

Communication et entreprise

Université Paris-Dauphine

IUP Génie Mathématique et Informatique

Enseignant : Olivier Babeau

L 'homme et le travail: deux visions antinomiques (1)

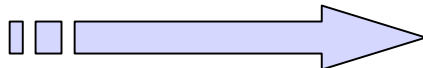
Douglas MAC GREGOR et les théories X et Y.

Théorie X

- L 'homme ordinaire éprouve une aversion innée pour le travail, et fait tout pour l 'éviter.
- Il faut donc contraindre, contrôler, diriger et menacer pour faire travailler les hommes.
- L 'homme ordinaire préfère être dirigé, et souhaite éviter les responsabilités.

Théorie Y

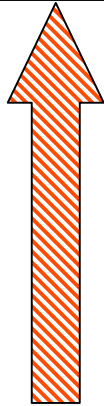
- L 'effort au travail est aussi naturel que l 'effort au jeu ou le plaisir du repos. Le travail peut-être une source de satisfaction.
- Le contrôle externe et la menace d 'une punition ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile. **L 'homme peut se diriger lui-même s 'il accepte les objectifs du travail.**



Conséquences diamétralement opposées sur le management nécessaire

L 'homme et le travail: deux visions antinomiques (2)

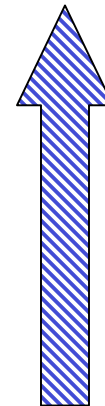
- L 'homme est fait pour travailler
- Il cherche les responsabilités
- L'homme s 'accomplit dans son travail.



Mythe d'Abraham

« ta descendance sera plus nombreuse que les étoiles »

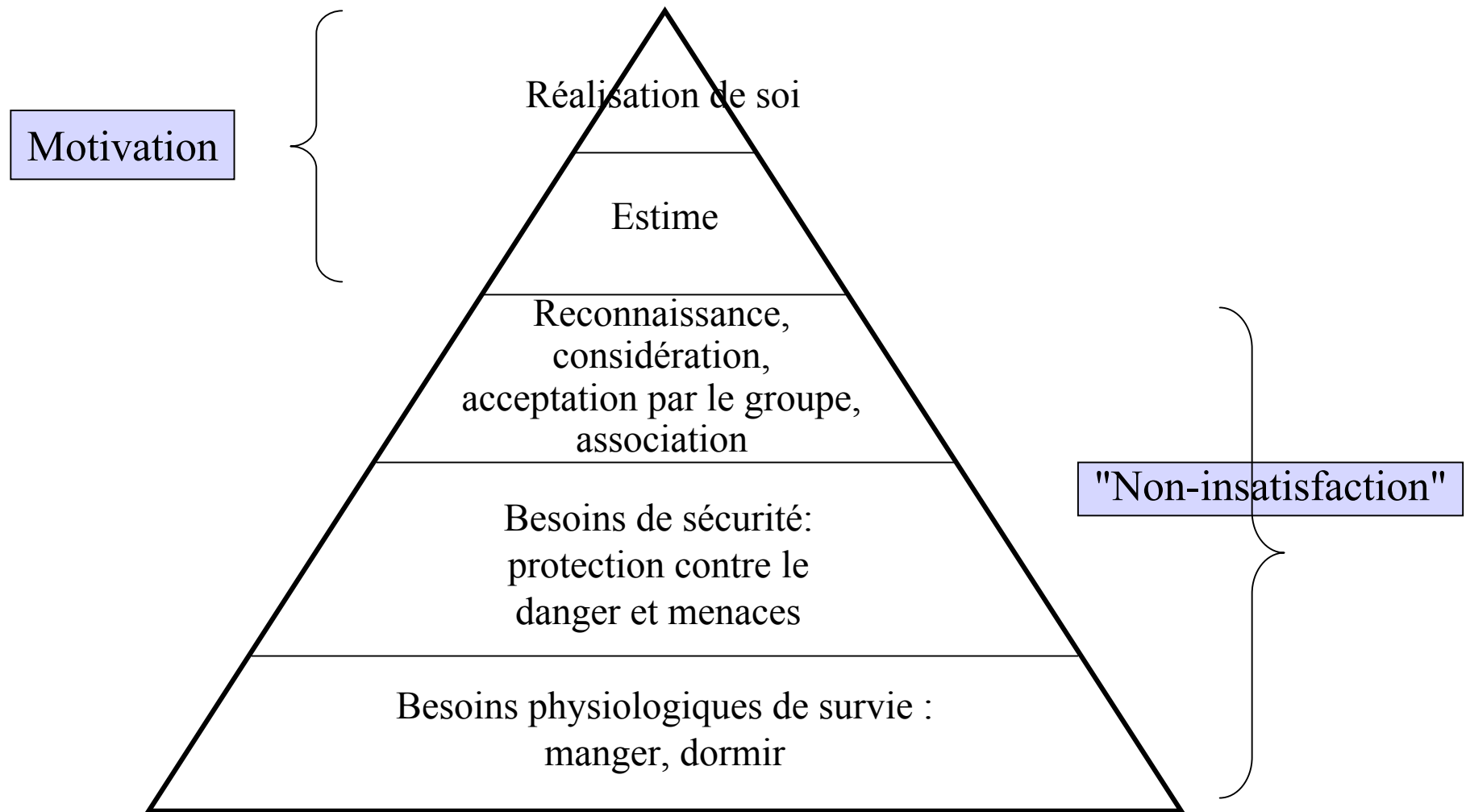
- L'homme n'est pas fait pour travailler.
- Il fuit les responsabilités
- L'homme ne travaille que pour survivre.



Mythe d'Adam

« tu gagneras ton pain à la sueur de ton front »

LA PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW* : L'apport d'Herzberg



Qu 'est-ce qu 'un projet d 'entreprise ?
(1)

La parabole du tailleur de Peter Drucker :

Nous sommes au Moyen-Âge. Un homme rencontre trois tailleurs de pierre sur le chantier d 'une cathédrale. Il leur demande: « que faites-vous? ».

Le premier répond: « je taille des pierres pour gagner ma vie. »

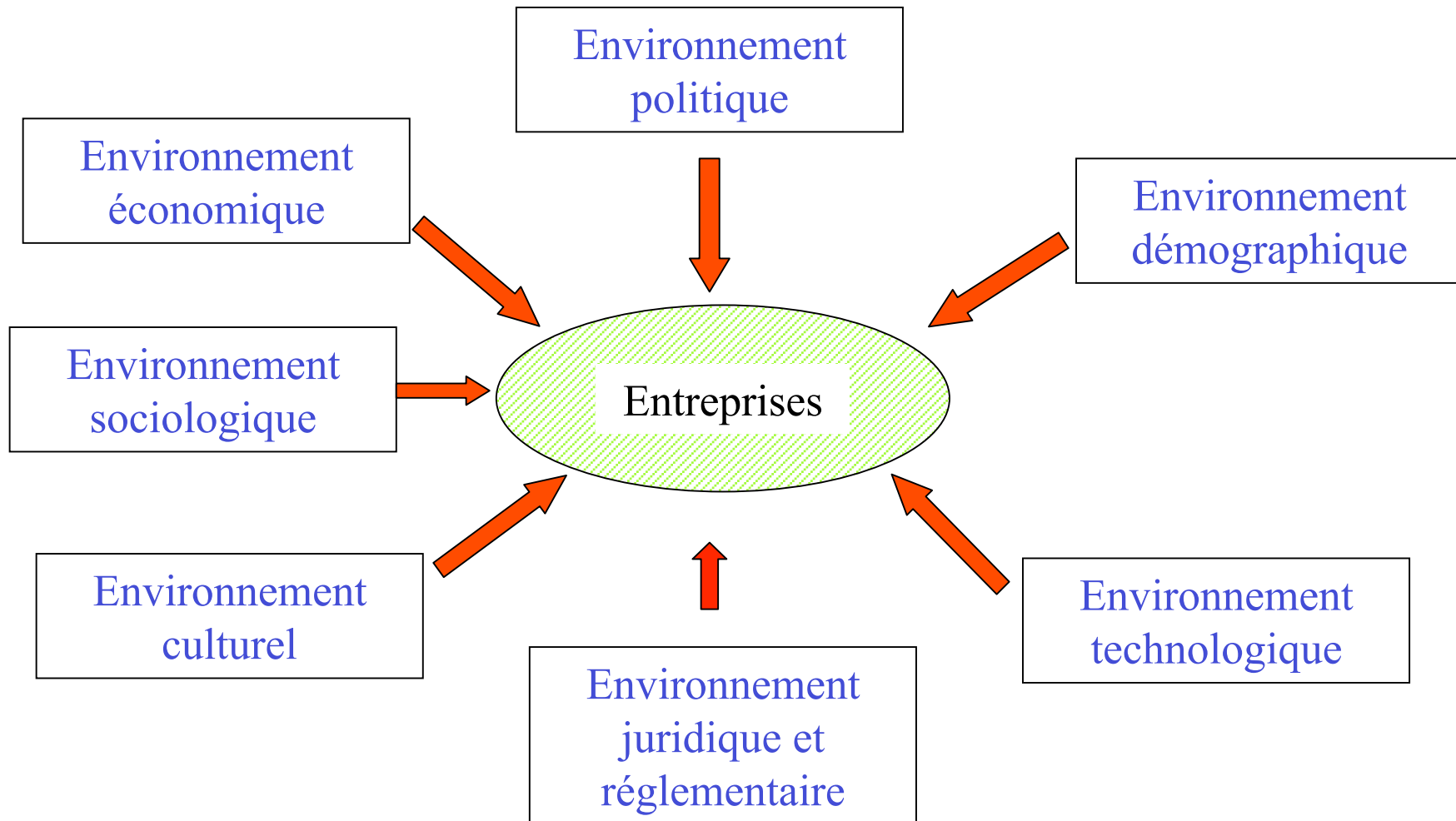
Le second: « je sculpte des statues dans la pierre ».

Le troisième: « je participe à l 'édification d 'une cathédrale. »...

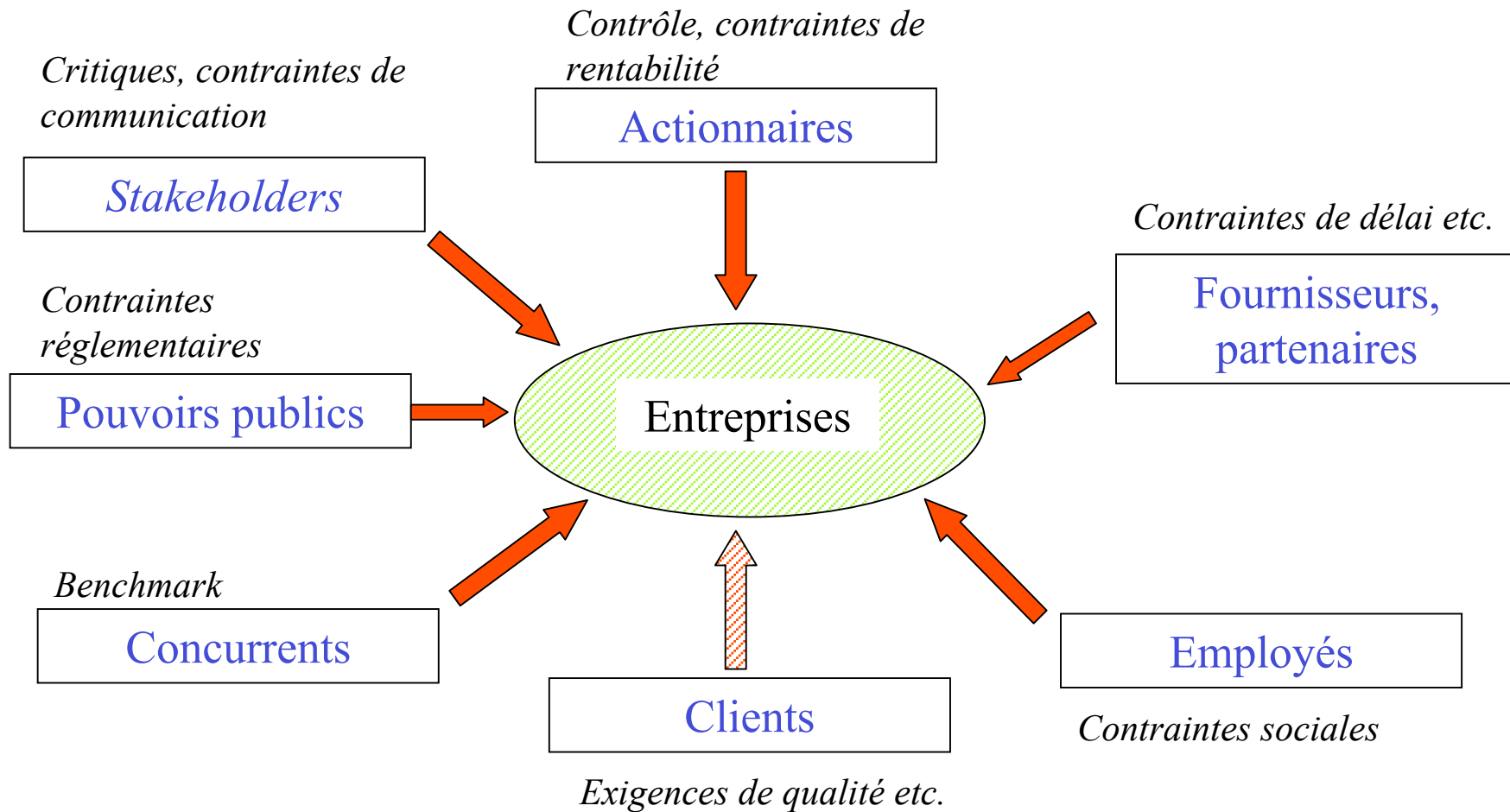


La vision que les acteurs ont de leur travail peut influencer énormément sur leur motivation, et partant, sur la qualité du travail effectué.

