**dossier éTUDIANT – les RESSOURCES notionnelles**



**ACTE 1 : ENTREPRENDRE**

**Ressource 1 : L’entrepreneur selon Joseph SCHUMPETER**

*Dans la conception de Schumpeter, l'*[*entrepreneur*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Entrepreneur) *incarne le pari de l'*[*innovation*](http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation)*, thèse qu'il développa en particulier dans « Théorie de l'évolution économique » en 1913 ; son dynamisme assure la réussite de celle-ci. L'entrepreneur, qu'il ne faut pas confondre avec le chef d'entreprise, simple administrateur gestionnaire ou le rentier capitaliste, simple propriétaire des moyens de production, est pour lui un véritable aventurier qui n'hésite pas à sortir des sentiers battus pour innover et entraîner les autres hommes à faire autre chose que ce que la raison, la crainte ou l'habitude leur dictent de faire. Il doit vaincre les résistances qui s'opposent à toute nouveauté risquant de remettre en cause le conformisme ambiant.*

« Nous appelons " entreprise " l'exécution de nouvelles combinaisons et également ses réalisations dans des exploitations et « entrepreneurs », les agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif. [...] La forme et la matière de l'évolution au sens donné par nous à ce terme sont alors fournies par la définition suivante : exécution de nouvelles combinaisons. Ce concept englobe les cinq cas suivants :

1° *Fabrication d'un bien nouveau*, c'est-à-dire encore non familier au cercle des consommateurs, ou d'une qualité nouvelle d'un bien.

2° *Introduction d'une méthode de production nouvelle*, c'est-à-dire pratiquement inconnue de la branche intéressée de l’industrie ; il n'est nullement nécessaire qu'elle repose sur une découverte scientifiquement nouvelle et elle peut aussi résider dans de nouveaux procédés commerciaux pour une marchandise.

3° *Ouverture d'un débouché nouveau*, c'est-à-dire d'un marché où jusqu'à présent la branche intéressée de l'industrie du pays intéressé n'a pas encore été introduite, que ce marché ait existé avant ou non.

4° *Conquête d'une source nouvelle de matières premières ou de produits semi-ouvrés* ; à nouveau, peu importe qu'il faille créer cette source ou qu'elle ait existé antérieurement, qu'on ne l'ait pas prise en considération ou qu'elle ait été tenue pour inaccessible.

5° *Réalisation d'une nouvelle organisation*, comme la création d'une situation de monopole ou l'apparition brusque d'un monopole.

[...] Dans une situation stratégique donnée il faut agir, même si manquent en vue de l'action les données que l'on pourrait se procurer ; de même dans la vie économique il faut agir sans que l'on ait élaboré dans tous ces détails ce qui doit arriver. Ici pour le succès tout dépend du « coup d'œil », de la capacité de voir les choses d'une manière que l'expérience confirme ensuite, même si sur le moment on ne peut la justifier, même si elle ne saisit pas l'essentiel et pas du tout l'accessoire […].

Joseph Schumpeter (1883-1950), *Théorie de l’évolution économique*, Dalloz, 1935

**Ressource 2 : Les qualités entrepreneuriales**

Il n'existe pas de « profil type » de l'entrepreneur. De la même manière, il n'existe pas non plus de profil idéal pour mettre en œuvre et concrétiser un projet. Cependant, des études récentes ont montré que nombre d'entrepreneurs ont des caractéristiques et des traits de personnalité similaires.

Si on se penche, dans un premier temps, sur les traits de personnalité à tendance créative, on remarque que l'entrepreneur est passionné et a généralement un esprit inventif et imaginatif. Son esprit créatif se matérialise par une prolifération constante d'idées et par sa caractéristique visionnaire ; il est en effet capable d'anticiper et de prévoir des perspectives futures : l'innovation est son credo. Un entrepreneur va toujours de l'avant et, tout en gardant une part de réalisme, n'a pas peur de prendre des risques et de porter ses projets à terme avec détermination.

Conscient à la fois de ses points forts et faibles, la moindre difficulté le stimule et devient un véritable défi à relever. L'entrepreneur sait d'ailleurs parfaitement s'adapter aux différentes situations qui se présentent à lui.

