

# DICO

du

# manager

**500 clés  
pour comprendre et agir**

- Concepts
- Théories
- Pratiques

**Olivier MEIER**

**DUNOD**

DICO  
du  
**manager**

# Consultez nos parutions sur [dunod.com](http://dunod.com)

The screenshot shows the Dunod website interface. At the top, there is a navigation bar with the Dunod logo and the text "Dunod Éditeur, édition de livres, Microsoft Press, ETSF, E-Business, Intel Alliance". Below this is a search bar with the text "Recherche" and a magnifying glass icon. To the right of the search bar are links for "Collection", "ISBN / Numéro", and "Mon compte".

The main content area is divided into several sections:

- Accueil** and **Contact** links are at the top left.
- Interviews** section features two articles:
  - "Rétrovenir les 88 urgences !" by Olyvia Verrier.
  - "Barnack 2008 : analyse de la nouvelle formule !" by Thierry de Montfort.
- Club Enseignants** and **Événements** sections are also present.
- En librairie ce mois-ci** section highlights "Développement personnel et coaching : écoutez le conseil de l'été" by [www.dunod.com](http://www.dunod.com).
- Books for sale:**
  - Bacchus 2000** by Eric J. Gagnier, published by Éditions Érudition.
  - Profession dirigeant** by Gérard Roth and Michel Kuryla.
  - PYTHON** by Felti guide à l'usage du développeur agile by **Tarek Ziade**.
  - 150 petites expériences de psychologie du sport** by **Yvan Fouquet, Pascal Legrand, Elisabeth Ricard, Stéphanie Rusinek**.
- LES BREVETS D'ÉTUDIANTS DES MÉTIERS** section lists various professions:
  - Brevetique du DBI
  - Gestion industrielle
  - Métiers de la signe et du dit
  - Marketing et Communication
  - Directeur d'établissement social et médico-social
  - Tous les laboratoires
- LES NEWSLETTERS** section lists various newsletters:
  - Action sociale
  - Psychologie
  - Développement personnel et Bien-être
  - Entreprise
  - Expertise comptable
  - Informatique et NTIC
  - Industrie
  - Tous les newsletters

At the bottom of the page, there are links for "bibliothèque des auteurs", "newletter", "Microsoft Press", "editions.net", and "expedition.com". The footer also includes the text "Dunod Éditions".

# DICO du manager

**500 clés  
pour comprendre et agir**

- Concepts
- Théories
- Pratiques

**Olivier MEIER**

DUNOD

## Du même auteur chez Dunod :

*Fusions acquisitions*, Meier O., Schier G., 3<sup>e</sup> éd., 2009

*Stratégies de croissance*, Meier O., 2009

*Diagnostic stratégique*, Meier O., 2<sup>e</sup> éd., 2008

*La gestion internationale des ressources humaines*, Barabel M., Meier O., 2008

*Les fondamentaux du management*, Barabel M., Meier O., Teboul T., 2008

*Management interculturel*, Meier O., 2008

*Traiter et résoudre un cas pratique en management*, Ayerbe C., Meier O., Misso-  
nier A., 2008

*Transmettre ou reprendre une entreprise*, Meier O., Schier G., 2008

*Gestion du changement*, Meier O., 2007

*Manager*, Barabel M., Meier O., 2006

*Entreprises multinationales*, Meier O., Schier G., 2005

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2009

ISBN 978-2-10-054205-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Remerciements

Ce *Dico du Manager* a été conçu et réalisé avec le concours du laboratoire Dever Research. Il s'appuie sur les résultats de plusieurs recherches menées depuis 2005 sur l'évolution des pratiques managériales et comportements organisationnels à l'œuvre dans les organisations. Il prend également appui sur nos activités de recherche réalisées au sein de l'Institut de recherche en gestion, qui ont donné lieu à diverses publications scientifiques. Nous tenons aussi à remercier un certain nombre de collègues qui dans le cadre de rencontres et d'échanges féconds ont contribué à enrichir nos analyses et permis de mieux définir les notions développées dans le cadre de cet ouvrage. Ces remerciements s'adressent en particulier à Vincent Dessain, directeur général du centre européen d'Harvard Business School, Guillaume Schier, doyen du corps professoral de l'ESCEM, Thierry Teboul, directeur de recherche (Groupe IGS), Dominique Michel, rédactrice en chef de la revue *Expansion Management Review* et Yvon Pesqueux professeur au CNAM et président de l'IFSAM (International Association of Scholarly Associations of Management), avec qui je collabore depuis plusieurs années sur ces thèmes.

Nous tenons également à remercier l'équipe *Manageor*<sup>1</sup> – professeurs, chercheurs et praticiens et ses partenaires entreprises – qui, par leurs contributions, ont permis de montrer les différentes facettes du métier de manager dans les organisations et ainsi d'apporter des précisions sur des notions clés de cet ouvrage. Ce travail mené avec mon collègue et ami, Michel Barabel, s'est en effet avéré d'une aide

---

1. Barabel M., Meier O., *Manageor*, Paris, Dunod, 2006.

## REMERCIEMENTS

précieuse dans la recherche et la sélection des théories, concepts et pratiques les plus usités dans le domaine du management.

