

# GESTION DES ENTREPRISES

# PREMIERE LECON

## 1. QU'EST-CE QUE LA GESTION ?

Dans le langage courant, on appelle gestion, toutes les actions de la direction et de ses collaborateurs qui définissent la conduite de l'entreprise.

## 2. POURQUOI GERER ?

Pour :

- a) assurer un fonctionnement satisfaisant de l'entreprise ;
- b) résoudre les problèmes : pannes, absences, rupture de stocks, réclamations, etc ;
- c) atteindre des objectifs : croissance, rentabilité, productivité, etc ;
- d) prévenir les défaillances : le nombre annuel de faillites est important (+/- 7000/an).

Elles sont dues, dans deux tiers des cas, à une mauvaise gestion.

## 3. DEUX APPROCHES DIFFERENTES DE LA GESTION

La gestion peut être vue comme la « conduite d'une organisation », soit comme un ensemble d'actions soumises à des principes de base.

### A. La gestion est l'application des sciences à la conduite des organisations (l'entreprise étant une organisation particulière)

La direction des entreprises s'est pendant longtemps accommodée de l'empirisme et de l'intuition des dirigeants. Ces éléments restent non négligeables de nos jours et il n'est pas faux d'affirmer que la « gestion est un art ».

Mais l'émergence des sciences de gestion est de plus en plus importante. En effet, l'entreprise change fondamentalement dans sa conception et dans son comportement :

- elle s'appuie de plus en plus sur les technologies de l'information ;
- elle s'efforce de réagir en temps réel ;
- elle offre des produits de meilleure qualité ;
- elle s'occupe de former son personnel ;
- elle décloisonne les fonctions ;
- etc.....

Les instruments traditionnels de gestion ne sont plus adaptés à la situation actuelle.

## **B. La gestion est un ensemble d'actions soumises à des principes de base**

- 1<sup>er</sup> principe - mettre l'accent sur l'action : agir vite, répondre aux changements de l'environnement.
- 2<sup>ème</sup> principe - être proche du client, apprendre avec lui, mettre l'accent sur la qualité et les services rendus.
- 3<sup>ème</sup> principe - favoriser et encourager les innovateurs.
- 4<sup>ème</sup> principe - donner de l'importance aux individus, encourager les capacités créatives du personnel, les valoriser, considérer qu'il représente le facteur de production le plus important.
- 5<sup>ème</sup> principe - être sur le terrain, ne pas confondre les buts et les moyens.
- 6<sup>ème</sup> principe - respecter le métier : une entreprise, c'est d'abord un processus de production, une connaissance d'un produit et de son marché.
- 7<sup>ème</sup> principe - des structures simples, peu de niveaux hiérarchiques.
- 8<sup>ème</sup> principe - centraliser un minimum d'activités nécessaires à la cohérence de l'ensemble ; décentraliser tout le reste.

## **4. LE TABLEAU DE BORD DE L'ENTREPRISE**

### **A. Introduction**

On peut comparer la gestion d'une entreprise à la conduite d'une voiture. A la différence près que la première est nettement plus complexe et plus ardue.

Pour amener une voiture d'un endroit A à un autre endroit B dans de bonnes conditions, il faut disposer d'instruments qui renseignent sur l'état de fonctionnement du véhicule : jauge à

essence, température de l'eau de refroidissement, compteur de vitesse,.... Il faut aussi être attentif à ce qui se passe sur la route ; pour une entreprise, on parlera de son environnement.

Si le chef d'entreprise veut connaître la situation de son entreprise à un moment donné, il devra utiliser un certain nombre d'indicateurs, d'outils. En d'autres termes, l'entrepreneur doit disposer d'un tableau de bord qui lui permettra de suivre l'évolution quotidienne de son entreprise.

Par le biais de ce tableau de bord, il pourra bénéficier d'éventuels signaux d'alarme et, par conséquent, prendre les mesures qui s'imposent.

L'entrepreneur doit toujours savoir d'où il vient, où il se trouve, dans quelle direction il va ou il veut aller.