1001 Marketing - Stratégie et Marketing des entreprises - 02 mai 2006

Plusieurs acteurs de l’accompagnement des entrepreneurs parmi lesquels le réseau Entreprendre du Medef, ont interrogé près de 400 dirigeants d’entreprise s’étant lancés depuis 2000. Ces jeunes entrepreneurs du 21ème siècle ont expliqué quelles étaient selon eux, les qualités indispensables pour entreprendre avec succès.

* Savoir prendre des décisions (pour 40% des entrepreneurs interrogés)

« Le vrai risque sera l’hésitation car le premier ennemi de l’entrepreneur, c’est le temps. Il ne s’agit pas de devoir choisir entre la bonne ou la mauvaise solution mais de trouver celle qui est le plus en cohérence avec ses autres choix »

* Savoir fédérer les énergies (38%)

« Quand on a peu de sécurité à offrir, il faut arriver à transmettre son enthousiasme »

* Être courageux et persévérant (38%)

Face aux clients qui s’en vont, aux aléas de la conjoncture, aux concurrents qui font une percés, à un business plan remis en cause, il faut continuer à y croire en acceptant de prendre, si besoin, des chemins de traverse

* Avoir une grande capacité de travail et beaucoup d’énergie (24%)

Il faut être sur tous les fronts à la fois, du commercial à la gestion, même quand ce n’est pas son métier

* Savoir résister au stress (21%)
* Savoir rebondir en cas de coup dur (21%)

La vie d’une entreprise n’est pas un long fleuve tranquille. Ainsi 72% des entrepreneurs interrogés affirment même être prêts à se relancer dans une nouvelle activité s’ils étaient amenés à déposer leur bilan.

* Être constamment créatif (17%)

Le talent créatif ne doit pas se limiter à la phase de lancement du projet

* Ne pas être allergique aux chiffres (4%)

La dimension « gestion » n’est pas celle qui passionne le plus les créateurs d’entreprise. On peut réussir sans être un gestionnaire chevronné mais il faut s’inquiéter quand on n’est pas capable de donner un ordre de grandeur de son chiffre d’affaires du mois ou que l’on n’a pas d’idée sur l’état de sa trésorerie »

<http://www.journaldunet.com/management/creation-entreprise/conseil/les-qualites-a-developper-pour-entreprendre-avec-succes/les-qualites-a-developper-pour-entreprendre-avec-succes.shtml>

**Ressource 3 : Le processus entrepreneurial**

Nous savons tous comment les nouveaux projets sont lancés dans un environnement prévisible : une équipe est constituée, un marché analysé, des prévisions élaborées et un business plan rédigé. Des ressources sont ensuite rassemblées et le plan est mis en œuvre.

Mais comment lancer de nouveaux projets dans un environnement imprévisible ? (…)

Au lieu de commencer avec un objectif prédéterminé, ces entrepreneurs laissent les opportunités se présenter à eux (…). Les entrepreneurs qui réussissent ne se contentent pas de « penser différemment ». Plutôt que de prédire l’avenir, ils essaient de le créer (…).

En outre, les étapes que cela implique sont souvent simples et peu nombreuses :

1. **Agir**: faire un pas intelligent en direction d’un objectif
2. **Apprendre**: évaluer les faits probants que vous avez générés
3. **Construire**: répéter les étapes 1 et 2 jusqu’à atteindre votre but, réaliser qu’il est inatteignable ou décider de changer de direction au vu des nouvelles informations obtenues.

(…) Bien sûr, nous reconnaissons qu’agir avant d’analyser, apprendre plutôt que prévoir, peut s’avérer (…) délicat. Et nous admettons que ce mode de fonctionnement est en total opposition avec celui de la plupart des entreprises. Et pourtant, à long terme, l’adoption de petites mesures permet en réalité de réduire le risque, ce type d’approche étant le moyen idéal d’affronter les défis et de faire décoller de nouvelles initiatives, notamment dans l’environnement de l’entreprise actuel, caractérisé par sa frilosité (…).

« *Un nouveau projet ? N’analysez pas, agissez !* », Harvard Business Review, août-septembre 2014

**Ressource 4 : La logique entrepreneuriale**

La logique entrepreneuriale se retrouve à la fois dans un état d’esprit et une démarche.

L’état d’esprit est celui de l’entrepreneur qui exploite les opportunités se présentant à lui en innovant, non pas pour s’enrichir mais pour répondre à un besoin.

La démarche se trouve dans le processus par lequel l’entrepreneur va réaliser son projet, va créer de la valeur.