Enfin, un sincère remerciement est adressé aux équipes d'étudiants et de doctorants qui ont bien voulu donner leurs avis sur certains outils, concepts ou notions mentionnés dans ce livre, et en particulier aux membres de l'école doctorale « Marchés et Organisations », ainsi qu'aux étudiants des Master 2 « GRH dans les entreprises multinationales » (université Paris-Est) et « Finance d'entreprise et Ingénierie financière » (université Paris-Dauphine).

# Avant-propos

Le champ du management stratégique est un domaine vaste qui recouvre l'ensemble des politiques, orientations, techniques et méthodes nécessaires au développement et à la bonne gestion des entreprises et des comportements. La discipline connaît aujourd'hui de profonds renouvellements tant au niveau de la pratique des entreprises (stratégies de développement, mode d'organisation et de fonctionnement, comportements organisationnels) que du point de vue de la théorie avec le développement de nouveaux champs de recherche.

Ce dictionnaire dresse un état des lieux des principaux concepts, théories et outils à l'œuvre dans le champ du management stratégique, en proposant une analyse des enjeux pour la gestion, des éléments de définition et des prolongements possibles pour favoriser la discussion et le débat.

Dans le cadre de cet ouvrage, il a ainsi été fait le choix de retenir près de 500 notions clés propres au champ de la gestion, que l'on peut regrouper en trois grandes catégories – les théories, les concepts clés et les pratiques d'entreprises – qui chacune à leur façon contribuent à mieux comprendre la gestion et le fonctionnement des organisations. Le choix retenu et les définitions proposées ont été faits en concertation avec des praticiens (chefs d'entreprises, managers, consultants) et des groupes de chercheurs, pour présenter à la fois les éléments fondamentaux de la discipline et ses développements les plus récents.

L'objectif de ce dictionnaire est par conséquent de constituer une base de données fiables et précises de notions clés du management stratégique. Il doit permettre de saisir la réalité économique et sociale des organisations mais également de disposer de nouvelles clés de lecture pour anticiper les changements en cours dans les organisations.

La démarche proposée se veut ouvertement pédagogique et s'inscrit dans une consultation dynamique autour d'un index et d'une catégorisation des termes employés en trois notions clés : *Concepts, théories, pratiques*. Une telle démarche est susceptible d'intéresser tout acteur (dirigeant, managers, consultant, enseignant-chercheur) désireux de mieux comprendre la réalité économique et sociale des organisations, en y trouvant aussi bien des définitions, un exposé des théories et concepts mobilisés que des pistes de réflexion ou d'interrogation.

# Légendes

Chaque entrée du dictionnaire appartient à l'une des trois catégories suivantes : *concepts, théories, pratiques d'entreprise*.

Chaque catégorie est identifiée à l'aide d'un pictogramme :

 = Concepts

 = Théories

 = Pratiques



# A

## **Accord de licence**

On entend par licence, un accord par lequel une entreprise (propriétaire d'un bien, d'un procédé, d'un brevet, d'une marque) octroie la possibilité à une autre entité d'exploiter une propriété intellectuelle (droit d'utilisation) pour une période spécifique en retour d'une rémunération. L'accord de licence décrit de façon précise le contexte et les modalités d'utilisation, ainsi que les conditions de paiement par le licencié de la redevance (royalties) liée à la licence.

## **Acquisition de symbiose**

L'acquisition de symbiose est une pratique de la croissance externe, qui consiste à acheter des entreprises d'activités complémentaires, dans le but de faire émerger de nouvelles combinaisons de ressources, sources de valeur sur le marché. Ce type d'opération est généralement pratiqué pour faire face à des changements rapides de l'environnement qui imposent de transformer les positions stratégiques de l'entreprise, en ayant recours à l'innovation conjointe. Elle s'inscrit par conséquent dans une logique de renouvellement des compétences et des pratiques de la firme, pour créer de nouveaux avantages compétitifs dans une logique de survie ou d'adaptation rapide aux exigences de l'environnement. Dans la situation envisagée, en dépit de la possibilité théorique et pratique pour l'acquéreur de conduire comme bon lui semble la gestion de la société acquise, l'acquéreur laisse cette dernière dans une logique de partenaire privilégié pour parvenir à une dynamique d'innovation fondée sur des interactions inédites et la combinaison originale des ressources propres à chaque entité. Cette manœuvre stratégique est compatible avec l'acceptation de « l'approche par les ressources »

développée par Teece, Pisano et Shuen (1997) dans le cadre de leurs travaux sur les capacités dynamiques.

### **Acteur (concept)**

On entend par acteur, un individu ou un groupe d'individus qui va agir et réagir au sein du système-entreprise et élaborer des stratégies d'actions (prise d'initiative, comportements et attitudes), en fonction du contexte et de ses propres objectifs (recherche de pouvoir, degré d'autonomie, marges de manœuvre élargies), en étant parfois en contradiction avec ceux de son organisation. L'acteur au sein d'une organisation est donc rationnel, au sens où il agit en fonction de l'analyse d'une situation et de son propre intérêt. Néanmoins, il est souvent considéré disposer d'une rationalité « limitée » en raison de son incapacité à collecter et à traiter l'ensemble des informations disponibles. Sa rationalité est également « contingente », puisqu'il agit en fonction des situations (zones d'incertitude) et des autres acteurs du système.

### **Actionnariat familial**

On désigne par actionnariat familial, un actionnariat constitué par les membres d'une même famille depuis plusieurs générations qui, souvent regroupés dans une holding commune, exercent une influence sur le management. Ce modèle reste dominant en Europe continentale, bien que l'on observe un déclin de ce type d'actionnariat.