L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE (1) : ses multiples facettes

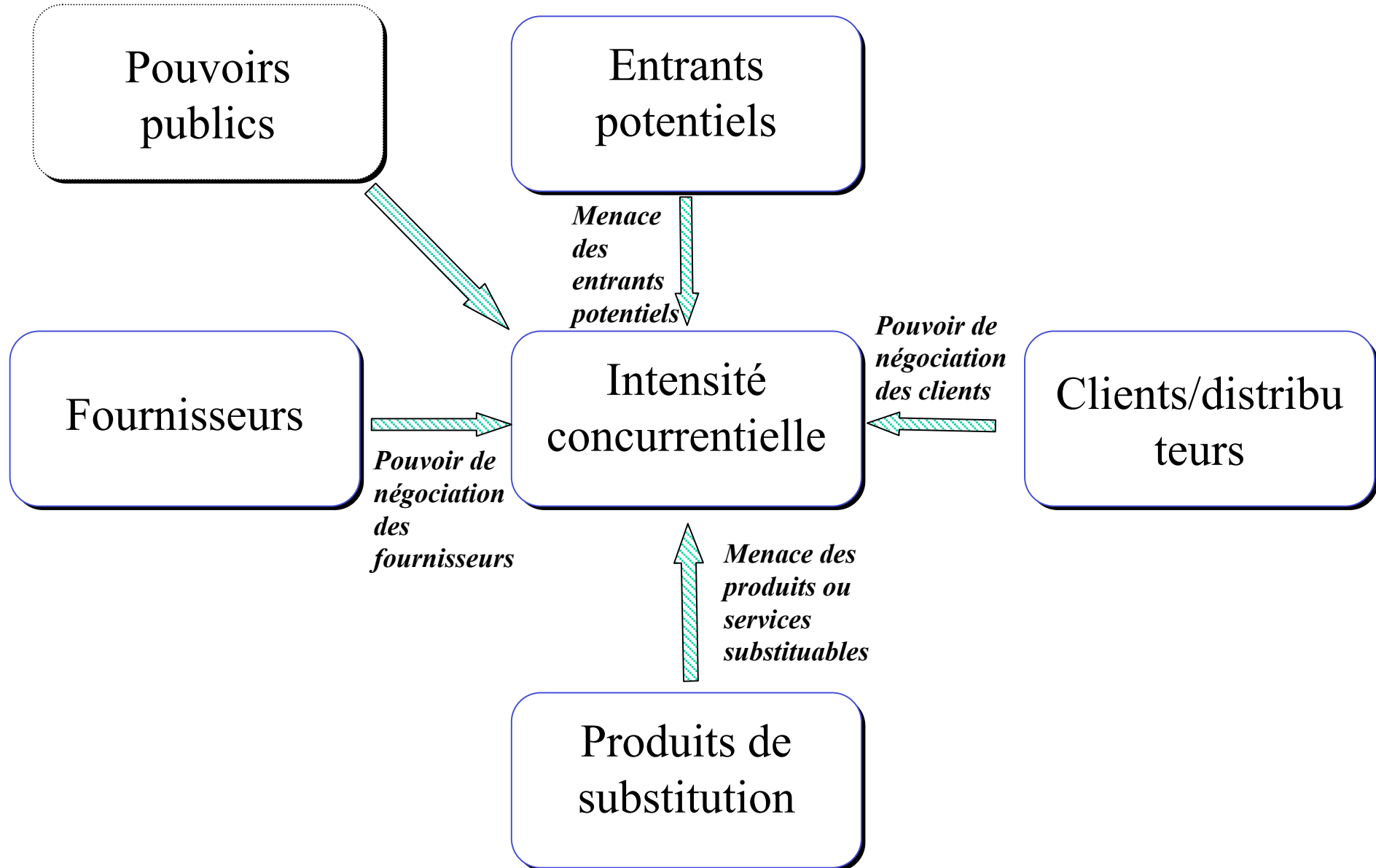


L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE (2)



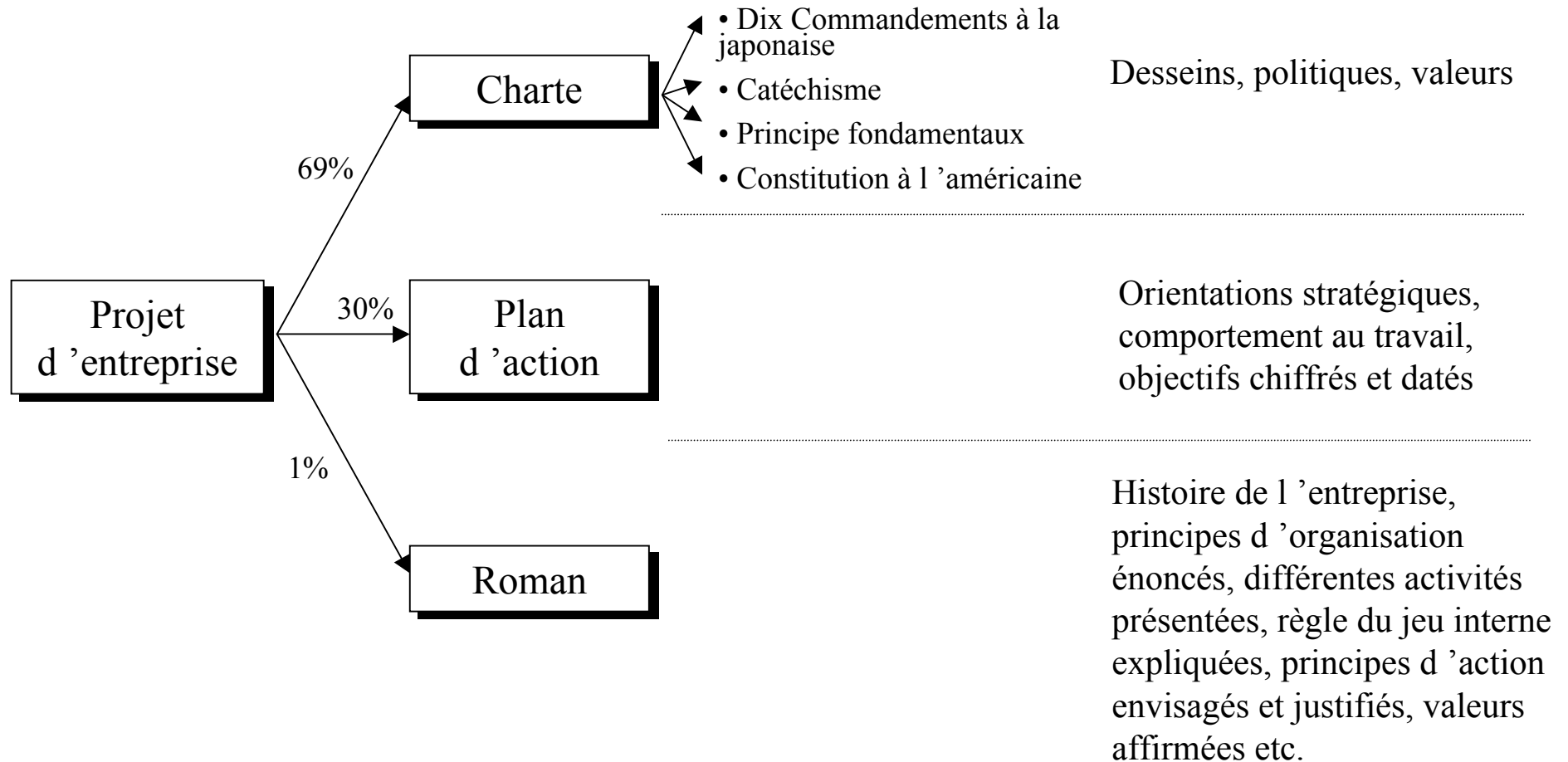
LES 5+1 FORCES DE PORTER

Détermination des forces qui structurent la dynamique concurrentielle dans une industrie



Qu'est-ce qu'un projet d'entreprise ?

(1)



Source: MESLIN-BROYEZ C., DETRIE Ph., *Associer les salariés au projet d'entreprise*, Eyrolles, 1990.

Qu'est-ce qu'un projet d'entreprise ?

(2)

Exemples de desseins:

- Rhône-Poulenc, usine de Saint-Fons: « *une usine plus performante, plus sûre, plus propre, plus humaine.* »
- Banque Populaire de Lorraine: « *être demain la banque leader au service de la Lorraine.* »
- Delco-Rémy: « *faire de cette usine, l 'usine de batterie la plus propre du monde.* »
- UAP: « *jouer pleinement son rôle national et international de première entreprise d 'assurance de France, en fournissant à ses clients le meilleur service au meilleur prix, et plus généralement en apportant à tous ses partenaires ce qu 'ils sont en droit d 'attendre d 'elle.* »

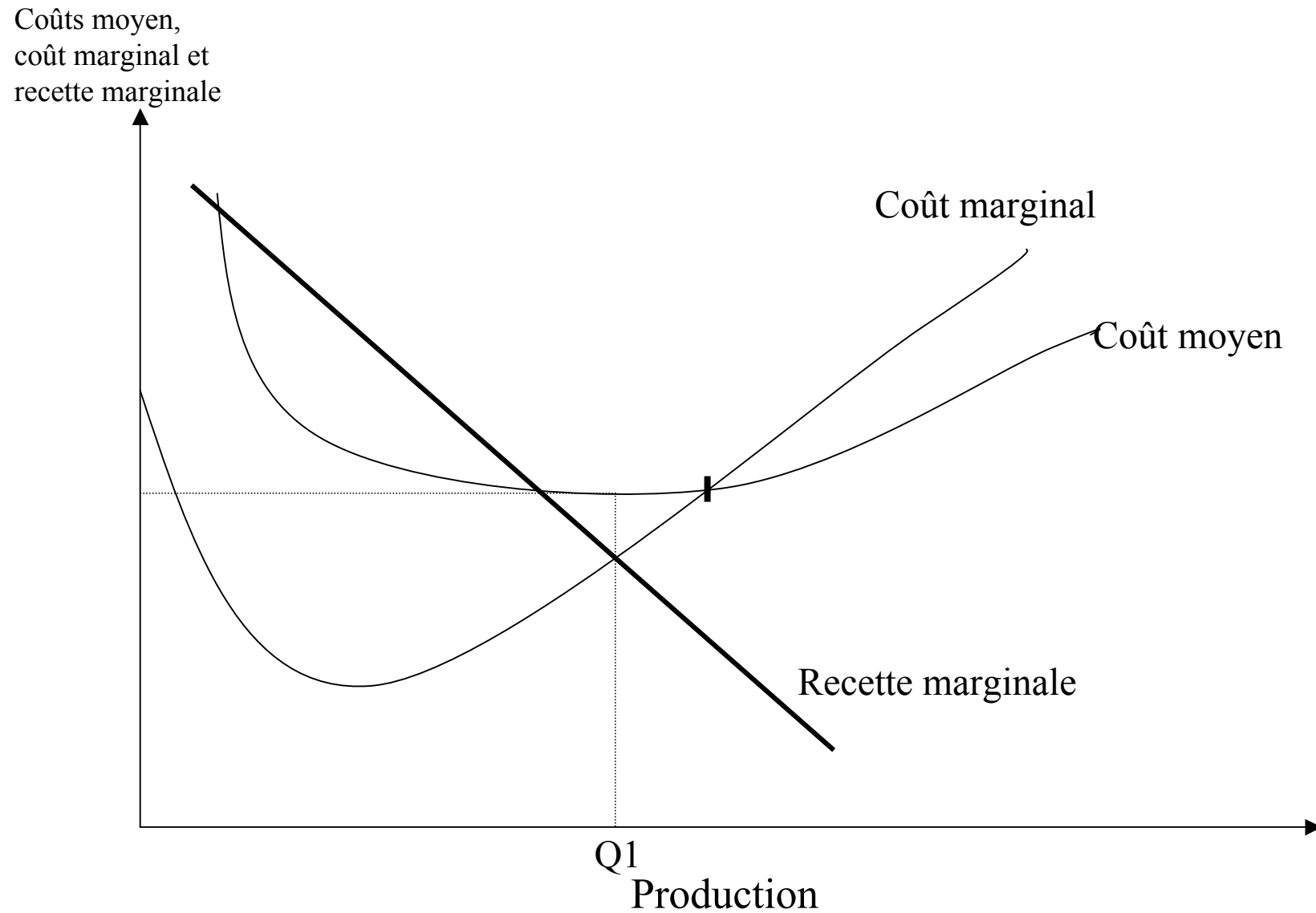
Qu'est-ce qu'un projet d'entreprise ?