*Source : Auteure*

**ACTE 2 : GéRER, FINALISER, MOBILISER**

**Ressource 5 : Peter Drucker, le théoricien du management**

Dans ses nombreux ouvrages et articles sur le management, Peter Drucker (1909-2005) a précisé ce qu’est, selon lui, la finalité de l’entreprise.

Contrairement à une idée communément répandue, l’entreprise n’est pas destinée à faire du profit. Cela ne dit rien que ce que fait l’entreprise. La finalité de l’entreprise est à rechercher dans la société dans laquelle elle évolue ; ainsi, l’entreprise n’existe que parce qu’elle satisfait le client en mettant à sa disposition les biens et services qui correspondent à ses besoins. La finalité de l’entreprise, sa mission dans la société, sa raison d’être, c’est, pour Peter Drucker de « ***créer le client*** ». Ainsi, les fonctions principales de toute entreprise sont le marketing qui permet de connaître et de comprendre le client, de détecter ses besoins et l’innovation pour lui proposer les biens et services correspondant en tous points à ce qu’il attend.

Remplir cette finalité nécessite de rassembler et mobiliser des individus vers des performances communes. Le management trouve ici un rôle déterminant.

Pour Peter Drucker, le manager doit accomplir cinq tâches cruciales dans l’entreprise :

1. Fixer des objectifs clairs pour les équipes,
2. Analyser et organiser le travail,
3. Informer et écouter ses employés,
4. Évaluer les résultats au moyen de normes spécifiques,
5. Former ses collaborateurs en permanence.

*Source : Auteure*

**Ressource 6 : Management stratégique et management opérationnel**

Le **management stratégique** renvoie aux fonctions de direction d’entreprise, il n’est pas centré sur l’animation des hommes. Son rôle est de définir les orientations de l’entreprise, ses objectifs et ses stratégies, le système de contrôle permettant de suivre et de piloter les résultats, la structure organisationnelle la mieux adaptée.

Le stratège est, avant tout, un visionnaire, percevant l’environnement et précisant les grands desseins de l’entreprise. Il est également un financier et un contrôleur de gestion rigoureux, sensible aux moindres surcoûts et à la baisse même réduite de la rentabilité. Visionnaire, mais aussi gérant de la pérennité de son entreprise, il se doit d’être terriblement réaliste.

Le **management opérationnel** est plus prosaïque. Le manager est avant tout un meneur d’hommes, responsable de la motivation et de l’efficacité de son unité. Il peut, certes, participer à la définition des objectifs de son équipe mais ceux-ci s’inscrivent toujours en cohérence vis-à-vis d’un projet plus global auquel il doit adhérer.

Les responsables de service sont avant tout des managers opérationnels. Leur pluri-appartenance (service, département ou direction) est une caractéristique principale de tout manager opérationnel :

- il doit faire passer les objectifs, les règles, les contraintes, les volontés de sa hiérarchie

- il doit s’assurer en permanence que chacun, dans son unité, comprend et accepte les intérêts supérieurs de l’entreprise et agit en conséquence

- il doit en permanence défendre, protéger les intérêts de son unité, expliquer les difficultés rencontrées, assouplir les règles de fonctionnement.

Philippe Ramond, *Management opérationnel, Direction et animation des équipes*, 2005

**ACTE 3 : CHOISIR UNE STRUCTURE**

**Ressource 7 : La structure organisationnelle et ses caractéristiques**

Pour Henri Mintzberg qui définit l’organisation comme une « action collective à la poursuite de la réalisation d’une action commune », la structure apparaît comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. » Caractériser une structure revient ainsi à préciser :

* Comment se fait la division des tâches entre les membres de l’organisation
* Comment est exercé le contrôle des tâches
* Et quels mécanismes de coordination sont utilisés pour s’assurer que l’ensemble des membres de l’organisation agissent dans le sens de l’action commune.