### **Actionnariat salarié**

L'actionnariat salarié est un dispositif, qui permet aux salariés d'accéder à une partie du capital de l'entreprise (souvent pour une faible proportion) au niveau national et international, à des conditions très avantageuses dans le cadre des dispositifs de l'épargne salariale. Cet actionnariat, fidèle et peu mobile, est un pôle de stabilité au sein du capital et renforce en général la position du principal actionnaire. L'actionnariat salarié peut être réalisé dans le cadre de l'épargne salariale ou en dehors. Il peut s'agir d'entreprises cotées ou non cotées. Pour les sociétés cotées, les titres peuvent être acquis

par augmentation de capital réservé, par rachat direct des titres auprès de l'entreprise ou par achat de titres sur le marché. Ces opérations d'actionnariat peuvent s'effectuer lors d'une introduction en Bourse ou lors d'une privatisation. Pour les sociétés non cotées, les titres proviennent soit d'une augmentation de capital, soit d'un rachat direct auprès de l'entreprise.

## **Adhocratie**

L'adhocratie est une structure organisationnelle caractérisée par une faible formalisation des comportements, une spécialisation des tâches horizontales extensive et le recours à des logiques d'ajustement mutuel au sein d'un système ouvert sur l'extérieur. Ce type d'organisation accorde une large place à l'initiative personnelle et à la prise de risque. De toutes les configurations organisationnelles, c'est donc l'adhocratie qui respecte le moins les principes classiques du management, dans la mesure où elle octroie de fortes responsabilités à ses collaborateurs selon la nature de leur expertise. L'adhocratie est fondée sur une organisation matricielle qui combine à la fois les exigences fonctionnelles et commerciales, ce qui conduit à l'absence d'unité de commandement. Les adhocraties sont de ce fait des structures complexes en évolution constante, orientées vers l'innovation (démarche créative) et la gestion du client (ouverture vers l'extérieur).

## **Administrateur d'entreprise**

L'administrateur d'entreprise est une personne physique ou morale qui siège au conseil d'administration. Sur candidature volontaire, il est élu, pour exercer un mandat de gestion sur une période pluriannuelle, par les actionnaires de l'entreprise à l'occasion d'une assemblée générale. L'exercice de son mandat est très encadré tant dans la durée que dans les missions qui lui sont confiées, les pouvoirs qui lui sont dévolus et les modalités de sa rétribution.

## **Affrontement**

On entend par « affrontement », une logique d'opposition et de confrontation entre des acteurs d'un système, conduisant à des

comportements de domination et de soumission vis-à-vis de l'autre partie. Cette conduite relationnelle est considérée comme un jeu à somme nulle, puisqu'elle voit l'élimination ou la marginalisation d'un des deux acteurs du système au profit de l'autre. Elle se justifie par conséquent dans des situations particulières, où l'*Autre* constitue en soi une menace, une présence nuisible au sein du système. L'affrontement se présente dès lors comme une volonté d'éliminer un concurrent gênant, de réduire les capacités de nuisance de l'autre partie ou encore d'acquérir des ressources détenues par un acteur réticent à la transmettre.

### Alliances stratégiques

Une alliance stratégique est une association plus ou moins formalisée entre des entreprises qui mettent en commun des ressources pour développer ensemble une activité spécifique ou mener à bien un projet. Il existe dans ce domaine trois types d'alliances, les alliances de co-intégration (alliances entre concurrents sur une activité en amont du processus de fabrication), les alliances de pseudo-concentration (effet de taille et économies de coûts) et les alliances complémentaires (complémentarité des compétences autour d'un produit ou d'une gamme de produits). Pour qu'elle puisse réussir, une alliance doit être bénéfique aux deux parties (logique de réciprocité) et respecter les intérêts et l'identité des deux intervenants, même si l'alliance peut demander des concessions mutuelles. En effet, la gestion d'une alliance est complexe, dans la mesure où perdurent au moins deux centres de décision et en raison de la forte autonomie accordée aux entreprises partenaires sur toutes les activités qui n'entrent pas dans le champ de l'accord. C'est donc une des différences avec les opérations de fusion et de rachats. Le processus de négociation y est par conséquent continu et le risque de conflits permanents entre les intérêts des membres de l'alliance et ceux de leurs partenaires extérieurs, voire entre les partenaires de l'alliance eux-mêmes.

### Analyse de contenu

L'analyse de contenu est un examen exhaustif, méthodique et quantitatif, d'un matériel soit verbal – information ou texte (voca-

bulaire, syntaxe, style, thèmes...) –, soit non verbal (images, affiches, gestes, attitudes, mimiques, voix, etc.), en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments. Cette technique d'analyse a beaucoup évolué sous l'influence de la linguistique, de la lexicologie, du structuralisme et de la psychologie.

## **Analyse de la valeur**

Cette méthode consiste à décrire un produit ou service par ses fonctions principales et à rechercher les solutions techniques ou organisationnelles appropriées pour abaisser son coût de production. Il s'agit donc d'analyser en détail la valeur créée à chaque étape de la fabrication et de répartir ensuite les coûts totaux entre ces différentes phases : conception, production, vente et distribution. Une telle démarche peut conduire à de multiples optimisations – du choix des matériaux et des technologies à celui des fournisseurs ou des sous-traitants, ainsi qu'à des évolutions importantes dans l'organisation de l'entreprise, voire à une véritable transformation des processus de travail.