(3)

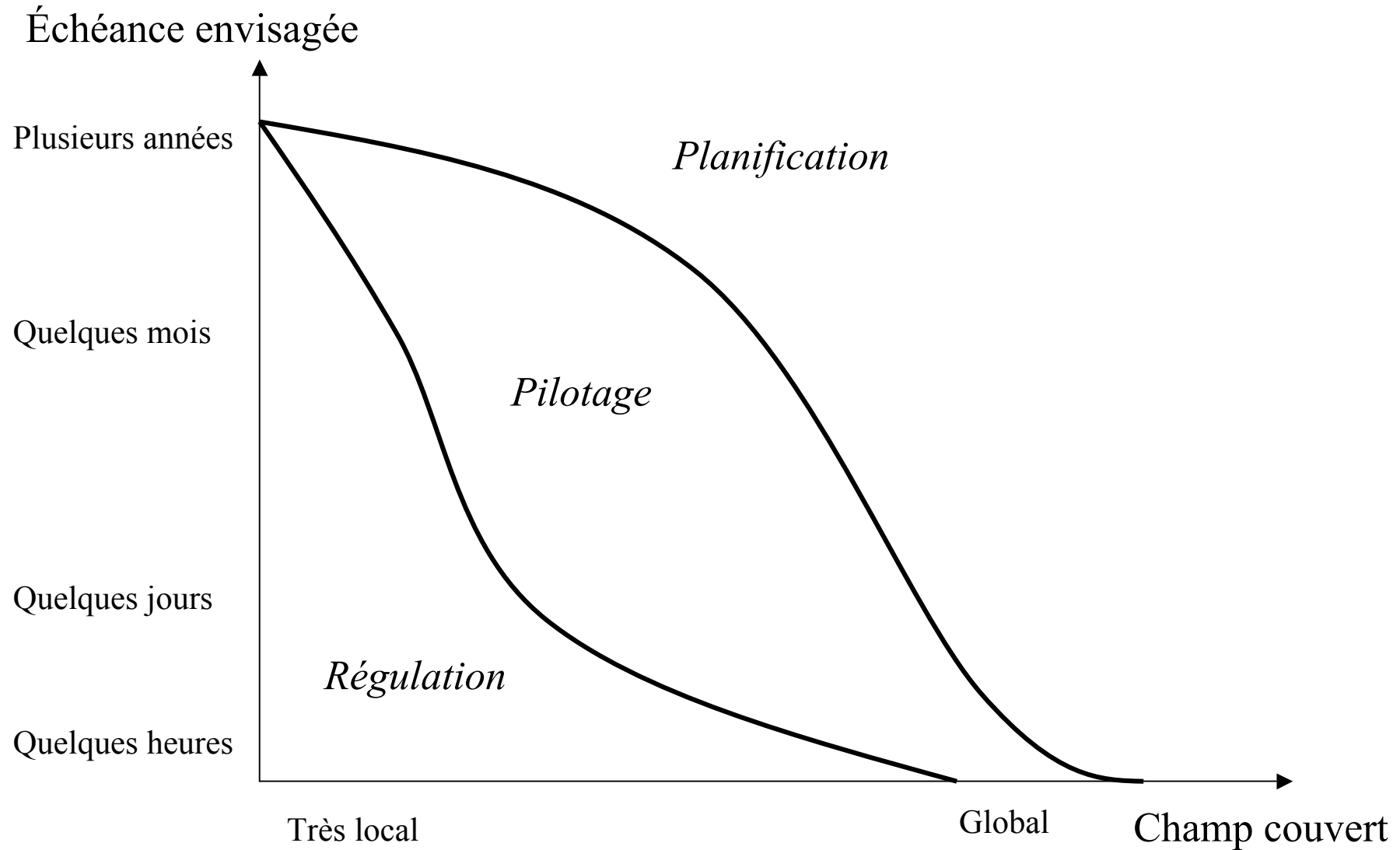
Exemples de desseins (suite)

- Exxon Mobil *"Exxon Mobil Corporation is committed to be the world's premier petroleum and petrochemical company. To that end, we must continuously achieve superior financial and operating results while adhering to the highest standards of business conduct", "At the core of BP is an unshakeable commitment to human progress. Our products and services are creating the freedom to move, to be cool, to see this freedom is inseparable from the responsibility to produce and consume our products in ways that respect both human rights and natural environments."*

Détermination du niveau de production en économie classique



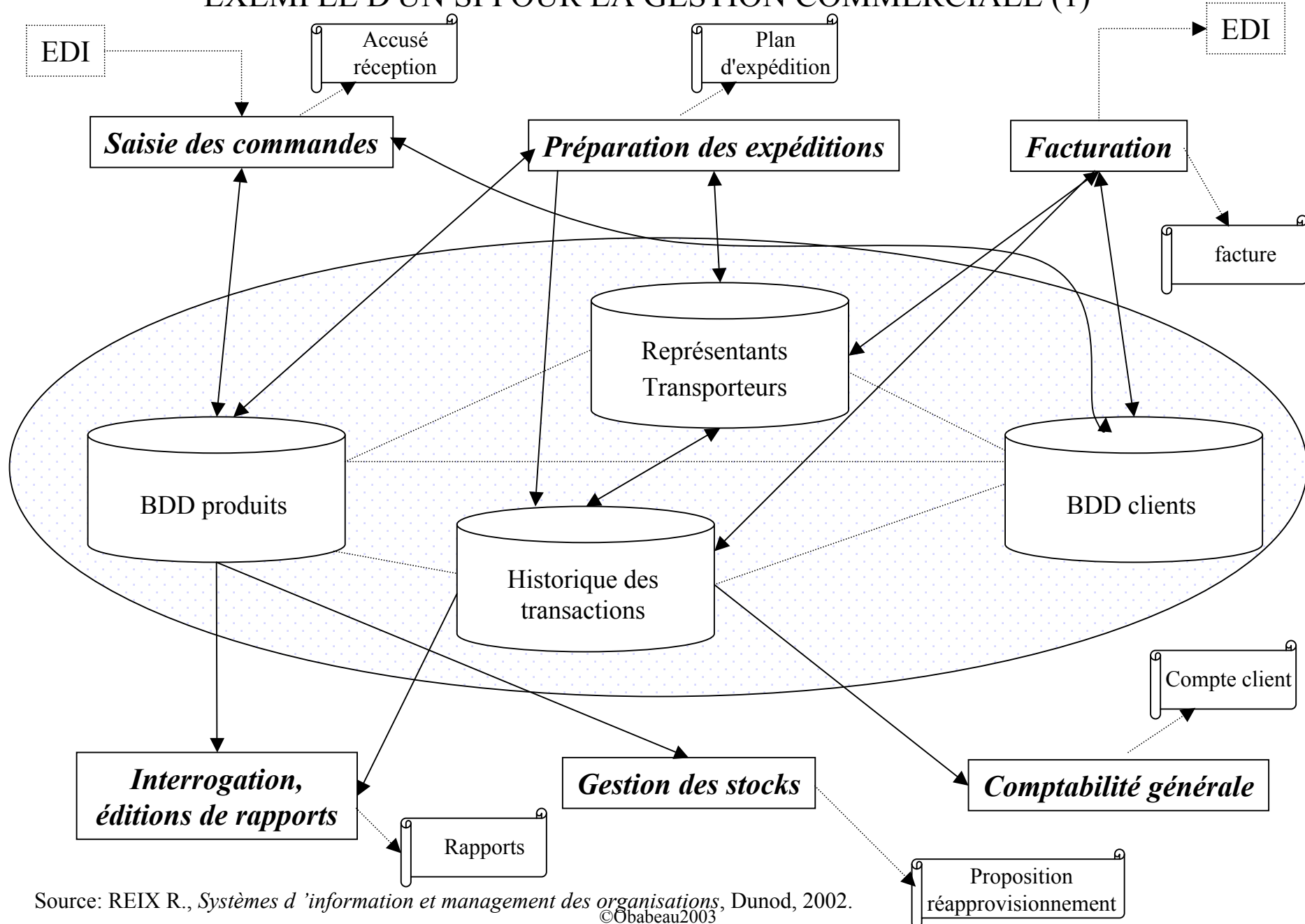
Les différents types de décision selon la classification échéance/champ couvert



©Obabeau2003

Source : Lemoigne J.L., *Les systèmes de décision dans les organisations*, PUF.

EXEMPLE D'UN SI POUR LA GESTION COMMERCIALE (1)



Source: REIX R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Dunod, 2002.
©Obabeau2003

EXEMPLE D'UN SI POUR LA GESTION COMMERCIALE (2)

Exemple d'une SI pour la gestion commerciale dans une PME vendant du matériel professionnel aux artisans du bâtiment.

Ce système comporte les fonctionnalités suivantes :

Saisie de commandes

Les représentants transmettent les ordres reçus (courrier ou internet). Le gestionnaire consulte la situation du client, la BDD produit, et établit un accusé réception de la commande.

Préparation des expéditions

Le gestionnaire établit un document de préparation, réserve les marchandises en stocks, planifie l'expédition en fonction des disponibilités de transport. Les marchandises à expédier sont préparées et emballées.

Facturation

Dès que la préparation est achevée, la facturation est déclenchée. Mise à jour de la BDD des transactions.

Comptabilité générale

A partir de l'écriture comptable, la BDD client et le compte client sont mise à jour

Gestion des stocks

A partir de la BDD produits, une exploration automatique fournit des propositions de réapprovisionnement pour les produits ayant atteint les stocks d'alerte.

Contrôle et aide à la décision

Rapports commerciaux périodiques tirés de l'analyse des ventes. Le responsable peut aussi interroger les BDD (exemple: "sélectionner les clients ayant réalisés un CA supérieur à 15000Euros dans telles familles de produits").

- Extension EDI prévue à terme pour certains clients réguliers importants

Les différents styles de management

Communication avec
le collaborateur

+

Participatif

Persuasif

Délégatif

Directif

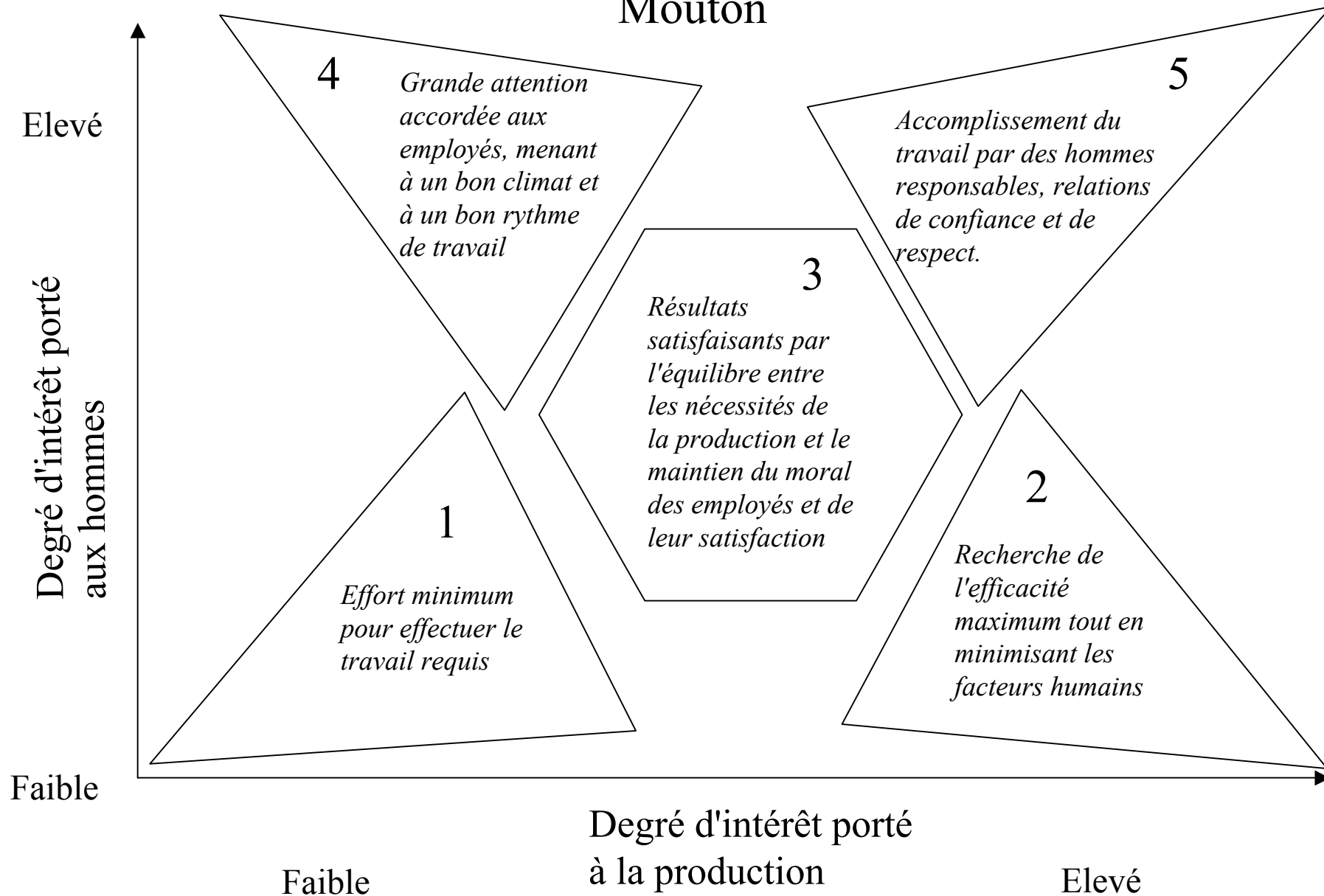
-

-

+

Organisation
du coaching
(directivité)