*Source : Auteure*

**Ressource 8 : Les mécanismes de coordination selon Henri Mintzberg**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **L’ajustement mutuel**  La coordination se réalise par simple processus de la communication informelle.  *Exemple*: contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau. La coordination se fait par échange, négociation et compromis. |
|  | **La supervision directe**  La coordination du travail s’effectue par le biais d’une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.  *Exemple* : un patron explique à ses employés ce qu’ils doivent faire. |
|  | **La standardisation des procédés de travail** réalise la coordination du travail par l’application de processus d’homogénéisation et d’uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail formalisées dans des manuels de procédure.  *Exemple*: la « bible » chez Mc Do dans laquelle se trouvent toutes les manières de faire de l’entreprise. |
|  | **La standardisation des résultats** implique l’uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l’organisation. Ces résultats sont fixés par le sommet stratégique et les cadres fonctionnels se charge de les faire appliquer. |
|  | **La standardisation des qualifications** suppose une uniformisation des savoirs et des compétences des employés. Si chacun apprend en utilisant les mêmes méthodes, les mêmes raisonnements, les mêmes façons de travailler alors les membres de l’organisation peuvent utiliser des références communes (langage, méthode de raisonnements, procédures de base) pour coordonner leur travail. Le plus souvent, la standardisation des qualifications se fait au niveau du recrutement et de la formation interne. |
|  | **La standardisation des normes** renvoie à l’existence d’une culture commune à l’ensemble des membres de l’entreprise.  Ces normes constituent selon Mintzberg « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l’organisation ». |

D’après « *Management, voyage au centre des organisations* », Henry MINTZBERG. 1989,

Éditions d’Organisation.

**Ressource 9 : Les facteurs de contingence d’une structure**

*La stratégie* **(Alfred CHANDLER)**

La stratégie mise en œuvre mise en œuvre par l’entreprise influence sa structure et amène les dirigeants à modifier leurs comportements. Inversement, la structure peut déterminer la stratégie.

*La taille* (**Peter BLAU[[1]](#footnote-1))**

Plus une entreprise est de taille importante, plus elle est formalisée, plus elle recourt aux procédures standardisées pour coordonner les tâches vers l’objectif fixé.

*La technologie* **(Joan WOODWARD)**

Plus la complexité technologique est élevée, plus l’étendue du contrôle par la direction, le nombre de niveaux hiérarchiques augmentent

Plus la complexité technologique croit, plus la séparation administration/production est claire, la communication écrite augmente tout comme les procédures de contrôle.

*L’environnement* **(LAWRENCE & LORSCH)**

Face à l’incertitude, la complexité et l’instabilité de leur environnement, les organisations se fractionnent en unités de façon que les dirigeants des différentes unités prennent des décisions en matière de concurrence à partir de leurs connaissances des clients, des concurrents. Les décisions sont donc différentes selon les endroits.

D’après : [www.creg.ac-versailles.fr/theories-des-organisations](http://www.creg.ac-versailles.fr/theories-des-organisations)

**Ressource 10 : Les configurations structurelles d’Henri Mintzberg**

Henry Mintzberg propose un **diagramme qui se présente en 5 parties** :

|  |  |
| --- | --- |
| **PARTIE** | **DéFINITION** |
| Le centre opérationnel | Personnes qui effectuent le travail de base : production de biens et de services |
| Le sommet stratégique | Un ou plusieurs managers qui dirigent l’organisation |
| La ligne hiérarchique | Hiérarchie d’autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique |
| La technostructure | Analystes spécialisés, experts qui planifient et contrôlent le travail des autres. Ils remplissent les tâches administratives au sens de FAYOL |
| La fonction de support logistique | Ils assurent la fourniture de différents services internes. Ex : cafétéria, service postal, conseil juridique |

Mintzberg établit qu’une structure efficace suppose une adaptation réciproque des éléments qui la composent et des facteurs de contingence. Ceci réduit les structures d’organisation possible à **sept types idéaux** :

|  |  |
| --- | --- |
| organisation entrepreneuriale | **L’organisation entrepreneuriale**  L’entreprise est de petite taille. L’entrepreneur (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié. La structure est simple et informelle ce qui lui offre une bonne capacité d’adaptation. |
| organisation mécaniste | **L’organisation mécaniste**  Elle est efficace dans un environnement simple et stable. Elle se caractérise par une grande taille où le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées. Ces procédures sont élaborées par des experts et spécialistes. C’est pourquoi les fonctions de support et la technostructure y ont une place prépondérante. |
| organisation professionnelle | **L’organisation divisionnalisée**  L’environnement est stable mais complexe. L’organisation est décentralisée. Elle laisse un maximum d’autonomie aux salariés. Le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d’action. Pour assurer la coordination entre les membres de la base opérationnelle, la fonction support est très développée. |
| organigramme divisionnalisée | **L’organisation professionnelle**  L’entreprise atteint une grande taille et divise sa structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d’échelle. Chaque division dispose d’une certaine autonomie et se compose d’une mini structure classique. Les fonctions de support sont essentielles car elles assurent la coordination entre les divisions. Chaque responsable de division applique les directives stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus. |
| organisation innovatrice | **L’adhocratie**  L’environnement est complexe et dynamique. La structure met en avant l’innovation grâce aux experts de la technostructure et la fonction support. L’autonomie est forte et la qualification est élevée. |
| organisation missionnaire | **L’organisation missionnaire**  La structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie commune.  . |
| organisation politisée | **L’organisation politique**  Il n’y a pas de hiérarchie spécifique. Chacun tente d’imposer son point de vue en usant du pouvoir dont il dispose. Tantôt les membres de l’organisation s’opposent, tantôt ils coexistent. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques. |