## **Appartenance groupale**

On parle d'appartenance groupale, lorsque les individus se définissent eux-mêmes comme membres d'une collectivité et sont définis par les autres membres du groupe comme parties intégrantes du groupe. Les groupes sociaux vont ainsi fournir à leurs membres une identification sociale appelée « identité sociale ». Sur le plan psychologique, cette appartenance groupale s'accompagne d'un processus de catégorisation sociale et de la recherche d'une identité sociale positive.

## **Apprentissage**

L'apprentissage est un processus individuel (apprentissage individuel) ou collectif (apprentissage organisationnel) d'acquisition et d'élaboration de pratiques, de connaissances, compétences, d'attitudes. L'apprentissage peut résulter de l'observation, de l'imitation (apprentissage vicariant), d'approches par essais – erreurs ou de la répétition (effet d'expérience). Il conduit à modifier plus ou moins profondément et plus ou moins durablement, les représentations

des acteurs, la gestion des situations et les situations elles-mêmes. L'apprentissage contribue à l'autorégulation et à l'adaptation des comportements.

### **Apprentissage interculturel**

L'apprentissage interculturel est un processus par lequel des personnes de cultures différentes acquièrent, par leurs interactions et échanges, des connaissances et des pratiques, leur permettant progressivement d'acquérir une meilleure compréhension mutuelle et la capacité à vivre ensemble.

### **Asymétrie d'information**

L'asymétrie informationnelle correspond à une situation dans laquelle les membres de l'organisation ne disposent pas tous de la même quantité ou qualité d'informations, créant par là même une source de déséquilibre qui avantage ou désavantage certains acteurs par rapport à d'autres.

### **Audit**

L'audit est un processus systématique et méthodique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives sur la situation d'une entreprise, pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système audité satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné (logique de mise en conformité avec les dispositions initialement définies). L'audit peut porter sur un système, sur des produits ou sur des processus. Il s'attache en particulier à détecter les anomalies et les risques dans les organisations. L'auditeur interne est désigné par l'institution, qu'il doit conseiller dans sa gestion des risques, en formulant des avis indépendants sur la qualité des systèmes de gestion et de contrôle ainsi que des recommandations.

### **Autofinancement**

L'autofinancement est l'ensemble des moyens et méthodes qui concourent au développement d'un projet ou à la pérennisation

d'une activité par la constitution des ressources et réserves monétaires propres.

## **Autorité**

L'autorité est la capacité et l'aptitude d'un acteur d'une organisation à obtenir un pouvoir vis-à-vis des autres membres du groupe, en lui permettant d'exercer un commandement, d'imposer ses choix ou de susciter l'adhésion et l'engagement de l'*Autre*. L'autorité permet ainsi à l'acteur qui en est détenteur, d'exercer un pouvoir sur un ou plusieurs individus, en les amenant à se conformer à ce qui est souhaité, demandé ou exigé. Mais pour que les acteurs d'une organisation acceptent d'obéir et de se soumettre, il faut qu'ils reconnaissent la légitimité de cette autorité qui peut provenir de logiques organisationnelles (légitimité rationnelle – légale), des qualités intrinsèques et personnelles d'une personne (légitimité charismatique), des coutumes et usages (légitimité traditionnelle) ou d'une « légitimité de contenu » liée aux compétences de l'individu (légitimité substantive).

## **Autorité de compétence**

L'autorité de compétence est un pouvoir conféré par un véritable savoir-faire (expertise, spécialisation), une pratique managériale reconnue dans l'organisation, des résultats tangibles, qui va conduire les membres de l'organisation à reconnaître techniquement ou professionnellement une personne pour ce qu'elle fait et sait faire, en lui témoignant de l'estime, de la reconnaissance et du respect. Cette forme de légitimité a pris une place essentielle dans les organisations, en raison de contextes de changement permanent, facteurs d'incertitude et de complexité qui conduisent les acteurs à accorder davantage de crédit à une personne compétente (ayant fait ses preuves) qu'à un acteur détenteur d'un pouvoir lié à un statut (positif ou coutumier) très difficile à justifier par la réalité des faits. Ceci explique d'ailleurs que les formes d'autorité de statut (mandat explicite) ou de tradition soient souvent fortement critiquées et remises en cause dans les organisations, dès que la situation de l'entreprise s'aggrave.

## **Avantage concurrentiel**

Un avantage concurrentiel est un avantage qui permet à une entreprise de proposer une offre spécifique, de performance supérieure à celle de la moyenne de ses concurrents, qui résulte généralement d'une ressource, de processus ou d'aptitudes particulières (notoriété d'une marque, positionnement, savoir-faire, brevet, compétence clé, réseau de distribution, position sur le marché...). Pour être vraiment efficace et s'inscrire dans la durée, un tel avantage se doit d'être unique, difficile imitable, nettement supérieur aux atouts de la concurrence, et adaptable à différentes situations. L'entreprise doit par conséquent chercher à définir en permanence ce qui fonde sa spécificité au sein de son environnement et analyser dans la durée ses sources d'avantages concurrentiels et la manière dont ils peuvent être défendus ou maintenus.

# B

## **Back office**

Le *back office* regroupe les fonctions de gestion des comptes, la base de données, les fonctions analytiques (reporting, analyse prédictive), les fonctions administratives et financières, qui n'ont pas d'interaction directe avec les clients de l'entreprise.