## **5. QU'EST-CE QU'UN TABLEAU DE BORD ?**

Un tableau de bord est un ensemble d'outils de gestion, de prévision, de contrôle et d'information pour l'entreprise et sa direction.

L'information puisée dans ce tableau de bord induit la prise de décision avec les partenaires financiers et commerciaux, et avec le personnel.

Le tableau de bord doit satisfaire aux trois exigences primordiales suivantes :

- **Lisibilité** : l'entrepreneur doit pouvoir clairement identifier l'information pertinente. Cela conditionnera le bien-fondé de ses décisions.
- **Synthèse** : le tableau de bord doit être complet, sans présenter d'indicateurs inutiles. Un trop grand nombre d'indicateurs risque de jeter la confusion dans l'esprit de l'entrepreneur.
- **Visibilité** : le chef d'entreprise doit avoir constamment connaissance des informations importantes.

Chaque compartiment du tableau de bord correspond à un nombre de questions particulières.

## **6. LES QUESTIONS QUE L'ENTREPRENEUR DOIT SE POSER :**

a) Comment se positionne mon entreprise sur le marché face à ses concurrents ? <sup>1</sup>

Indicateurs de la position concurrentielle -> analyse de l'environnement, de la position stratégique.

b) Comment "tourne mon entreprise" ?

Indicateurs d'efficacité et de croissance.

c) Comment "travaille" mon entreprise ?

Indicateurs de productivité, de liquidité <sup>2</sup>, de solvabilité <sup>3</sup>.

d) Mon entreprise est-elle rentable ?

Indicateurs de rentabilité.

e) Mon entreprise est-elle solide ?

Indicateurs de structure financière.

## **7. LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF**

### **Pourquoi un tableau de bord prospectif ?**

Le tableau de bord classique reprenant un certain nombre d'indicateurs financiers n'est plus suffisant pour évaluer la performance des entreprises modernes. Celles-ci se caractérisent par des actifs immatériels de plus en plus importants qui induisent des écarts parfois importants entre la valeur comptable d'une entreprise (actif net) et sa valeur boursière (prix de l'action x nombre d'actions).

Le modèle comptable traditionnel, créé pour des entreprises de l'ère industrielle, mesure les événements du passé et ne permet pas de déterminer la valeur future de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif constitue un cadre nouveau, qui permet :

- d'intégrer des indicateurs stratégiques à côté des indicateurs financiers;
- de relier les intentions stratégiques aux objectifs à long terme;

---

<sup>1</sup> Nous trouvons la réponse à cette question en consultant les instruments de bord stratégiques et commerciaux. Le but poursuivi est de positionner l'entreprise sur son marché et face à ses concurrents.

Pour bien gérer son entreprise, il faut bien connaître son environnement, c'est-à-dire bien connaître le secteur d'activité dans lequel on se situe. Il faut aussi bien connaître ses forces et ses faiblesses.

<sup>2</sup> Liquidité : capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers à court terme.

<sup>3</sup> Solvabilité : capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers à long terme.

- de proposer des déterminants relatifs aux clients, au processus interne et à l'apprentissage organisationnel.

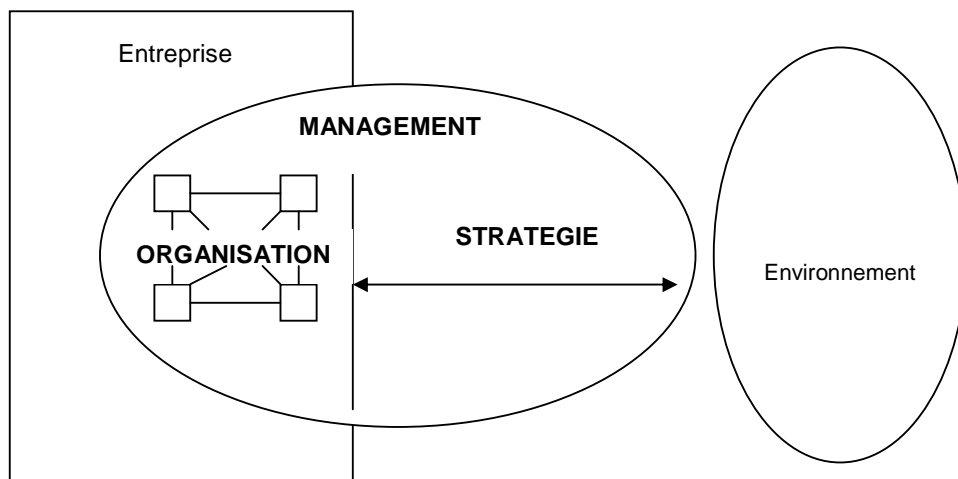
Etude de cas : Xéros.