Les styles de dirigeants : La grille managériale de Blake et Mouton



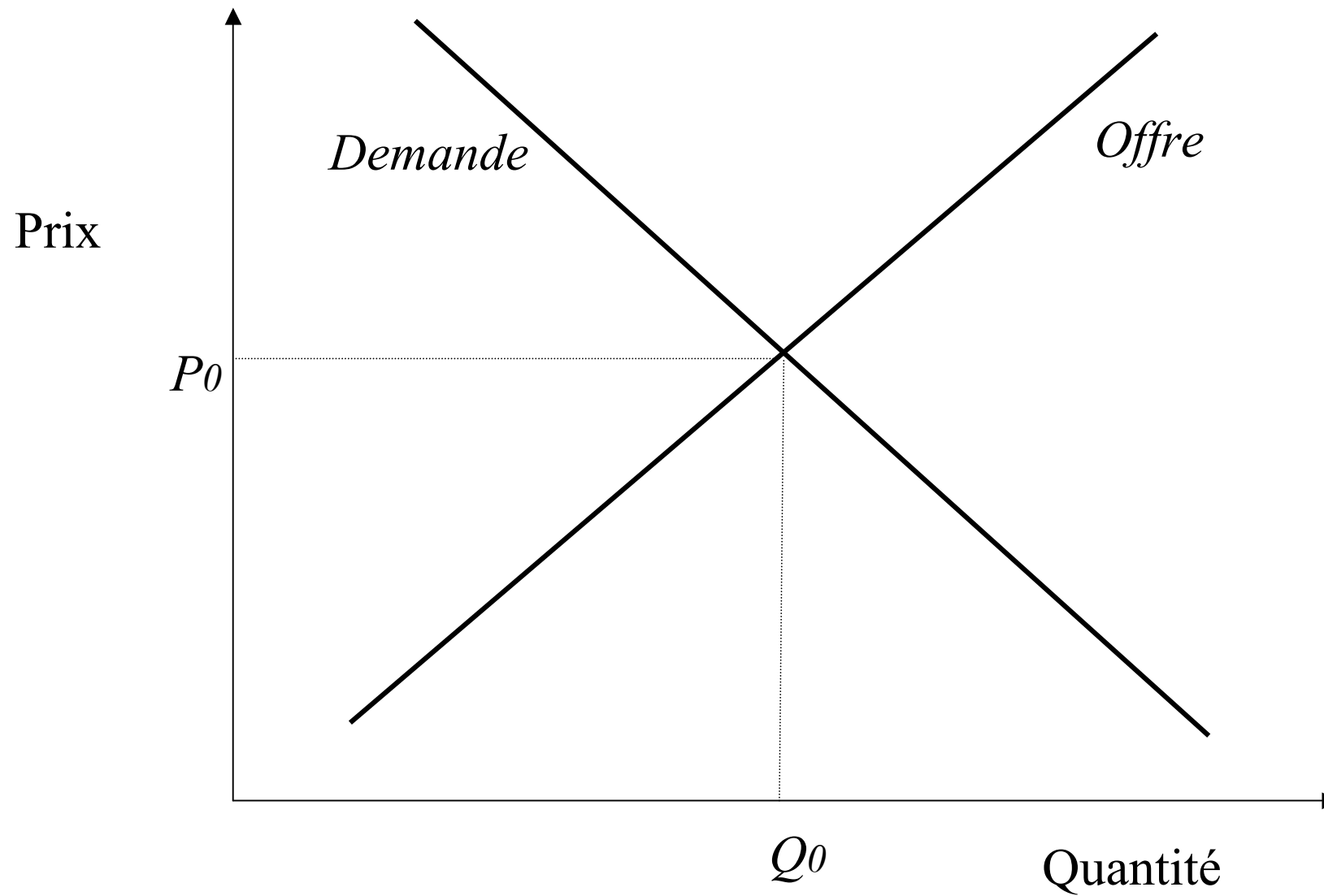
Les différents types de marché selon le nombre d'offreur/demandeur

OFFRE

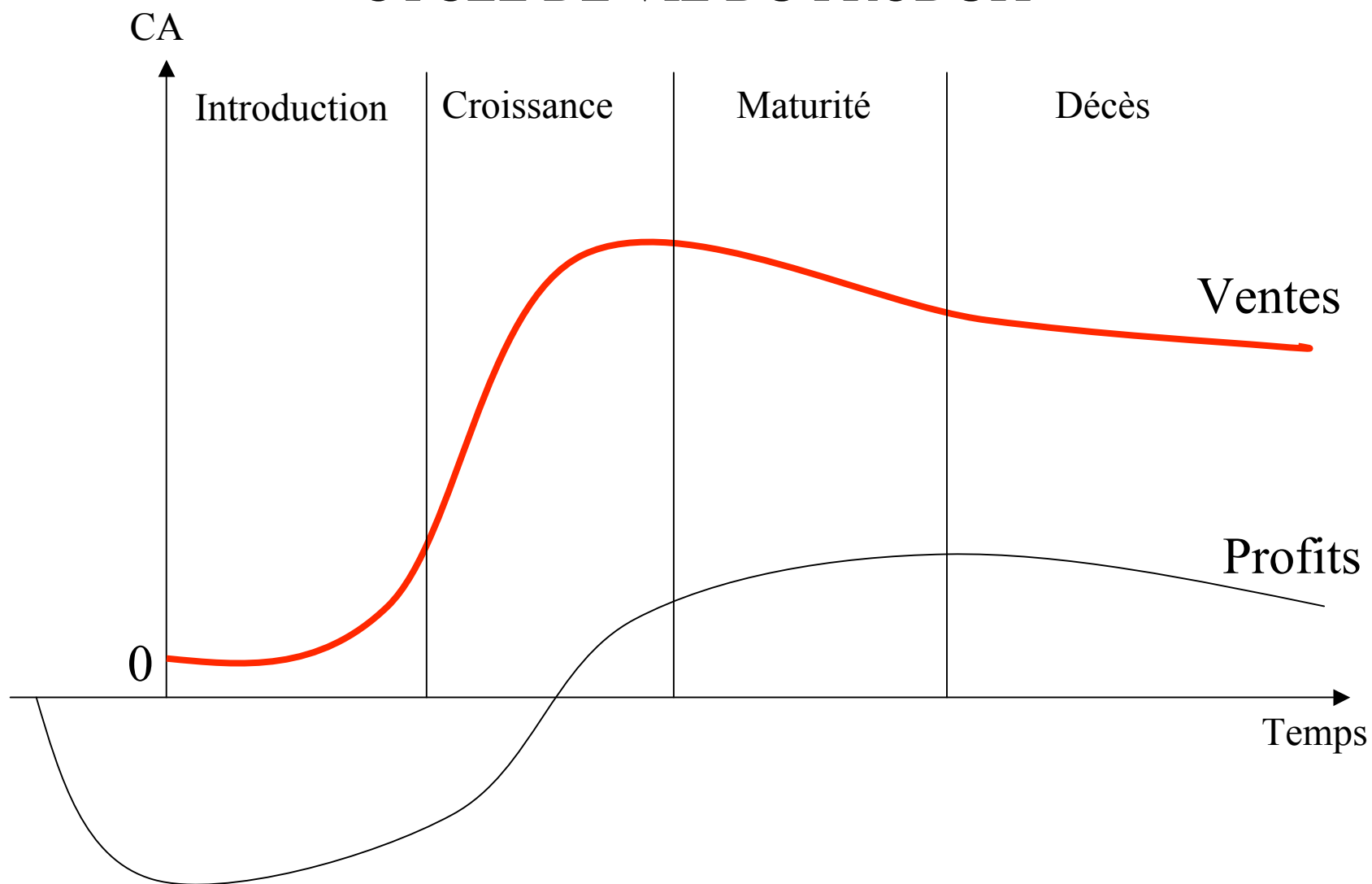
DEMANDE

	Un seul offreur	Petit nombre d'offreurs	Grand nombre d'offreurs
Un seul demandeur			<i>Monopsone</i> (Etat pour les sociétés de BTP)
Petit nombre de demandeurs			<i>Oligopsone</i>
Un grand nombre de demandeurs	<i>Monopole</i> (France Telecom autrefois)	<i>Oligopole</i>	<i>Concurrence parfaite</i>

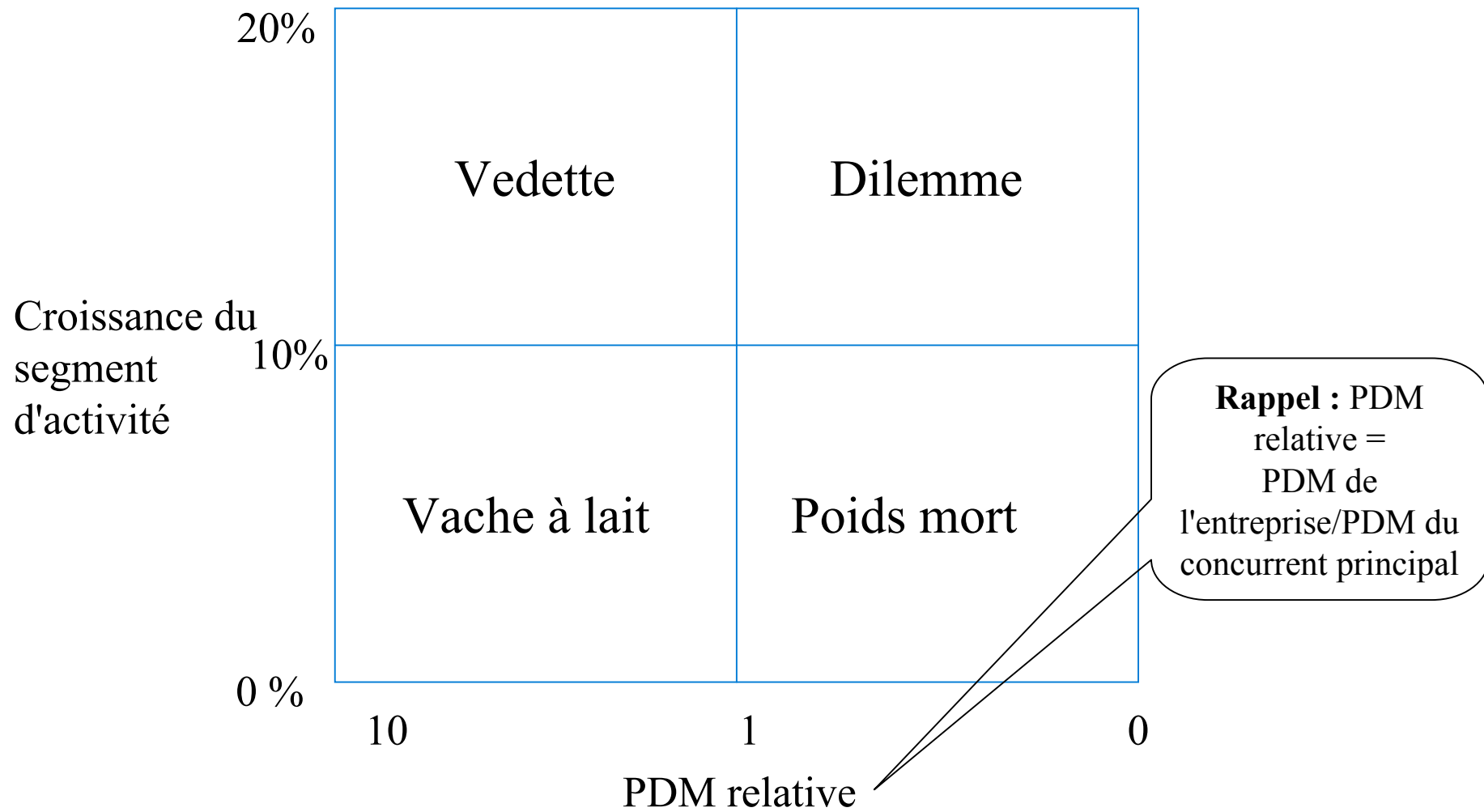
La détermination du prix: perspective macro-économique