## **Backsourcing**

Le *backsourcing* (*insourcing*) est le mouvement inverse de l'externalisation, puisqu'il consiste à réinternaliser des activités préalablement externalisées. Cette opération peut se faire soit par la rupture du contrat d'externalisation, soit au terme normal du contrat. Le *backsourcing* est souvent présenté, en réponse à des résultats décevants de l'externalisation (sous-performance). Néanmoins, la réinternalisation peut aussi constituer un choix délibéré de la part des dirigeants de l'entreprise, en s'inscrivant dans une démarche d'adaptation au besoin d'évolution des frontières de la firme et de recomposition de sa chaîne de valeur. La réinternalisation est en effet une façon de se réapproprier des ressources désormais essentielles au développement de l'entreprise au vu du nouveau contexte, avec par exemple le déplacement de son cœur de compétences ou le renforcement de son autonomie et de son pouvoir économique. En effet, les fonctions exercées par l'entreprise, qui sont considérées comme non stratégiques à un moment donné peuvent le devenir au regard de l'évolution de l'activité et du marché. C'est le cas par exemple de la logistique qui est devenue une fonction stratégique de la chaîne de valeur économique. Toutefois, bien que théoriquement légitime et cohérente, la réinternalisation est dans la pratique difficile à envisager, en raison des coûts de transfert de gouvernance (coûts de structure, pénalité contractuelle) et de l'irréversibi-

lité des investissements (absence d'équipes internes, perte des effets d'apprentissage, manque d'informations actualisées, coût de reprise du personnel externalisé).

## **Banque de données**

Une banque de données est un ensemble structuré d'informations répertoriées et classées en fichiers, de manière à en faciliter le repérage par l'utilisateur. Les banques de données sont établies de manière à être exploitées au moyen de systèmes informatisés.

## **Barrières à l'entrée**

Les barrières à l'entrée sont les obstacles et les contraintes que doit surmonter une entreprise désirant entrer sur un nouveau marché, compte tenu des efforts nécessaires à réaliser, pour pénétrer le marché et se positionner au même niveau d'exigences que celui des entreprises déjà établies. Elles ont donc comme effet d'entraver ou de retarder l'arrivée de nouveaux concurrents et de limiter ainsi l'intensité concurrentielle au sein du secteur. Les barrières à l'entrée peuvent être de nature financière (économies d'échelle, capitaux requis), commerciale (différenciation-produit, coûts de transfert élevés, difficulté d'accès aux circuits de distribution, réputation des marques existantes), technique (brevets, procédés) ou juridique (monopoles légaux, subventions, normes réglementaires). On distingue deux types de barrières à l'entrée : les barrières structurelles, imposées par les caractéristiques de base du marché et qui sont indépendantes des stratégies des entreprises déjà en place (persistance d'un avantage pionnier, existence de préférences stables chez les consommateurs, effet de seuil, effets de réseau, investissements initiaux élevés, échelle de production minimale, coûts de recherche et développement, réglementation contraignante, standards techniques); les barrières « construites » qui résultent des actions stratégiques spécifiques des acteurs déjà présents sur le marché (propriété intellectuelle, dépenses de publicité et de marketing, capacité d'innovation, stratégie de différenciation, politique de fidélisation, partenariat privilégié, accords d'exclusivité).

 **Barrières à la sortie**

Dans certains cas, il peut apparaître onéreux de se désinvestir d'une activité ou de quitter une industrie (secteur), à partir du moment où il existe des barrières à la sortie, c'est-à-dire des obstacles qui peuvent rendre difficile la sortie d'une entreprise sur un marché donné. C'est en particulier le cas, lorsque certains coûts associés à l'activité se révèlent irrécupérables (investissements en R&D par exemple).

 **Benchmarking**

Le *benchmarking* est un processus systématique d'évaluation des produits, services et procédés des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders. Il consiste pour une entreprise, à identifier, analyser et adopter (en les adaptant) les « meilleures pratiques » des organisations les plus performantes, en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. La collecte d'informations se fait par des études et des échanges avec les acteurs de l'environnement. Outre le benchmarking concurrentiel, on peut aussi mettre en œuvre un benchmarking interne (comparaison de procédés ou processus) ou un benchmarking fonctionnel (comparaison de fonctions).

 **Best practices**

Le terme *best practices* désigne une démarche menée au sein des entreprises, lorsqu'elles souhaitent valoriser leurs « meilleures pratiques », c'est-à-dire des pratiques issues d'une observation de plusieurs cas ayant démontré la bonne façon de produire de la valeur. Les pratiques sélectionnées sont alors structurées de telle manière à les diffuser auprès des différents collaborateurs de l'entreprise, en vue de les reproduire dans ses différentes composantes. Il s'agit par conséquent d'accroître la performance collective de l'organisation, par une large diffusion des connaissances, des savoirs et savoir-faire de l'entreprise. Les « best practices » constituent de ce fait une logique de partage d'expériences, transmise aux différentes unités de l'entreprise (filiales, divisions, services, départements).