## 8. NOTION DE MANAGEMENT

- a) **Le management est l'application des sciences exactes et humaines à la prise de décision. C'est l'ensemble des outils de gestion.**

Le management repose sur deux composantes indissociables : la stratégie et l'organisation. Elles sont inter-dépendantes; l'une est plutôt externe et tournée vers l'environnement, l'autre s'associe davantage à une vision interne.

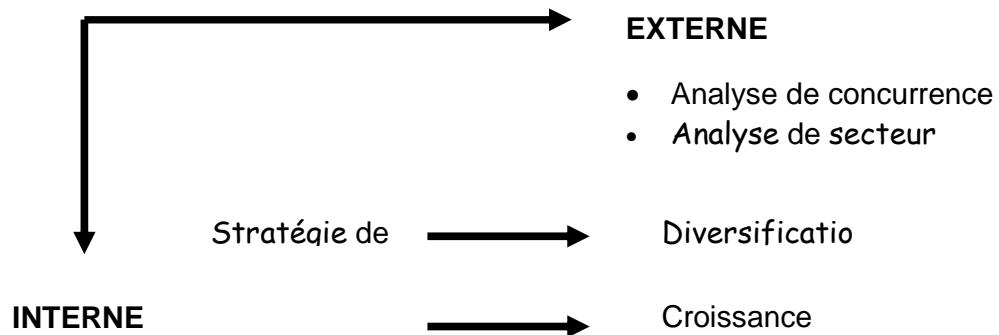
Les deux composantes du management



- b) **Les deux perspectives de l'analyse stratégique : la stratégie repose sur deux perspectives (externe et interne).**

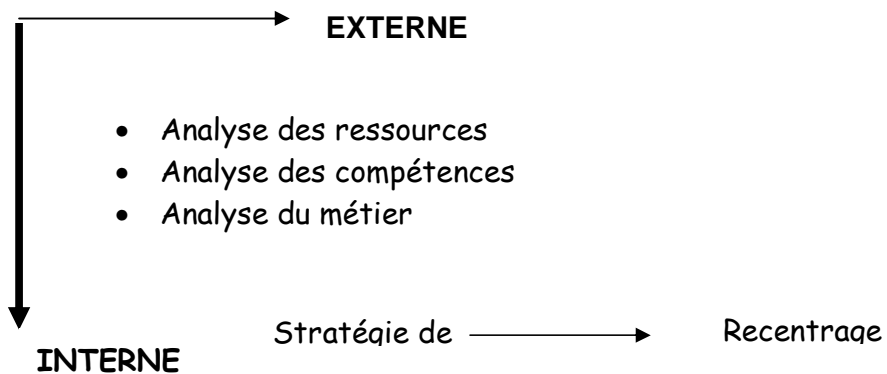
La perspective externe a longtemps dominé l'analyse stratégique. Les concepts clés étaient ceux de stratégie de croissance, de recherche de parts de marché, d'analyse concurrentielle.

### Management et perspective externe



Plus récemment, une perspective davantage interne a mis l'accent sur des concepts comme ceux de compétences de l'entreprise, de ressources, de structure, de culture, de technologie.

### Management et perspective



Ces deux orientations sont indissociables et complémentaires. Le manager doit adopter la combinaison la plus efficace pour son entreprise, compte tenu des données de l'environnement.