**ACTE 4 : éVALUER ET AGIR**

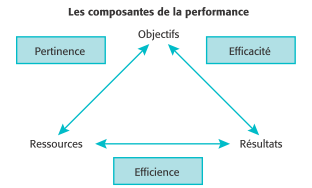
**Ressource 11 : Qu’est-ce que la performance d’une entreprise ?**

La performance d’une entreprise correspond à sa capacité à atteindre les objectifs qu’elle s’est fixée en respectant les ressources à disposition.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu’elle atteint les objectifs qu’elle s’est fixés. Elle est efficiente si elle minimise le coût des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu’elle s’est fixés.

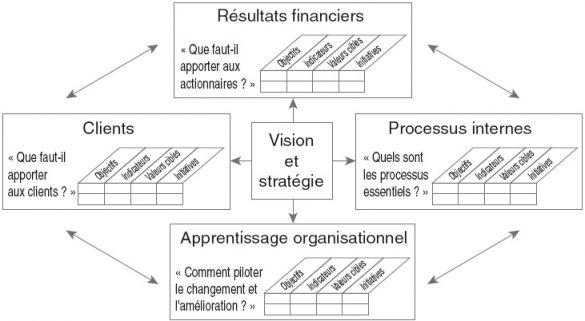
Pour mesurer la performance, il faut identifier :

* Ce que l’entreprise cherche à mesure : le critère de performance
* Comment l’entreprise va le mesurer : l’indicateur de performance associé
* Et quelle valeur l’entreprise cherche à atteindre : l’objectif chiffré



*Source : Auteure*

**Ressource 12 : Le tableau de bord prospectif ou stratégique de Norton et Kaplan**



Pour évaluer la performance d’une entreprise, David Norton et David Kaplan propose en 1992, un outil, le tableau de bord prospectif ou stratégique qui consiste à analyser l’entreprise selon quatre axes pour répondre à quatre questions clés :

* *Que fait-il apporter aux actionnaires ?*

L’axe « **Résultats financiers** » permet d’évaluer l’atteinte d’objectifs financiers de l’entreprise tels que le bénéfice, la valeur ajoutée, la rentabilité des capitaux investis

* *Que faut-il apporter aux clients ?*

L’axe « **Clients**» comporte tous les déterminants de la satisfaction de la clientèle, fidélité des clients existants, part de marché, nombre de produits offerts…

* *Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des clients et des actionnaires ?*

L’axe « **Processus interne** » permet d’identifier les processus-clés sur lesquels l’entreprise crée de la valeur pour ses clients et ses actionnaires, et de lutter contre les failles de ceux-ci.

* *Comment piloter les changements nécessaires pour rendre l’organisation efficiente ?*

L’axe « **Apprentissage organisationnel** » permet de mesurer l’apport de l’implication et la compétence des salariés à la performance de l’entreprise.

L’outil développé par Norton & Kaplan permet à l’entreprise de la guider dans ses décisions en ne négligeant aucun élément qui la constitue.

La formation des employés est nécessaire (axe 4) car elle permet d’élever leur niveau de compétences. Ce qui aura un impact positif sur les processus internes (axe 3) grâce à l’optimisation du temps de travail, l’augmentation de la productivité. La satisfaction des clients (axe 2) s’en trouvera améliorée, ils deviendront plus fidèles et seront plus nombreux, permettant à l’entreprise d’augmenter son chiffre d’affaires et d’être plus rentable (axe 1).

*Source : Auteure*

1. Cet auteur ne figure pas dans le programme de Management des entreprises. [↑](#footnote-ref-1)