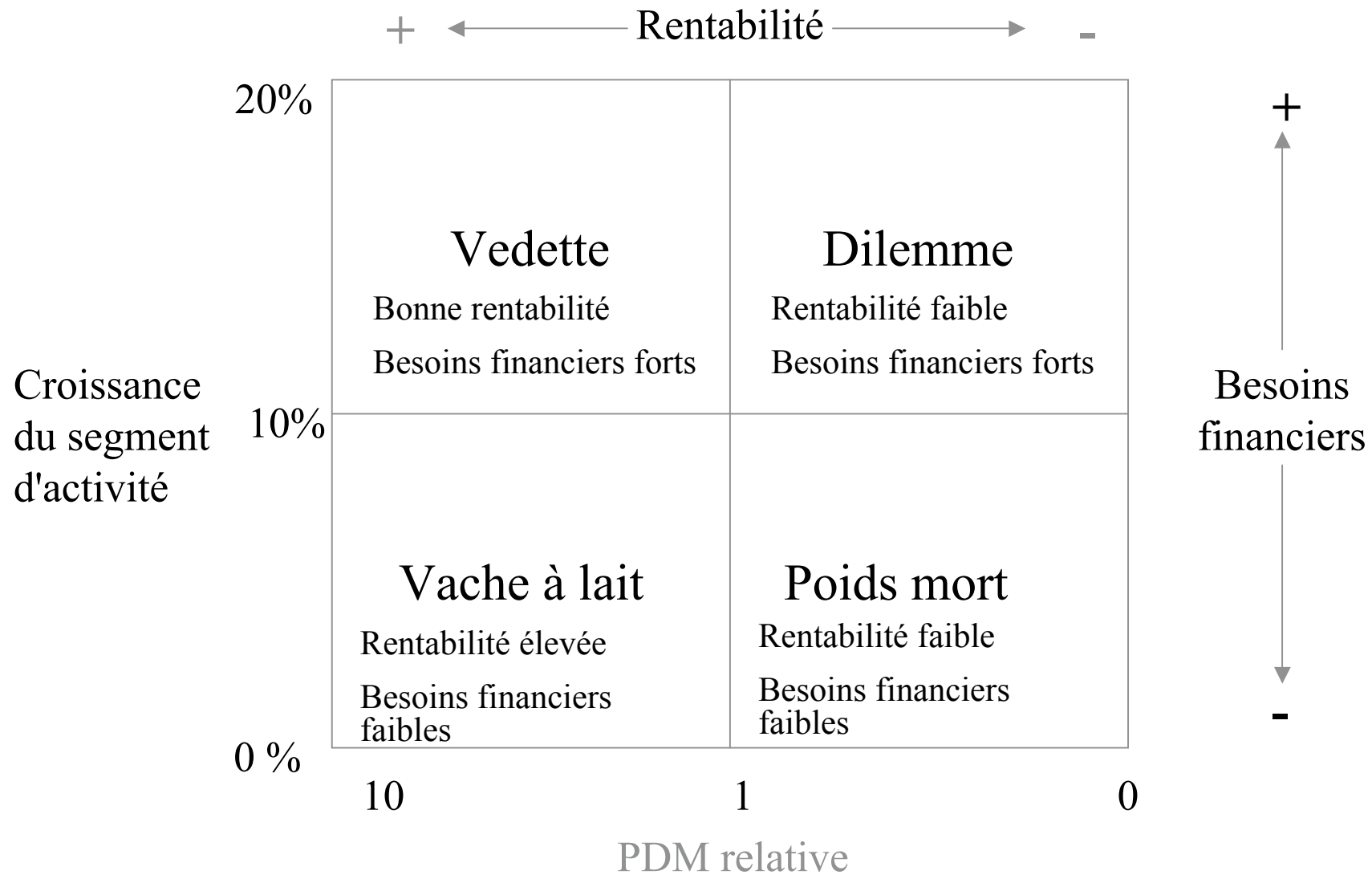
CYCLE DE VIE DU PRODUIT



LA MATRICE BCG (1)

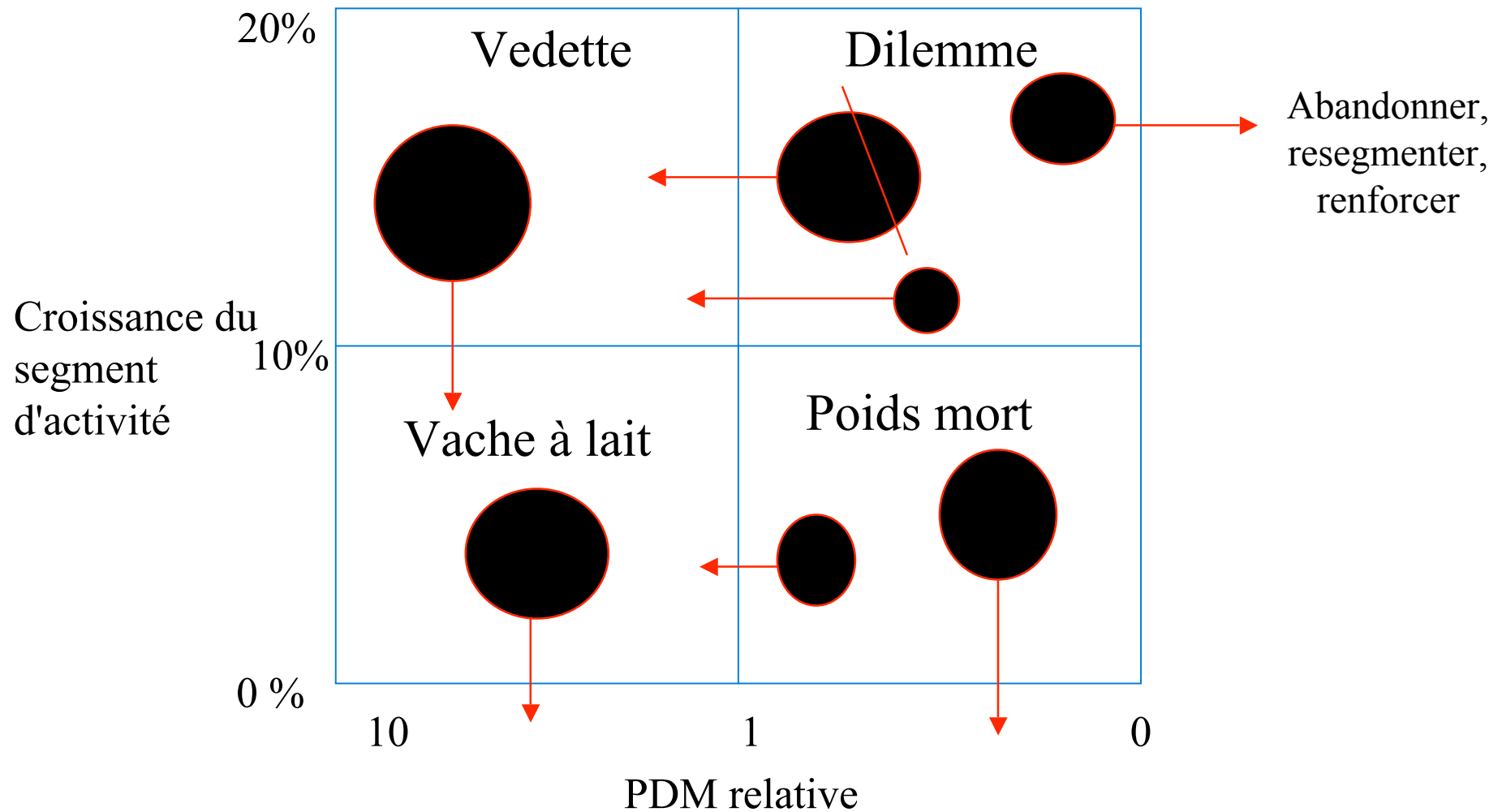


LA MATRICE BCG (2)



LA MATRICE BCG (3)

Les trajectoires stratégiques



LA MATRICE BCG (4)

Vaches à lait

Situation d'oligopole dans une activité mûre. Il faut profiter des fonds dégagés pour investir dans une activité prometteuse. En vieillissant, cette activité deviendra un poids mort.

Poids morts

Il faut abandonner ces activités ou les maintenir sans investir.

Vedettes

Maintenir la position dominante. En vieillissant, cette activité devient une vache à lait.

Dilemme

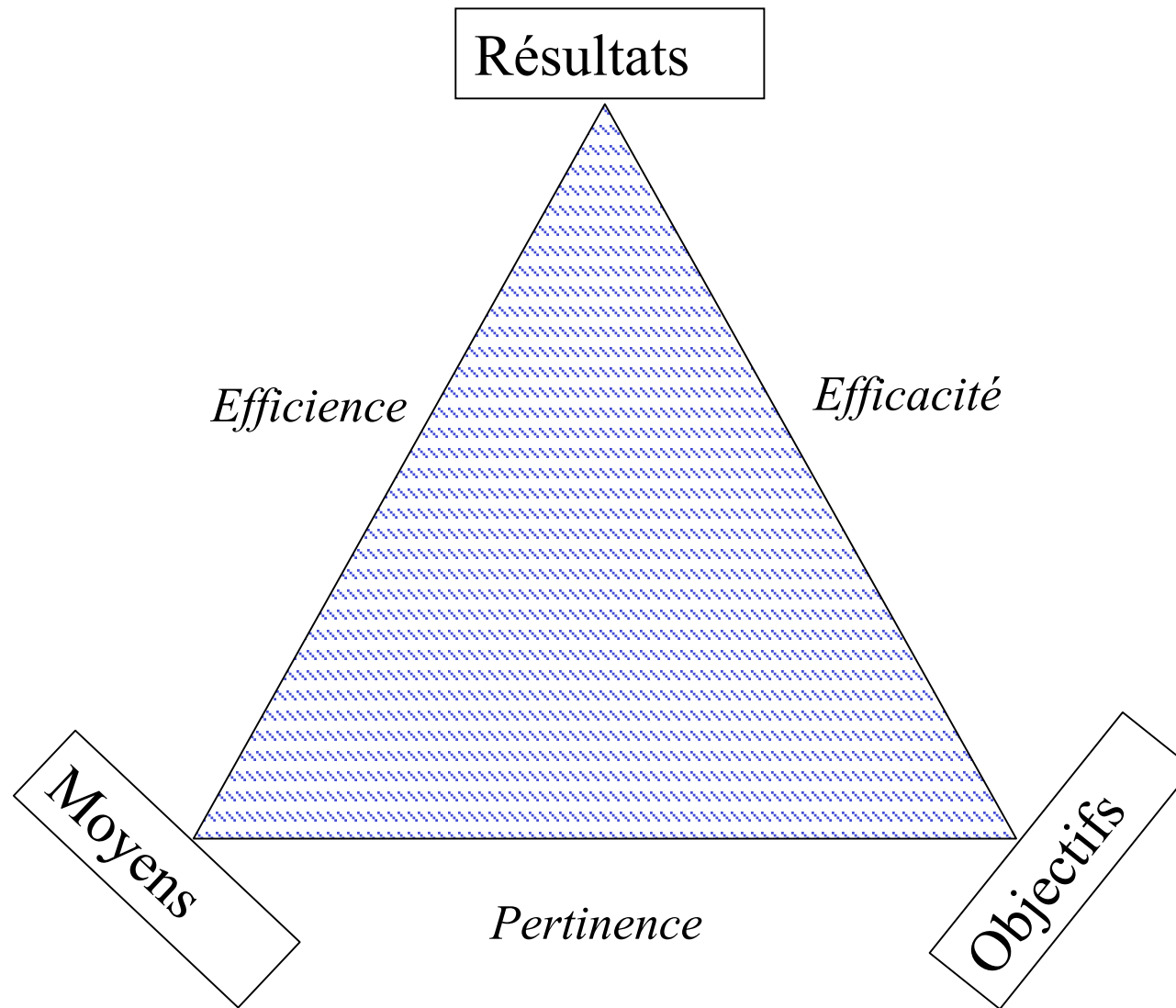
Réinvestir pour devenir une vedette, ou bien quitter l'activité.