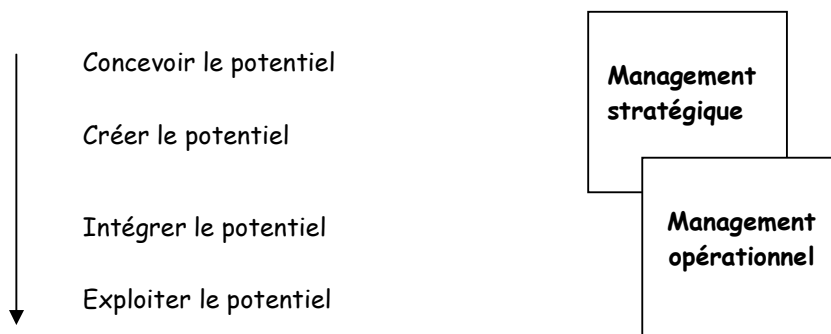
#### c) Les deux niveaux de management

Il existe deux niveaux de réflexion et d'action :

- le management stratégique (auquel correspond une gestion à long terme);
- le management opérationnel (auquel correspond une gestion à court terme).

Le management est un continuum qui va des décisions les plus courantes (opérationnelles : gestion des stocks, choix d'un argument publicitaire,...) aux décisions les plus lourdes (stratégiques : lancement d'une nouvelle ligne de fabrication, fusion, acquisition,...). Il n'y a pas d'échelle de valeur entre ces deux managements. Il ne faut cependant pas les confondre car le niveau de décision est très différent.

### Management stratégique/management opérationnel



(adapté de MARTI NET (A.C.), Diagnostic stratégique, Vuibert, 1988)

## 9. DIAGNOSTIC GENERAL D'ENTREPRISE

### Le diagnostic met en évidence :

- 1) des écarts par rapport à une situation souhaitée ou par rapport à une norme, des satisfactions ou des insatisfactions;
- 2) les causes de ces écarts et les conséquences.

La mise en relief des causes d'un problème donne déjà des pistes de solutions.

Exemple :



- ◆ Problème (écart) : baisse de part de marché du produit X.
- ◆ Causes :
  - nos délais de service après-vente s'allongent alors que le service après-vente est une attente majeure des clients;
  - la régularité de notre qualité n'est plus assurée. Le taux de pannes est en hausse, maintenant supérieur à celui des concurrents.
- ◆ Causes des causes :
  - l'organisation du service après-vente est bureaucratique, les agents ne sont pas motivés ;
  - notre contrôle qualité est trop tardif, l'esprit qualité ne domine pas sur la chaîne de production.

