définir un entrepreneur c'est :



• Le rôle de l'entrepreneur

Exploration	<ul style="list-style-type: none">• Identifier les opportunités• Définir les avantages concurrentiels• Explorer les affaires possibles• Analyser la concurrence• Rechercher les options de financement
Planification	<ul style="list-style-type: none">• Définir la mission organisationnelles• Développer le business plan• Choisir le statut juridique• Recherche brevet ou licence• Concevoir la structure d'organisation• Tenir compte des aspect culturels
Lancement	<ul style="list-style-type: none">• Définir les objectifs stratégiques• Établir les plans d'actions• Concevoir le système d'information, comptable et de management
Management	<ul style="list-style-type: none">• Sélectionner et former le personnel• Manager les équipes• Établir les plans d'action• Développer l'activité et l'entreprise

Le business plan et business model

- Le BP : C'est un document de synthèse réalisé par l'entrepreneur à l'attention des parties prenantes (partenaires, investisseurs, banquiers) et dans lequel il est décrit le modèle d'affaire, les étapes nécessaires au développement du projet, les ressources nécessaires à sa réalisation et le prévisionnel.
 - Résumé opérationnel
 - Analyse de l'opportunité
 - Analyse contextuelle
 - Description de l'activité
 - Description de l'équipe
 - Description de la stratégie
 - Description du modèle d'affaire ou business plan
 - Données financières et projection
 - Document annexes

- Le BM : Expliquer précisément selon quels processus l'activité entrepreneurial créera de la valeur économique et sera rentable
- S'articule surtout de l'exploitation de l'avantage concurrentiel

Création > amorçage > Décollage > Développement > Maturité

Serial entrepreneur c'est quand on fait un nouveau business

● Attendez vous à l'inattendu

- **Un environnement d'affaire de plus en plus complexe**
 - Globalisation
 - Connectivité digitale
 - Consommation accélérée
 - Prospérité disparate
 - Déclin écologique Intel, Nokia, Sanofi
 - Rareté des ressources
 - Manque de gouvernance globale
- **Les méga forces du développement durable**
 - Changement du climat
 - Énergie
 - Rareté des ressources matérielles
 - Rareté de l'eau
 - Croissance de la population
 - Croissance économiques
 - Urbanisation
 - Sécurité alimentaire
 - Déclin écosystème
 -

● Et les grandes entreprises dans tout ça ?

- Fonds captifs
 - Intel, Nokia, Sanofi, France Telecom pi Air liquide
- Essaimage
 - Fairchild Semiconductor
- Écosystème (créé de nouveau opportunité)
 - Cisco
 - Apple
 - IBM
 - Intel

Fiche de définition

La gestion : Celle de Fayol (1916) dans « Administration industrielle et générale » : Administré c'est planifié, organisé, commandé, coordonné et contrôler.

Une entreprise : Une entreprise est une unité économique, juridique autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché [INSEE définition « juridique »]; elle est caractérisée par la réunion d'hommes et de moyens (matérielles, immatérielle, immatériels et financiers) en vue de la production de bien et de services destiné à être vendu sur un marché.

Une entreprise d'après les économistes : Lieu de combinaisons de facteurs de production (le capital et le travail) qui vise à maximiser le profit. C'est avant tout une fonction de production $f(K,L)=Y$
Avec K : Capital, L : Travail (=inputs ; entrées), Y : Production (=outputs ; sorties).

L'organisation : se définit comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune.

Coûts de transaction : Somme des coûts de recherche d'information, de négociations, de décision et de surveillance d'exécution des contrats.

Entreprises agricoles : Sont réputé agricole toute les activités correspondant à la maîtrise et à l'exploitation d'un cycle biologique de caractère végétal ou animal et constituant une ou plusieurs étapes au déroulement de ce cycle. 1,7% du PIB et emploi 2,9% de la population.

Entreprise industrielles : Les entreprises industrielles sont celles qui ont une activité de transformation des matières premières. 18,8% du PIB et emploi 21,7% de la population.

Entreprises commerciales : Elles ont pour fonction essentiel d'acheté pour revendre, elles créent de la valeur ajouté en assurant la distribution des produits (vente, livraison). 10% du PIB et emploi 13,2% de la population.

Entreprises de service : Elles se distinguent par le caractère immatériel de leur production, ce qui n'exclut pas une activité de transformation ou présentation physique des produits. 69,4% du PIB et emploi 61,8% de la population.

Valeur ajouté : Exprime la richesse crée au cours d'une année d'activité normal de l'entreprise, se calcul par la différence entre le chiffre d'affaire de l'entreprise obtenue au cours de l'année et les achats et charges lié à l'exploitation au cours de ce même exercice.