LA MATRICE BCG : CRITIQUES ET LIMITES

❑ Limites et champ d 'application de la matrice BCG

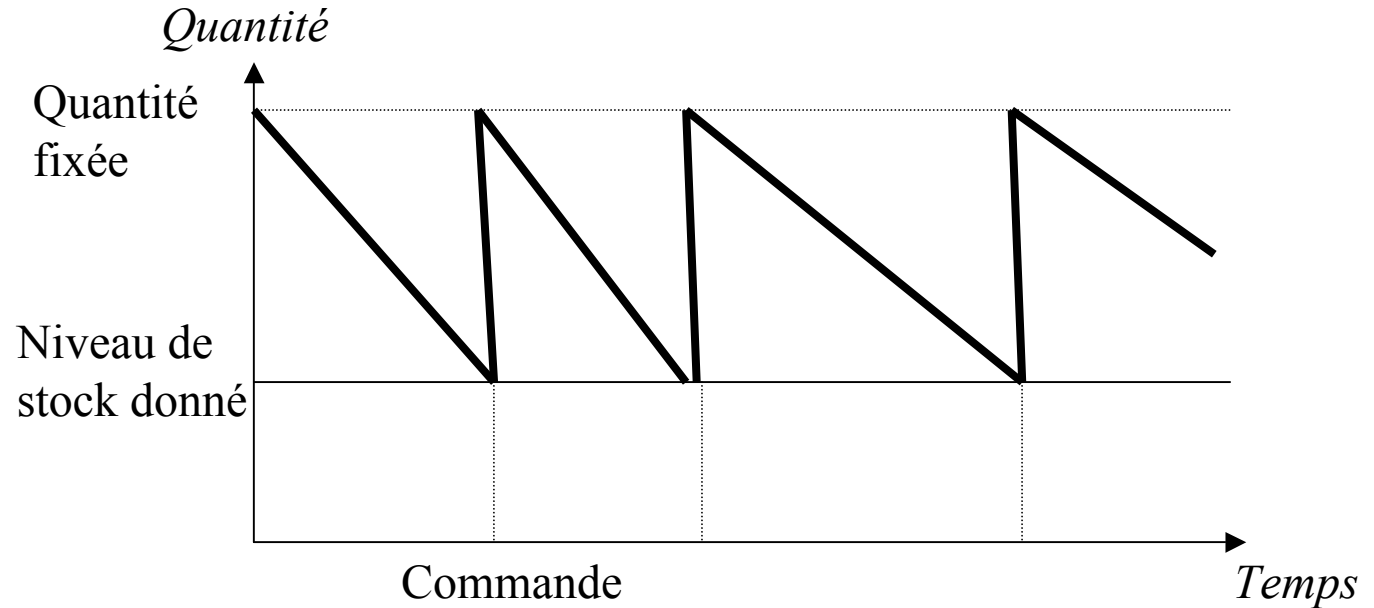
- Caractéristiques du modèle :
 - Modèle opérationnel
 - Priorité à la logique financière, effet d 'expérience
- Limites
 - Caractère mécaniste
 - Le coût n 'est pas le seul avantage concurrentiel : différenciation, image, réputation, capacité d 'innovation
 - Le volume n 'est pas gage d 'un coût inférieur ou d 'un avantage concurrentiel durable : substitution technologique
 - La mesure effectuée n'a qu'une valeur instantanée et empêche toute vision dynamique.
- Champ d 'application :
 - Activités mûres, produits standardisés, innovations faibles
 - Stratégies de volume sont les plus adaptées

DE LA DIFFERENCE EFFICIENCE / EFFICACITE

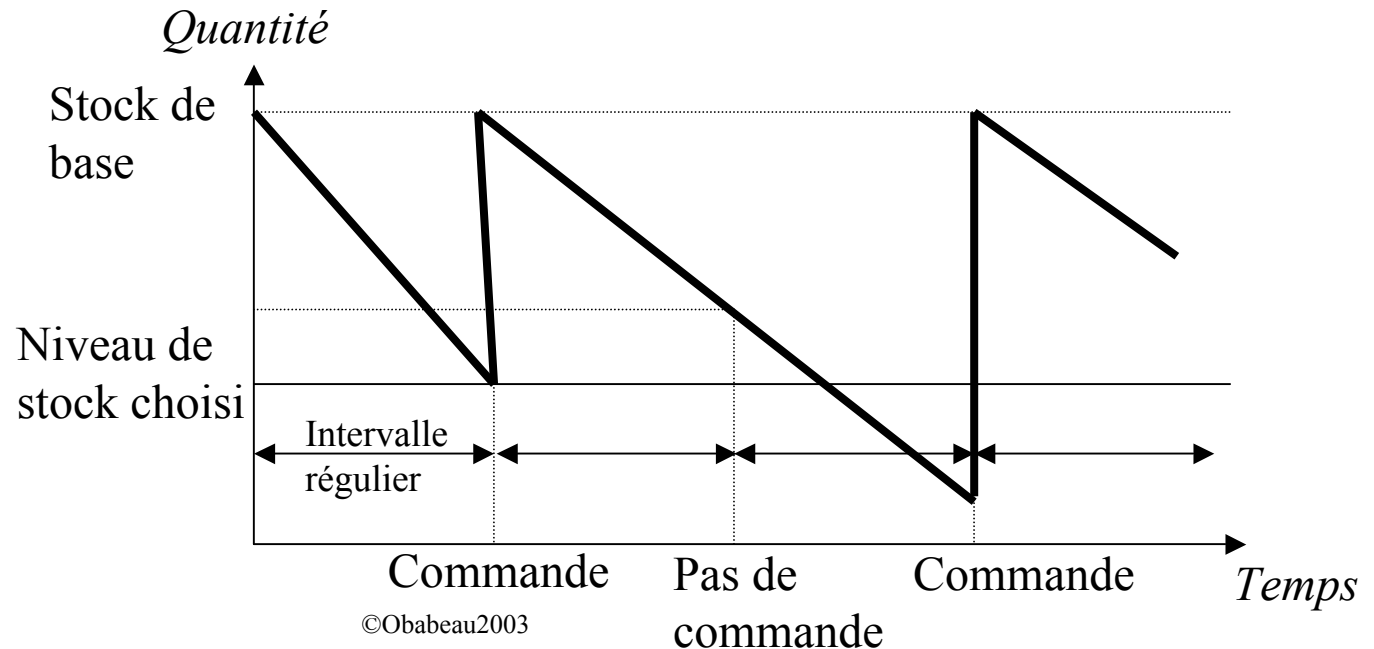


Quelques exemples de gestion des stocks (1)

Commande, à
un niveau des
stock donné,
d'une quantité
fixée

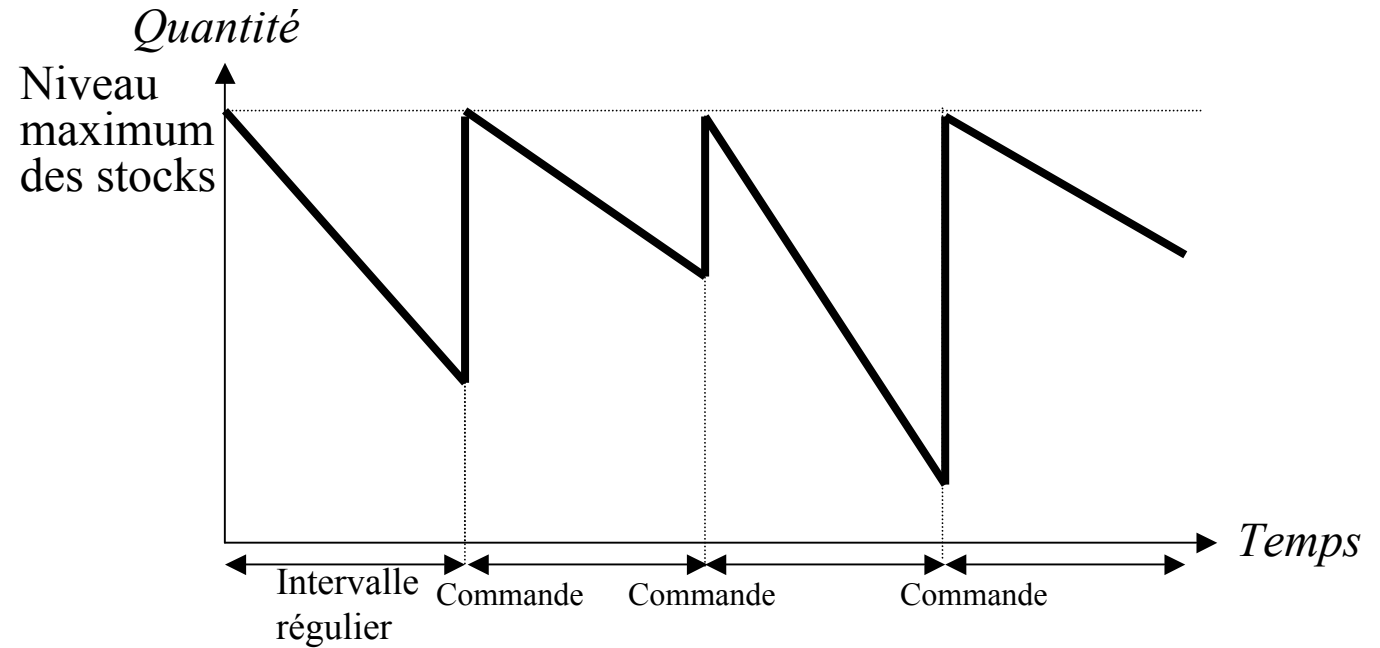


Examen, à
intervalles réguliers,
pour un niveau des
stocks choisi, et
reconstitution d'un
stock de base

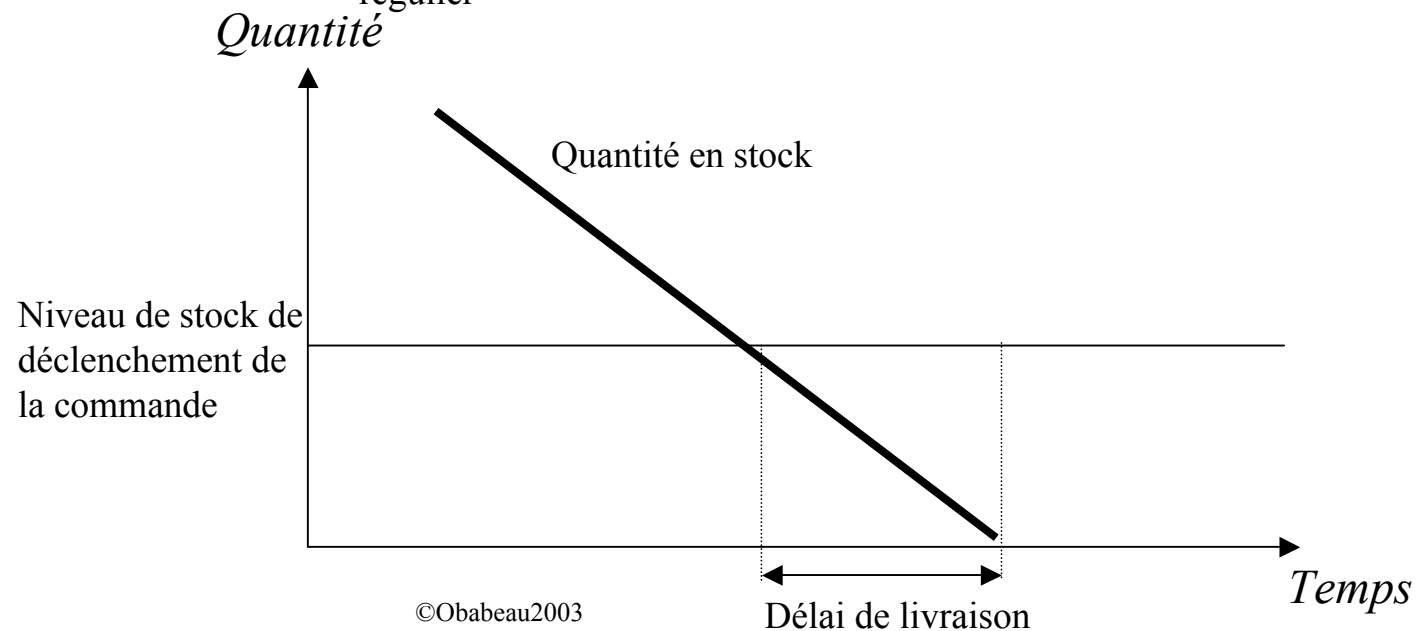


Quelques exemples de gestion des stocks (2)