#### Comment réagir ?

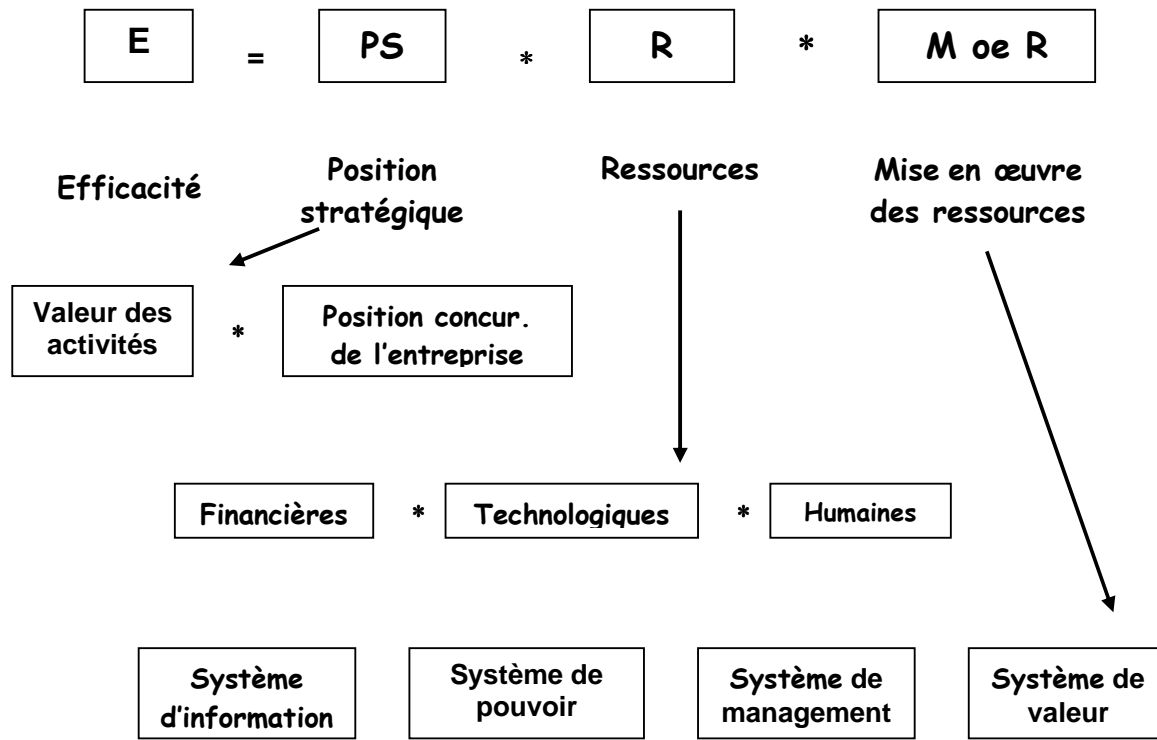
- réorganisation du service après-vente -> équipe intéressée à la performance.
- amélioration de la qualité -> mise en place d'un contrôle sur la chaîne -> formation et instauration de primes de qualité.

Etant donné le grand nombre de variables considérées, il est essentiel d'ordonner une démarche de diagnostic général de l'entreprise, de structurer la réflexion.

Nous distinguerons trois composantes partiellement liées pour expliquer l'efficacité d'une entreprise (voir schéma page 10) :

- la position stratégique ;
- les ressources (financières, technologiques, humaines,...) ;
- la mise en œuvre des ressources.

## Efficacité d'une entreprise



Une simple métaphore devrait permettre de saisir chacune des composantes : le départ en vacances d'une famille.

- La position stratégique : sommes-nous sur la bonne route avec le bon véhicule ?
- Les ressources : avons-nous suffisamment d'essence ?, le conducteur est-il en forme ?
- La mise en œuvre des ressources : le véhicule fonctionne-t-il bien ?, les traditionnelles disputes sont-elles apaisées ?

L'efficacité d'une entreprise est définie comme étant relative à la création de valeur.

### La position stratégique

Elle dépend de deux facteurs :

- la valeur ou l'attrait de l'activité : il s'agit de l'intérêt présenté par chaque activité pour l'entreprise. Cette valeur peut dépendre :
  - de la taille du marché ;

- du taux de croissance du marché
  - d'économies d'échelle ;
  - etc...
- la position concurrentielle de l'entreprise, c'est-à-dire l'importance de son avantage concurrentiel.

### Les ressources

Les ressources financières d'une entreprise déterminent sa capacité à croître et à se développer.

Les compétences technologiques et les ressources humaines déterminent la capacité d'une entreprise à créer de la valeur.

### La mise en œuvre des ressources

Cela concerne le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit de l'exploitation des ressources pour renforcer la position stratégique.

On distingue quatre facteurs :

- le système d'information : son efficacité est indispensable pour une bonne communication interne et pour assurer la veille économique ;
- le système de pouvoir : la question est de savoir comment le pouvoir est distribué et si il ne nuit pas à l'efficacité de l'entreprise ;
- le système de management : la vision stratégique doit être prise en considération ;
- le système de valeur : il s'agit des normes de comportement et des valeurs partagées dans l'entreprise ; sont-elles cohérentes avec la stratégie définie ?

Cette décomposition du diagnostic permet de tracer le profil d'une entreprise et d'identifier les priorités de redressement.