## **Biais cognitif**

Un biais est une distorsion (déviation systématique par rapport à une norme) que subit une information en entrant dans le système cognitif ou en sortant. Dans le premier cas, le sujet opère une sélection des informations, dans le second, il réalise une sélection des réponses. Un biais conduit ainsi à affaiblir la valeur de l'analyse et peut conduire à des résultats erronés ou à des interprétations fausses. Plusieurs travaux révèlent que les décisions où un individu est confronté à des choix complexes, ambigus et incertains sont fortement biaisées. Cela tient au fait que les individus ont des capacités cognitives limitées de traitement et de mémorisation des informations. Ainsi, de nombreuses recherches recensent une multitude d'heuristiques et de biais cognitifs qui peuvent s'exercer chez un décideur en matière de sélection et d'interprétation des informations qui seront considérées par lui comme pertinentes. En dépit de leur utilité, ces heuristiques et biais peuvent se révéler erronés et conduire à des stratégies cognitives abusives, donnant lieu au développement d'actions déviantes chez les décideurs.

## **Biais d'ancrage**

L'ancrage se définit comme la construction d'un raisonnement à partir d'un point donné fourni par l'énoncé du problème, la situation ou la pratique antérieure, fixant le cadre d'analyse initial et limitant les possibilités d'ajustement ultérieur. Le biais d'ancrage conduit par conséquent le décideur à commettre deux types de biais : le rejet de toute information n'allant pas dans le sens de l'orientation définie (filtrage de l'information) et l'attention sélective vis-à-vis d'informations de nature confirmatoire. Ainsi, selon cette logique, toute information ne sera retenue que si elle va dans le sens des hypothèses contenues dans les schémas cognitifs des individus. Dans le cas contraire, cette information sera rejetée ou transformée pour la rendre compatible au cadre d'analyse.

## **Biais de généralisation**

Le biais de généralisation consiste à mettre en avant des principes « universels », considérés comme valables et pertinents, à partir

d'une généralisation abusive de situations passées ou de cas isolés. Il s'agit par conséquent de reproduire et d'appliquer des actions antérieures au regard de similitudes perçues entre l'événement passé et la situation présente, sans tenir compte de la spécificité du contexte.

### **Biais de représentativité**

La représentativité consiste ainsi à juger un cas individuel à partir de préconceptions générales abstraites et stéréotypées. Le manager – décideur va alors juger la situation présente, en la faisant rentrer dans une catégorie de situations antérieurement connues, même si la similarité des deux situations demeure vague.

### **Biais de rétrospective**

*A posteriori*, un individu est rarement surpris de ses décisions, lorsqu'il se remémore ses actions passées. En effet, avec le recul, il peut aisément trouver des explications aux actions engagées en reconstruisant une cohérence liée à la suppression de l'incertitude informationnelle (résultats d'actions observables). Ainsi, lorsqu'il va se remémorer un événement, l'acteur exagérera constamment ce qui aurait pu être anticipé au moment des faits. Il aura tendance à considérer ce qui s'est passé comme étant à la fois inévitable et aisément prévisible. Cette rationalisation *a posteriori* conduit ainsi à limiter les effets d'apprentissage, en supprimant toute analyse critique.

### **Biais pro-endogroupe**

Un biais pro-endogroupe se produit, lorsqu'un individu cherche à favoriser son groupe d'appartenance au détriment d'un autre groupe (exogroupe). Ce biais revient par conséquent à favoriser dans les comportements ou les perceptions, les membres de son groupe de rattachement. En effet, l'existence d'une identité sociale positive repose sur une comparaison sociale favorable à l'endogroupe. Il s'agit de comparaison qui donne aux individus le sentiment que le groupe auquel ils appartiennent est meilleur que les autres. Ainsi, la catégorisation sociale et la recherche d'une *identité sociale* positive peuvent conduire les groupes à se placer dans des

rapports de rivalité les uns par rapport aux autres (antagonismes) qui les conduisent à leur faire perdre tout sens de la mesure et de l'objectivité et les amène de façon injustifiée à avantager systématiquement leur groupe d'appartenance (soutien exagéré et disproportionné au regard des faits observés). Cette situation est d'autant plus problématique à traiter, lorsque se produit un événement durant lequel deux groupes distincts, placés en situation d'*interdépendance négative*, interagissent (logique de compétition). On parle d'interdépendance négative dans la mesure où le sort du groupe auquel on appartient dépend du sort de l'autre, d'où l'existence d'un conflit d'intérêts vital pour les deux parties qui conduit à renforcer les référents identitaires de chacun.

### **Bilan de compétences**

Un bilan de compétence permet à une personne de faire la synthèse de ses expériences passées et de mettre à jour toutes les possibilités professionnelles qui pourraient s'offrir à elle dans l'avenir. Ce bilan s'effectue généralement au sein d'un cabinet spécialisé en ressources humaines et recrutement. Il est souvent entrepris, lorsque l'on décide de changer d'activité professionnelle en recherchant une nouvelle orientation à sa carrière. Créé à l'origine par les entreprises pour évaluer leurs collaborateurs, le bilan de compétence est devenu aujourd'hui un outil essentiel pour l'orientation et la formation de chacun dans une perspective de carrière.

### **Brainstorming**

Le *brainstorming* est une technique de recherche collective basée sur la stimulation de l'imagination, dans le but d'obtenir le maximum d'idées sur un sujet précis. Elle se déroule en groupe restreint. Elle vise à lier imagination et proposition par l'exposé et le recueil d'observations et de suggestions qui peuvent être complétées et affinées par une phase critique de sélection et de jugement des idées émises.