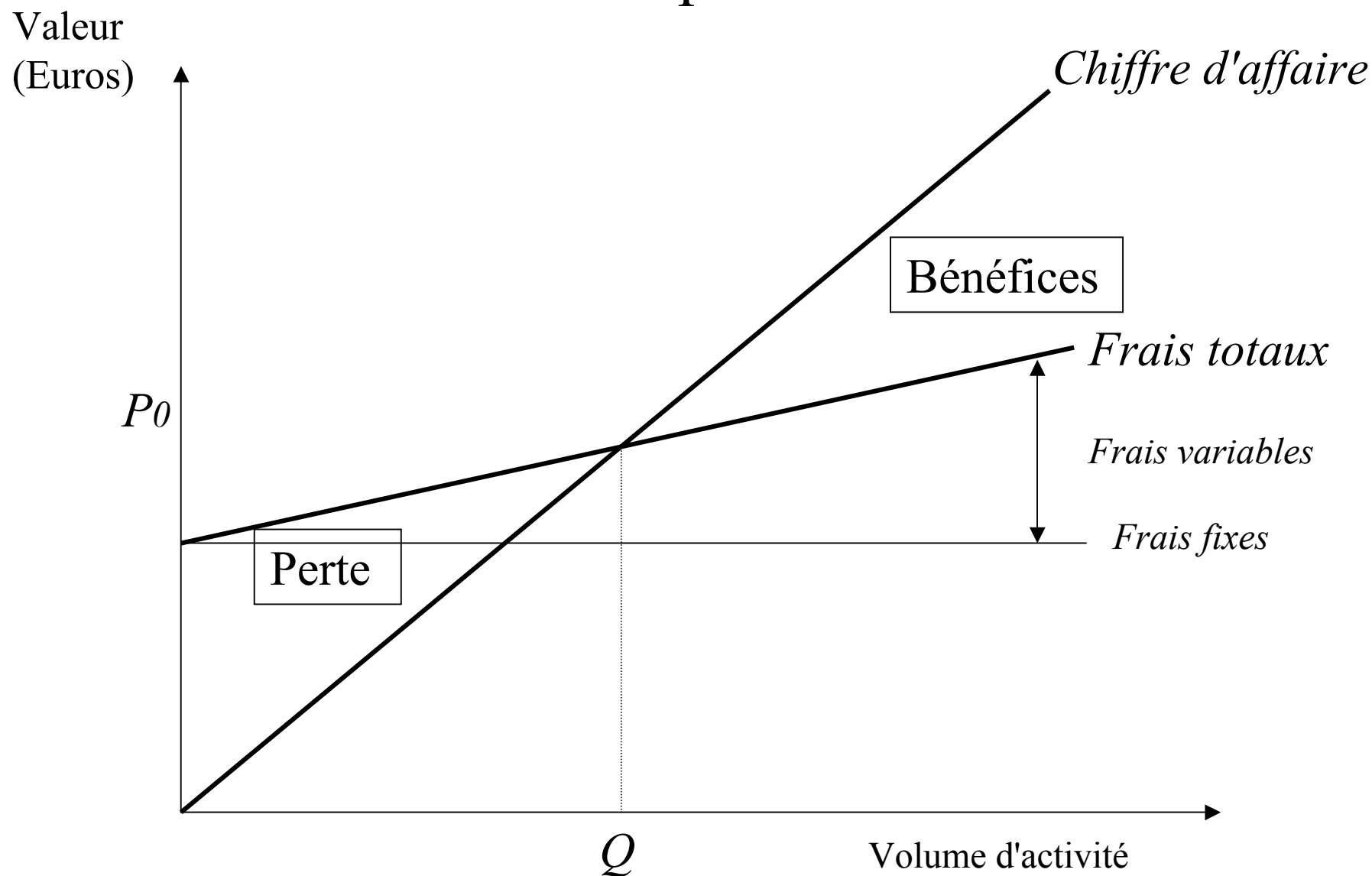
Commande, à
période fixe,
d'une quantité de
reconstitution des
stocks



Commande à
niveau précis de
stock, mais avec
stock de délai de
livraison



La notion de point-mort



Le bilan d'une entreprise

Actif (je possède)

Passif (je dois)

Immobilisations	Capitaux propres
Actifs circulants :	Dettes :
• Stocks • Créances clients • Disponibilités	• Emprunts long terme • Dettes fournisseurs

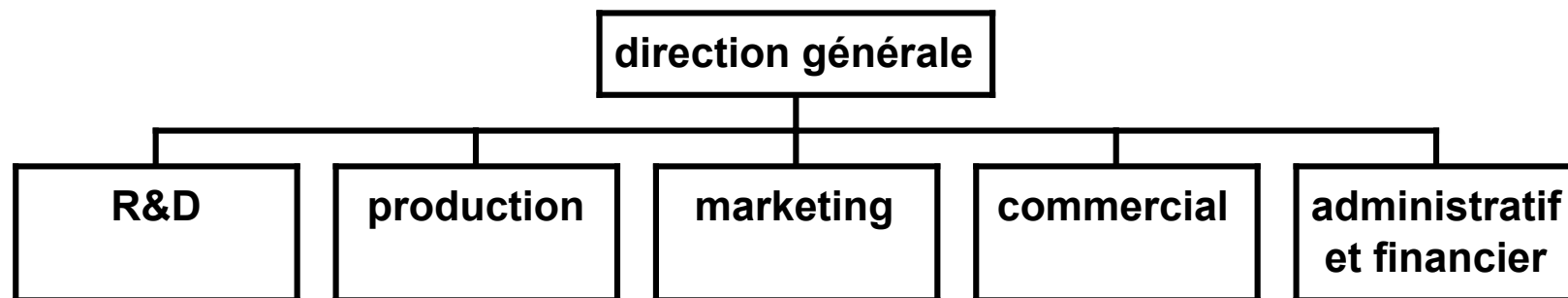
Solde actif = Solde passif

Le compte de résultat d'une entreprise

Charges	Produits
Achats matières	
	Ventes
Autres charges (personnel, financières...)	
Résultat (si positif !)	Produits divers (produits financiers...)
Solde actif	= Solde passif

La structure fonctionnelle

structure fonctionnelle simple



Les caractéristiques

caractéristiques

spécialisation par fonction
forte centralisation

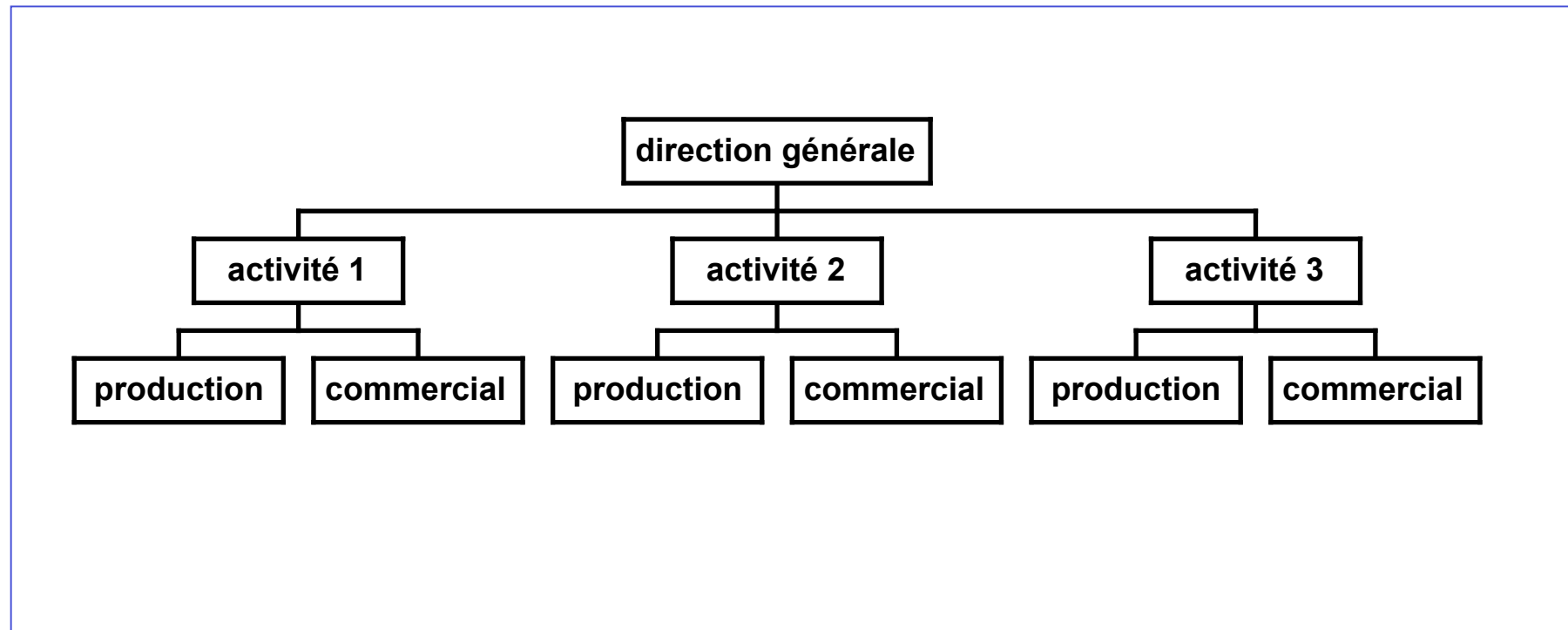
avantages

- ▶ clarté / simplicité
- ▶ économies d'échelle
- concentration compétences*
- et moyens*
- *première structure des PME*
- *structure de l'entreprise monoproduit*
- *structure de l'entreprise intégrée*

limites

- ▶ esprit de paroisse
- unités orientées vers tâches*
- peu coordonnées*
- ▶ lourdeur d'un flux découpé
- ▶ surcharge de la DG

La structure divisionnelle



Les caractéristiques d'une structure divisionnelle

caractéristiques

spécialisation par activité
décentralisation

avantages

- ▶ plus de points de contact avec marché
 - ▶ connaissance des coûts / activité
 - ▶ marché interne du capital
 - ▶ vivier de dirigeants
 - ▶ changement de perspective
- Orientation activité à développer et non tâche à réaliser

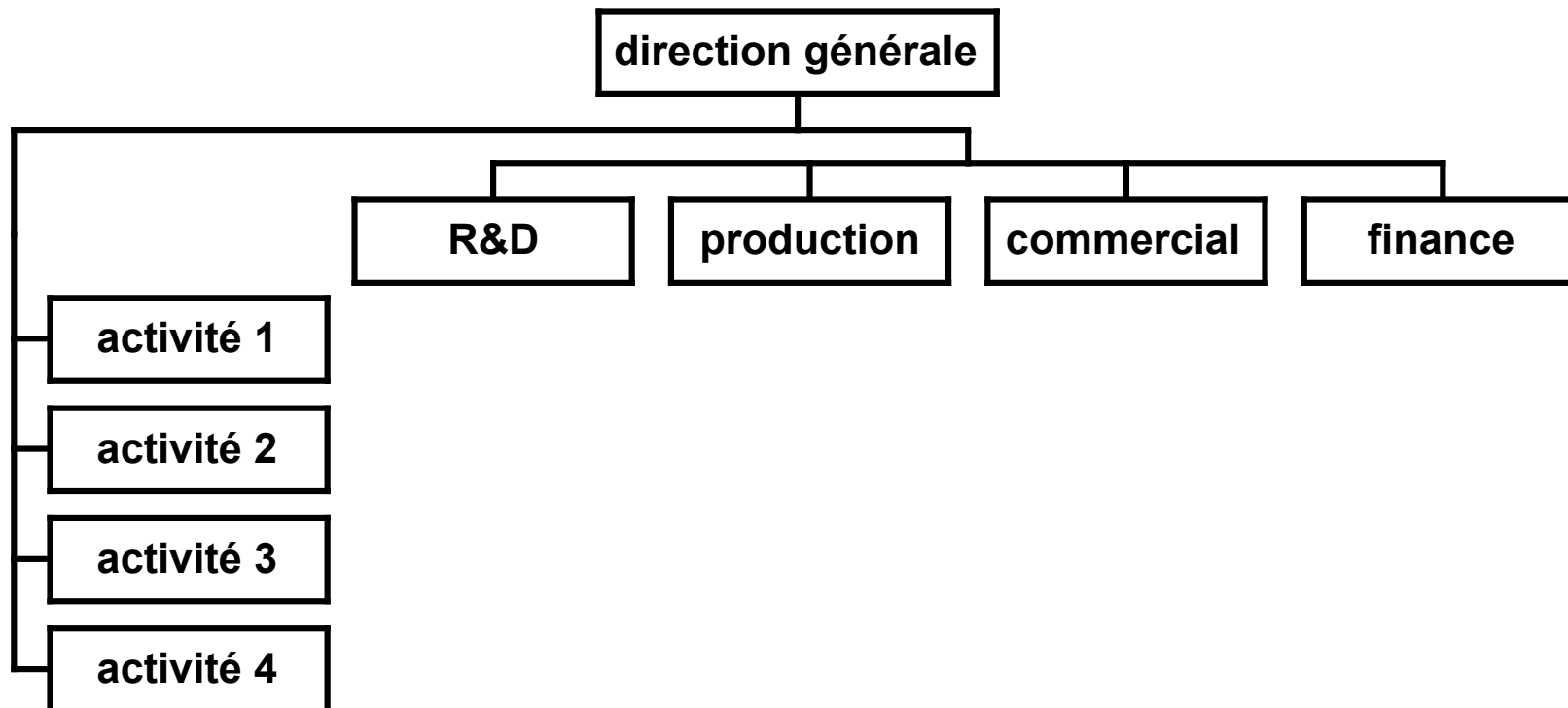
limites

- ▶ duplications entre divisions
- ▶ dispersion compétences rares
- ▶ difficulté gestion des synergies



Structure de l'entreprise diversifiée (non liée)
Si diversification liée, staff permet de partager fonctions

La structure matricielle



Les caractéristiques de la structure matricielle

caractéristiques

spécialisation par activité et fonction
centralisation et décentralisation

avantages

- ▶ centralisation des ressources
niveau de compétence technique
économies d 'échelle
- ▶ décentralisation par activité
flexibilité face aux évolutions des
marchés

limites

- ▶ lourdeur et complexité de la structure
- ▶ risques de conflits entre responsables
« verticaux » et « horizontaux »
- ▶ ambiguïté des rôles
pas de chef ou deux chefs ?