**Tableau 1 - Profil général d'efficacité**

<b>Profils</b>	<b>Position stratégique</b>	<b>Mise en œuvre des ressources</b>	<b>Ressources</b>
Profil idéal	+	+	+
Manque de ressources	+	+	-
A potentiel et laxiste	+	-	+
A potentiel mais vulnérable	+	-	-
Dépositionnée	-	+	+
Encore riche mais à bout de souffle	-	-	+
Efficiente mais à bout de souffle	-	+	-
Profil de faillite	-	-	-

## **10. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

### **A. Introduction**

L'entreprise survit et se renforce à la fois par une adaptation perpétuelle à son environnement et par l'influence qu'elle exerce sur lui.

L'analyse de l'environnement de l'entreprise est une phase essentielle de la démarche générale de diagnostic.

Dans quel environnement sommes-nous ?

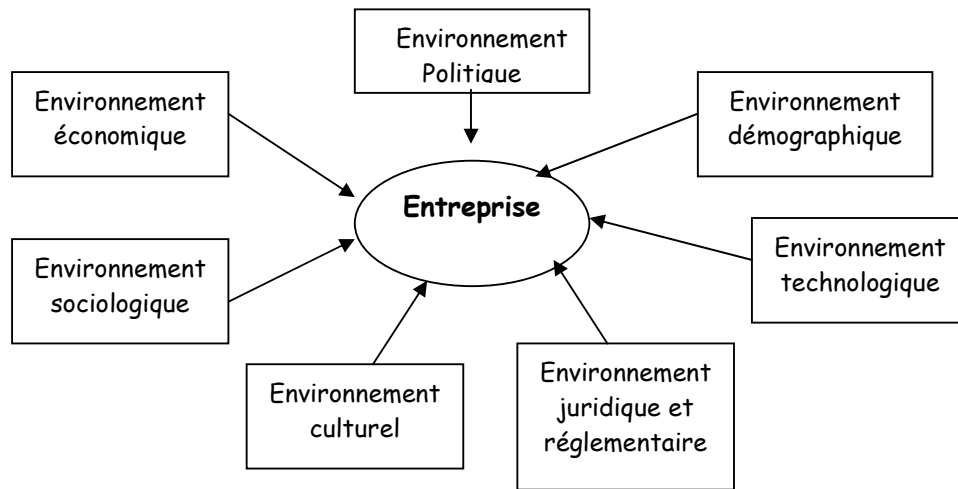
### **B. Objectif**

Déceler dans l'environnement de l'entreprise, d'une part les opportunités de développement, et d'autre part les menaces éventuelles afin de savoir dans quels domaines l'entreprise doit investir ou désinvestir -> vision stratégique.

### C. Les multiples facettes de l'environnement

L'environnement de l'entreprise possède de multiples facettes : économiques, politiques, démographiques, sociologiques, culturelles, juridiques, technologiques, etc...

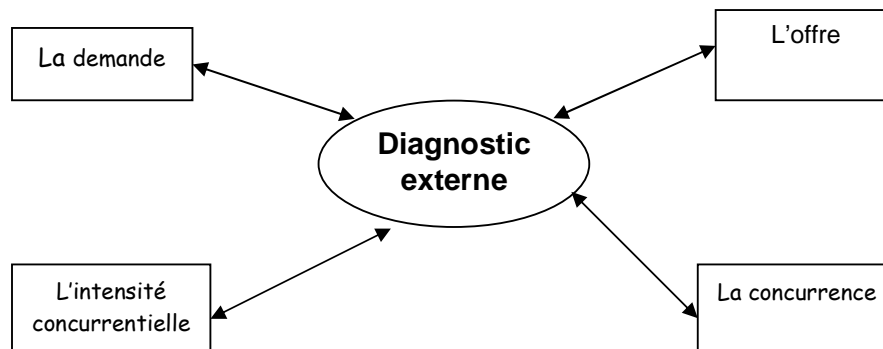
Figure 1 - Les multiples facettes de l'environnement



Sur le plan pratique, il est d'usage de se limiter aux quatre rubriques suivantes :

- a) L'intensité concurrentielle (Porter) ;
  - b) La demande ;
  - c) L'offre ;
  - d) La concurrence.
- } (caractéristiques du segment)

Figure 2 - Les quatre rubriques du diagnostic externe



La première étape du diagnostic est de collecter l'information.