### **Brevet**

Un brevet est un droit de propriété industrielle accordé par une autorité publique à un inventeur ayant révélé, décrit et revendiqué une

invention, pour le faire bénéficier d'un monopole d'exploitation sur son invention, en vue de le protéger contre d'éventuelles imitations et contrefaçons, mais aussi pour lui permettre d'en tirer des bénéfices économiques pendant une durée limitée, en contrepartie de la divulgation du résultat de ses recherches. En France, les brevets sont délivrés aux inventeurs par l'Institut national de la propriété industrielle.

## Budget

Le budget est la matérialisation sur le plan monétaire des politiques et programmes élaborés dans le cadre d'un plan couvrant l'ensemble des phases d'opérations et limités dans le temps. Le budget comprend notamment les prévisions de coûts et de revenus mais aussi des données relatives aux relations entre coûts et volume, entre prix et profit, ainsi que des indications sur son évolution en fonction des données différentes sur l'environnement. Il constitue un outil utile pour le contrôle des performances, en signalant les difficultés éventuelles qui peuvent se produire. Son principal inconvénient est le risque de rigidité. En effet, son caractère inflexible peut parfois nuire aux adaptations de l'entreprise face aux variations de l'environnement.

## Bureaucratie mécaniste

La bureaucratie mécaniste valorise la standardisation des procédés du travail pour coordonner les composantes de l'organisation. Le fonctionnement des unités est régulé par des tâches opératoires hautement spécialisées, souvent simples et répétitives, organisées autour de procédures et de règles formelles, avec une nette division entre les fonctions opérationnelles et fonctionnelles. Le pouvoir décisionnel y est relativement centralisé avec un certain usage des systèmes de planification, et la mise en place d'une structure administrative importante. La technostructure est donc l'organe central à qui incombe la responsabilité de planifier le travail, d'élaborer les méthodes et d'en assurer le contrôle. Cette structure est réglée pour répéter les mêmes opérations. Elle est adaptée aux organisations de grande taille, à technologie simple (avec des volumes élevés de pro-

duits peu différenciés). La bureaucratie mécaniste est souvent associée à des environnements simples et stables (homogènes), dans la mesure où il est plus délicat de rationaliser et simplifier une activité issue d'environnements complexes et innovants. On retrouve les organisations mécanistes dans des organisations parvenues à maturité et disposant d'un contrôle externe développé. Dans ce type de structure, les coûts humains y sont souvent élevés et les problèmes de coordination permanents, compte tenu de l'importance du contrôle (supervision) et de la nécessité d'accomplir les tâches de façon précise et constante.

### **Bureaucratie professionnelle**

La bureaucratie professionnelle est un mode d'organisation qui tend à privilégier la standardisation des qualifications comme mécanisme de coordination des activités. Le facteur déterminant d'une telle structure réside en effet dans le développement d'un centre opérationnel fort, qui permet de minimiser l'influence de l'encadrement. Une telle structure conduit à faire travailler de façon relativement autonome les acteurs de l'organisation, en coordonnant leurs activités par une standardisation des qualifications. Les professionnels sont maîtres de leur travail et demeurent proches de leurs clients, mais restent relativement indépendants de la ligne hiérarchique. Ce type de structure est constitué de personnel hautement qualifié, centré sur leur cœur de compétences (expertise), auquel l'organisation octroie un degré élevé d'autonomie. Les professionnels du centre opérationnel contrôlent leur travail mais cherchent aussi à avoir la maîtrise des décisions administratives qui les affectent. La structure est néanmoins considérée comme bureaucratique, dans la mesure où la coordination des activités nécessite des standards préétablis (qualifications) qui prédéfinissent la façon d'organiser et de gérer les tâches. Elle demande aussi un soutien fonctionnel (administratif) important, pour donner une dimension structurante à l'organisation. Comme la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle est une structure rigide bien adaptée à une production standardisée mais peu ouverte à l'innovation. Dans ce type d'organisation, le changement ne vient pas d'administra-

teurs réformateurs mais plutôt d'un processus lent fondé sur un changement progressif des pratiques en matière de recrutements, de formations, de modes d'évaluation ou de logiques de socialisation. On retrouve généralement la bureaucratie professionnelle dans l'univers de la police, le milieu médical (exemple de chirurgiens spécialistes des maladies cardio-vasculaires), les structures de conseil ou encore dans certains cabinets d'architecture.

### **Business angel**

Un *business angel* est une personne physique (ancien dirigeant, cadre supérieur, entrepreneur, regroupement d'investisseurs, membres d'une même famille) qui investit une part de son patrimoine dans une entreprise innovante à fort potentiel et qui, en plus de ses ressources financières, met à disposition de l'entrepreneur, son savoir-faire, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son énergie et de son temps. Les principales motivations des *business angels* sont la recherche d'importantes plus-values en capital, la participation à une aventure entrepreneuriale ou encore la volonté de favoriser l'émergence des entreprises leader de demain. Ce type d'investisseurs est largement sollicité par différents acteurs de la création d'entreprise mais aussi et surtout de l'innovation industrielle et technologique et incités par les pouvoirs publics grâce à de nombreuses dispositions fiscales.