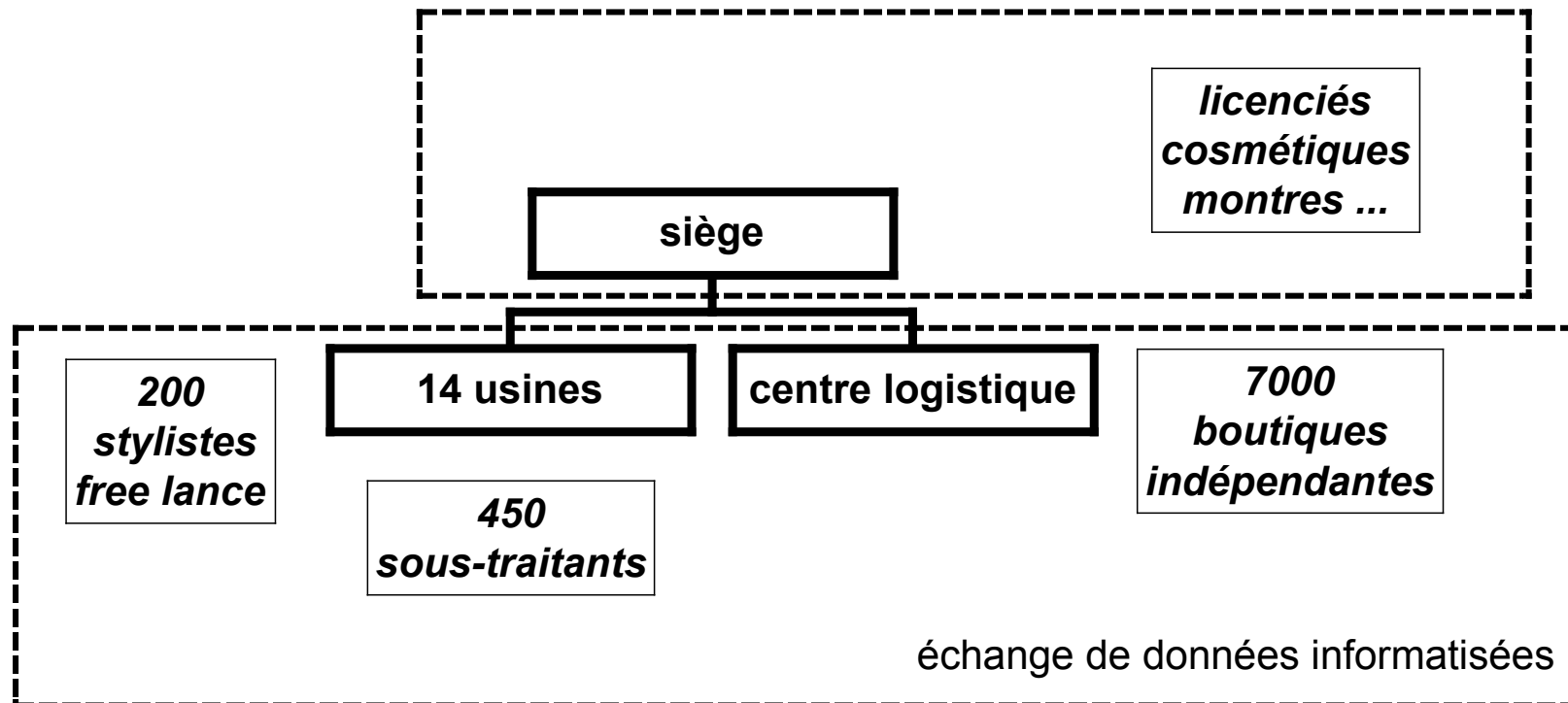
**➔ structure de l 'entreprise diversifiée dans activités liées
nécessitant la mise en commun de ressources rares**

Entreprise en réseau

- ❑ Associer des entreprises évoluant dans des domaines complémentaires
- ❑ Partenariats « verticaux » et « horizontaux »
- ❑ **Formes anciennes d'organisation**
 - Formes hybrides : relations entre marché et intégration
 - Franchises commerciales ; districts industriels italiens
- ❑ **Touchées par le développement des nouvelles techno.**
 - Facilitent les transactions
 - Baissent les coûts de coordination
 - Multiplient le nombre de partenaires possibles

L'entreprise en réseau

un précurseur : Benetton



Quelques pistes de nouvelles formes organisationnelles

Prospective

- **l'entreprise virtuelle**
un noyau coordonnant des sous-traitants et partenaires
ex : sous-traitants industriels ; designers ; logisticiens ; distributeurs reliés
- **l'entreprise provisoire**
ex : cinéma
du grand studio
acteurs, réalisateurs, scénaristes, publicitaires, projectionnistes...
à la société éphémère
producteur indépendant, scénaristes et metteurs en scène

Evolution structurelle classique

▶ **Structure fonctionnelle**

- structure de la pme
- structure de l'entreprise spécialisée/intégrée

▶ **Structure divisionnelle**

- au fur et à mesure de la diversification
- et de la croissance externe

▶ **Structure internationale**

- mère/filiale puis division internationale
- aux débuts de l'expansion internationale

▶ **Structure globale**

- entreprise diversifiée et internationalisée

- **Cas spécifiques** : structures matricielles (partage ressources)
- **Durée limitée** : structures de projet (« sous structure » temporaire)
- **Attention** : cette évolution n'est pas figée !



LES TYPES D'ORGANISATION A TRAVERS LES ÂGES (1)

Coordination par la hiérarchie

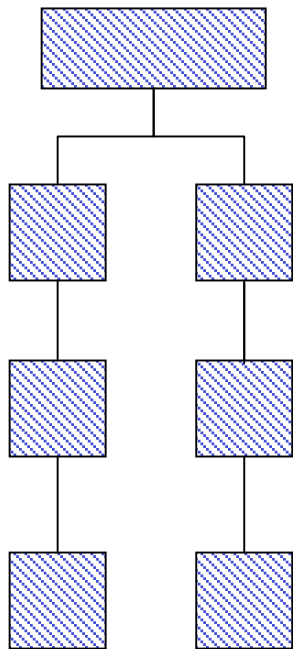
Coordination par le marché

*Ere industrielle
classique (1900-
1950)*

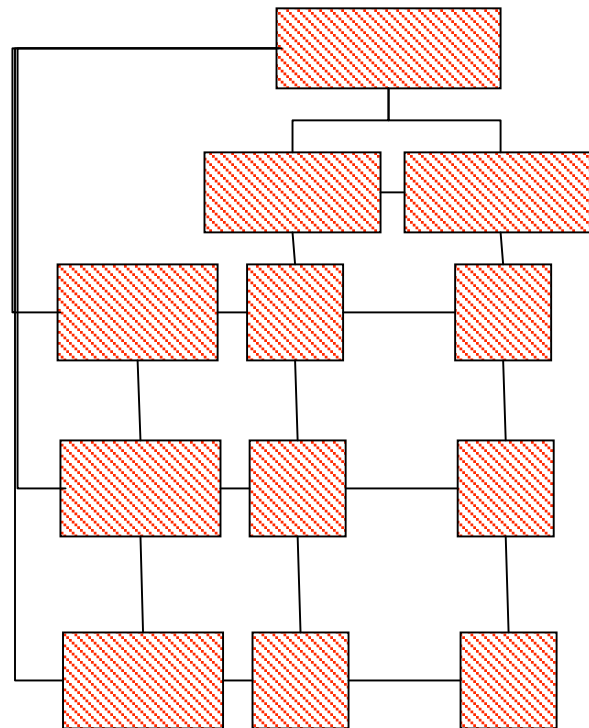
*Ere industrielle néoclassique
(1950-1980)*

*Ere de l'information (1980-
2000) unités autonomes,
intrapreneuriat*

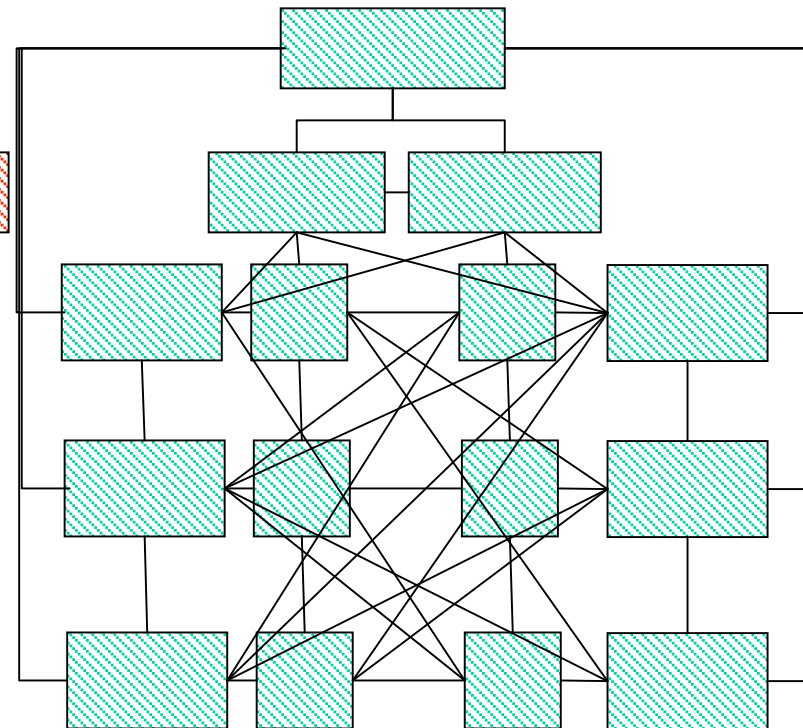
Hiérarchie



Matrice



Marché interne



LES TYPES D'ORGANISATION A TRAVERS LES ÂGES (2)

Coordination par le clan

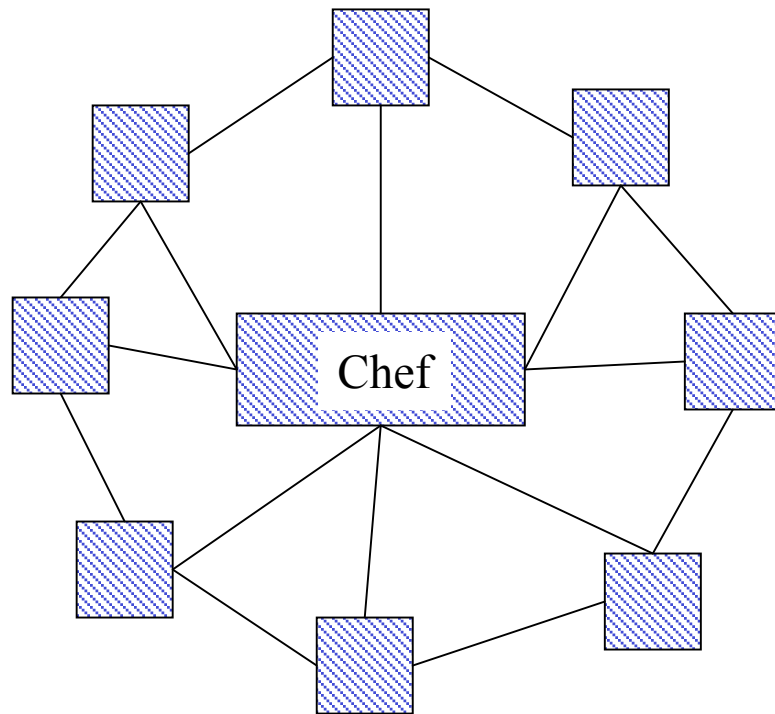
Coordination par le réseau, le don

XXIe siècle

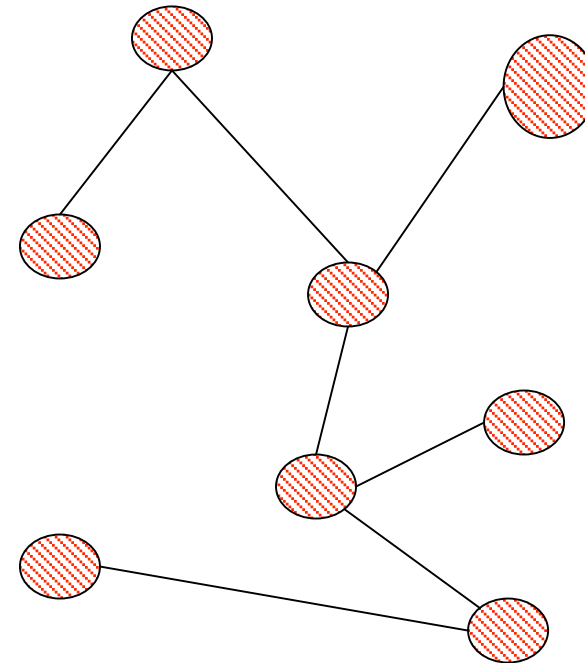
Valeurs partagées

*Coopération non
hiérarchique, confiance*

Clan



Réseau



L'entretien d'embauche

Eléments pour le réussir

*"La communication est à la
démocratie ce que la violence est à
la dictature"*

Noam Chomsky

Ce que recherchent les entreprises : le mouton à cinq pattes !

Le candidat doit être à la fois...

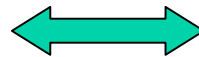
Et...

Compétent et pointu dans son domaine



Polyvalent, facilement déplaçable d'un poste à l'autre

Plein d'humour, bon compagnon, détendu



Sérieux dans l'exécution de sa tâche, voir un peu stressé...

Réfléchi



Rapide et efficace, "réactif"

Equilibré, bien dans sa peau, distancié par rapport à son travail, menant une vie de famille, faisant du sport, ayant des hobbies *etc.*



Fortement impliqué dans son travail, dévoué à l'entreprise