### **Les sources d'information**

- les fédérations ;
- les chambres de commerce et d'industrie
- les revues spécialisées ;
- le BEESH ;
- l'AWEX ;
- la bibliothèque PME ;
- le Ministère des Affaires Economiques ;
- la B.N.B.

### **D. Secteur d'activité, domaine d'activité, industrie**

L'analyse d'un système concurrentiel fait usage du concept « secteur d'activité » ou « domaine d'activité », industrie, qui seront considérés comme équivalents (sidérurgie, informatique, assurance,...).

Le concept « industrie » sera utilisé comme synonyme de « système concurrentiel » qui est la base de l'étude, l'industrie étant un « ensemble de firmes qui fabriquent des produits étroitement substituables ».

Dans quel système concurrentiel sommes-nous ?

### **E. Méthodologie**

L'analyse du système concurrentiel comprend cinq étapes :

- a) Définir les contours de l'industrie, identifier ses segments stratégiques ;
- b) Décrire ses caractéristiques (demande, offre, cycle du produit, théorie du cycle technologique) ;
- c) Analyser les forces concurrentielles, évaluer le potentiel de l'industrie et de chaque segment ;
- d) Analyser les positionnements des concurrents ;
- e) Imaginer les évolutions prospectives et établir des scénarios d'environnement.

En ce qui concerne la définition des contours de l'industrie et l'identification des segments, il faut cerner le niveau d'analyse pertinent en prenant en compte :

- la demande : ensemble d'applications relativement homogènes ;
  - l'offre : ensemble de technologies relativement homogènes ;
  - les entreprises ;
  - les acheteurs.
- } acteurs

#### **F. Marché géographique de référence**

Le problème est de savoir quelles sont les limites géographiques pertinentes de l'ensemble à analyser : la région, le pays, l'Europe ou le monde ?

Pour identifier le marché de référence, a priori on utilise deux ratios :

$$i = \frac{\text{importations}}{\text{consommation}}$$

$$e = \frac{\text{exportations}}{\text{production}}$$

Pour une industrie donnée, lorsque  $i$  et  $e$  sont  $<$  à 10 % pour les principaux pays, nous concluons que le champ d'analyse pertinent est l'espace national.

Lorsque ces deux ratios sont  $>$  à 50 %, le champ d'analyse pertinent est le monde.

## ANNEXE A LA LECON 1

### ETUDE DE CAS : XEROS

#### Préambule

Jusqu'au milieu des années 70, Xéros possédait un monopole sur les photocopieurs utilisant du papier ordinaire.

La stratégie était la location des machines et une redevance sur chaque copie produite.

Les revenus étaient générés par :

- la location des machines (très coûteuse) ;
- la vente de fournitures (papier, cartouches d'encre).

Les clients étaient mécontents → pannes fréquentes et nombreux problèmes de fonctionnement.

Une solution aurait été de rendre plus fiables les machines → investissement dans la R-D mais diminution des bénéfices.

Xéris a choisi la formule suivante :

- vente directe des machines ;
- mise en place d'un vaste service technique ; celui-ci, très sollicité, a contribué à accroître les bénéfices de l'entreprise.

Tous les indicateurs financiers confirmaient le succès de la stratégie et la bonne santé de l'entreprise :

- augmentation du CA ;
- augmentation des bénéfices ;
- augmentation du retour sur l'investissement.

Mais les clients étaient toujours mécontents et frustrés.

Lorsque les Japonais sont arrivés sur le marché avec des machines plus fiables et moins chères, produisant des copies de même qualité, ils ont été accueillis les bras ouverts par les clients mécontents de Xéros.

Xéros, fleuron de l'industrie américaine, s'est retrouvée au bord de la faillite.

#### Conclusion :

Les indicateurs financiers ne suffisent pas à guider et évaluer la trajectoire de l'entreprise dans un environnement concurrentiel.