Secteur d'activité : désigne le classement des activités en trois grandes catégories inventé par l'économiste australien Colin Clark, dans les années 1940, et depuis popularisé en France par Jean Fourastié.

Le secteur primaire : regroupe l'ensemble des activités dont la finalité consiste en une exploitation des ressources naturelles : agriculture, pêche, forêts, mais aussi mines.

Le secteur secondaire : regroupe l'ensemble des activités consistant en une transformation plus ou moins élaborée de produits matériels (dans le cas français, les mines font donc partie de ce secteur, tout comme la production d'électricité, bien que celle-ci soit intermédiaire entre un produit matériel et un produit immatériel).

Le secteur tertiaire : regroupe l'ensemble des activités ayant pour objet la fourniture de services

Nissan Sophie

immatériels.

Commerce extérieur : l'ensemble des flux d'exportations et d'importations de marchandises entre un pays et le reste du monde.

Commerce international : l'ensemble des flux de marchandises faisant l'objet d'un échange entre les espaces économiques nationaux, il est mesuré par le total des exportations mondiales. Au sens large, sont également comptabilisés le flux de services dont l'importance progresse dans les échanges internationaux.

Professions libérales : profession non manuelle et non salarié (ex: avocats, médecins, architectes, notaires ...)

Les petites et moyennes entreprises [PME] : Quantitativement [De l'INSEE] les PME sont les entreprises dont l'effectif salarié est inférieur à 250. Qualitativement [De la CGME, confédération générale des PME.] Les PME sont les entreprises qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leur affaire leur propre capital ; qui exercent sur cette affaire une direction technique et administrative effective et qui ont des contrats directs et permanents avec leur personnel (c'est pourquoi on dit que les PME sont des entreprises à taille humaine, contact fréquent avec le patron), l'ambiance et les conditions de travail sont conditionnées par le comportement du patron ; des styles de leadership qui ont une forte influence et c'est un problème.

Économies d'échelles : La croissance de la production induit une baisse des coûts unitaires du fait de facteurs techniques (plus on produit plus on sait produire) l'existence de coûts indépendants du niveau d'activité (coût de l'infrastructure, par exemple le coût d'entretien d'un entrepôt car peu importe qu'il soit plein ou pas, les coûts d'entretiens restent quasiment les mêmes).

Un groupe d'entreprises : Un groupe d'entreprises est un ensemble de sociétés lié par des participations financières (en capital) et contrôlé par une société mère.

Société mère : La société mère prend les décisions stratégiques et exerce un contrôle financier sur ses filiales.

Filiales : Sociétés dont le capital est contrôlé à plus de 50% par la maison mère ce qui peut permettre d'avoir une majorité absolue sur les décisions.

Participations : Sociétés dont le capital est contrôlé à plus de 10% et moins de 50% par la maison mère.

Les réseaux d'entreprise : Plutôt que de se constituer en groupes, certaines entreprises se constituent en réseau ; lorsque les liens ne reposent pas sur des participations en capital mais sur des contrats ou des accords alors on est en présence de ce qu'on appelle un réseau d'entreprises.

Les entreprises réseaux : l'ensemble est structuré autour d'une seule entreprise qui coordonne tous.

Entreprises et nom personnel : Le chef d'entreprise est totalement indépendant et l'entreprise individuelle a une grande liberté de fonctionnement, mais l'entrepreneur est personnellement et indéfiniment responsable des dettes de son entreprise d'où un risque financier, il peut devoir vendre ses biens bijoux de famille pour payer ses dettes.

Entreprise individuelle à responsabilité limitée [IERL], statut né en 2011 : Ce nouveau statut propose la protection des personnes se fera au moyen de la construction d'un patrimoine d'affectation sera composé des biens nécessaires (bureaux en immeuble, etc.) et on ne pourra pas nous prendre notre patrimoine personnel.

Nissan Sophie

Auto entrepreneur, statué né le 1er Jan 2009 : Ce statut permet à toutes personnes de monter son entreprise indépendante et d'exercer sans s'enregistrer au registre du commerce ; on ne doit pas dépasser 80.000€ en CA (bénéfice) pour rester auto entrepreneur. Prélèvement libératoire forfaitaire (c'est une taxe, un impôt) de 13% pour n'importe quel type d'entreprise sauf activités de services et 23% pour une activité de service.

Entreprises publics [EP] : Entreprises dans lesquels l'état peut exercer une influence dominante, dans ces entreprises l'emploi y est très concentré. Les 1 à plus grandes entreprises publiques regroupent 75% des effectifs des personnes qui travaillent dans des entreprises public.

Établissement Public à caractère Industriel et Commercial [EPIC] : Ils ont une personnalité juridique distincte de l'État, ils sont dotés de la personnalité morale, sont spécialisés dans la gestion d'un service public déterminé et sont soumis au droit privé dans leur rapports aux usagers, ça veut dire que si on a un problème, un contrat avec la RATP par exemple il est soumis au droit privé et non au droit public, c'est donc le même que n'importe quel autre contrat alors que c'est un EPIC.

Sociétés d'économie mixte [SIM] : Ceux-là supposent une société de partenariat entre la puissance publique (La majorité du capital est détenue par des personnes publics.) animé par l'intérêt collectif et des personnes privé qui sont à la recherche du profit.

Les entreprises de l'économie sociale : Elles font partie du secteur privé mais leur objectif premier n'est pas le profit. Elles suivent d'autres principes notamment le principe de solidarité vis à vis des sociétaires. Il n'y a pas de relations directes entre l'apport en capital et la prise de décision c'est à dire un coopérateur égale une voix.

Les sociétés mutualistes : Les mutuelles sont des organismes qui ne poursuivent pas un but lucratif et où les membres s'assurent mutuellement contre certains risques (GMF, Massif : prévention des risques liés à la personne, la santé, la personne, la famille).

Les associations : Les associations constituées selon la loi 1901, qui sont à but non lucratif. Sont répondu dans beaucoup de domaines sportifs, caritatifs etc. Elles gèrent des sommes d'argent très importantes.

La comptabilité : La comptabilité est une discipline pratique consistant à répertorier et enregistrer les données chiffrées permettant de refléter et de qualifier - pour un agent ou une entité - aussi bien l'ampleur de son activité économique que ses conséquences sur l'inventaire de son patrimoine.

Capitaux propres : Moyens de financement mis à la disposition de l'entreprise de façon permanente.

Le résultat de l'année : Bénéfice ou la perte dégagée par l'entreprise durant l'année d'exercice.

Les dettes : Moyen de financement externe assorti d'une échéance de remboursement.

Actif immobilisés : Biens et créances destinés à être utilisés par l'entreprise ou à rester de façon durable dans l'entreprise.

Actifs circulants : Biens et créances liés au cycle d'exploitation de l'entreprise et qui n'ont pas vocation à être maintenus durablement dans l'entreprise.

Créance client : On fait crédit à son client, il ne paie pas tout de suite mais plus tard.

La structure du compte de résultat : Le compte de résultat décrit pour une période donnée (l'exercice) l'activité de l'entreprise ; il indique les ressources produites ou les revenus dégagés par l'activité de l'entreprise.

Nissan Sophie

Produits d'exploitation : Tous ce que l'activité va générer comme produit.

Contrôleur de gestion : Le contrôleur de gestion doit expliquer les choses et améliorer l'entreprise. Il évalue la bonne marche de l'entreprise et il est obligé aussi de comprendre pourquoi il faut lancer le produit, pourquoi le marketing est important. Il doit comprendre si les coûts et les charges sont les bons, il doit faire augmenter le chiffre d'affaire.

Les experts comptables : Ils aident à élaborer le compte de résultat et le bilan. Ils révisent l'ensemble de la comptabilité de l'entreprise, aide à tenir la comptabilité de l'entreprise. Ils vont conseiller les dirigeants. Ils ont une mission contractuelle.

Commissaires aux comptes [CAC] : Ils certifient la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes de l'entreprise. Ils rendent compte à l'AG des actionnaires.

Comptabilité générale ou financière : C'est celle qui est certifiée par les CAC, elle va donner les informations pour les utilisateurs.

Comptabilité analytique : serve les outils de gestion mis en place dans l'entreprise et qui servent à gérer l'entreprise et ses activité au quotidien.

Élaborer une stratégie : Élaborer la stratégie de l'entreprise c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente, c'est donc allouer des ressources afin qu'elle s'y maintienne et s'y développe. C'est choisir aussi où elle se développe. On peut réfléchir en structure organisationnelle.

L'environnement : L'environnement est composé de tous les éléments extérieurs susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise, qu'ils apparaissent comme des menaces à éviter ou comme des opportunités à saisir.

La macro-environnement : la macro-environnement est ce qu'on appelle l'environnement le plus générale, il s'agit de facteur globaux (ex : la crise) qui ont un impact sur presque toutes les organisations.

Le micro-environnement : Le micro-environnement constitue l'environnement immédiat de l'entreprise, il est principalement composé d'acteurs avec lesquels l'entreprise est directement en contact et qui exerce des forces concurrentielles sur l'entreprise.