### **Business plan**

Un *business plan* (plan d'affaires) est un document de synthèse des activités l'entreprise, incluant le budget, remis à l'investisseur pour permettre d'apprécier les risques et décider des modalités et du montant des fonds qu'il est prêt à apporter. Il est rédigé tant pour un usage interne à destination du management que pour communiquer à l'extérieur et convaincre les banques d'accorder des financements ou le capital-risque d'investir dans l'entreprise. C'est un exposé clair et objectif du projet sous tous ses aspects financiers, techniques, humains, et commerciaux. Il doit mettre en valeur le besoin de financement en fonds propres et évoquer des perspectives de sorties pour le financier. Un *business plan* est souvent conçu à

l'occasion d'une création d'entreprise, ou de la mise en place d'une phase de développement important. Il constitue alors l'outil de base pour chercher des financements. Il permet aussi de mieux approfondir un projet d'activités tout au long de son élaboration, de juger de sa faisabilité économique et de suivre son évolution.

### **Business process reengineering**

Le *business process reengineering* (BPR), développé par M. Hammer et J. Champy, est une démarche qui consiste en un remodelage complet de l'organisation autour de ses processus. En effet, l'objectif principal du BPR est d'accroître la satisfaction du client. La démarche vise à réduire ses coûts internes, à améliorer la qualité des produits et des services, à utiliser de façon optimale les compétences de chacun, à réduire les délais, ou encore à accroître la réactivité de l'entreprise grâce à l'écrasement des différents niveaux hiérarchiques.

# C

## **Cadre de référence**

On entend par « cadre de référence », un modèle conceptuel, théorique ou un champ d'observation (empirique) sur lequel on s'appuie pour structurer et orienter une démarche, une analyse ou une réflexion.

## **Call center**

Un *call center* est un centre dédié et organisé pour prendre et gérer les appels téléphoniques émanant de clients internes ou externes. Il offre un point unique d'entrée aux clients. On parle également de centre de contacts, la dimension « multi-canal » (*i.e.* l'aptitude à gérer l'ensemble des canaux de contact clients/prospects), étant considérée comme critique. Un call center peut être réel ou virtuel, internalisé ou externalisé.

## **Capital immatériel**

L'entreprise capitalise et produit des valeurs qui ne sont pas toujours visibles financièrement. On retient généralement cinq formes de capital immatériel qui participent au processus de création de valeur de l'entreprise : le capital client (fidélité de la clientèle, position géographique de la clientèle, notoriété de la marque, image); le capital humain (personnalité du dirigeant, leadership, présence d'hommes clés, compétences individuelles, expérience; savoir-faire collectif, compétences), la capacité à innover (brevets, technologies, techniques, licences), le capital développement (réseau de coopérations, partenariats, aire d'influence) et le capital organisationnel (systèmes d'information, logiciels, bases de données, outils de formation, modes de communication et d'interactions, système de

veille, *knowledge management*). Le capital immatériel d'une entreprise revient donc à évaluer tout ce qui n'apparaît pas sur le bilan et qui pourtant constitue la valeur de l'entreprise.

### **Capital social**

Le capital social est constitué de l'ensemble des apports (en numéraire, industrie et nature) effectué par les actionnaires au moment de la création ou de l'augmentation de capital d'une société. Au bilan, il apparaît comme le produit du nombre d'actions par leur valeur nominale.

### **Capitaux propres**

Les capitaux propres sont les capitaux accumulés par l'entreprise elle-même et restant à sa disposition à moyen et long terme. Les dettes à moyen et long terme ne sont pas comptabilisées dans les capitaux propres. La majorité des capitaux propres est généralement constituée par le capital social, les réserves et les subventions d'investissement.

### **Catégorisation sociale**

La catégorisation sociale est un processus cognitif d'organisation des informations dont un individu dispose à propos de son propre groupe et des autres groupes pertinents. C'est un processus qui permet de définir et de distinguer le « nous » et le « eux ». En cela, il contribue largement à la construction identitaire des individus. Le mécanisme de catégorisation sociale consiste en effet à segmenter, classer et ordonner l'environnement social, en permettant à l'individu de se situer et de se positionner au sein de son environnement et d'entreprendre ainsi diverses formes d'actions sociales.

### **Centralisation**

La centralisation consiste à concentrer le pouvoir de décision au sommet de la hiérarchie à l'inverse de la décentralisation. Elle détermine par conséquent dans quelle mesure le pouvoir décisionnel est réparti et diffusé dans les niveaux inférieurs de l'organisa-

tion : plus l'organisation est centralisée, plus les décisions sont prises au sommet de la hiérarchie. Elle conduit à la formation de structures pyramidales concentrant à leur sommet la totalité du pouvoir et de l'autorité. Une telle démarche vise par conséquent à privilégier, dans les processus de décision, le rang hiérarchique, c'est-à-dire la position de l'acteur dans l'organigramme au détriment de la compétence personnelle fondée sur les qualités de l'individu pour le problème posé (spécialisation fonctionnelle ou expertise). La centralisation présente deux inconvénients majeurs. D'une part, la charge de travail et son degré de complexité sont parfois tels que le dirigeant ne peut plus assumer à lui seul ou à quelques-uns (sommet stratégique) la réalisation de l'ensemble des responsabilités et des tâches. D'autre part, face à la diversité des activités, un acteur seul peut s'avérer moins compétent dans le traitement d'un sujet précis et particulier, et devra dès lors faire appel à un collaborateur spécialisé dans ce type de mission.

### Centre de coût

Le centre de coût est un centre d'analyse ou de responsabilité, dont l'objectif consiste à exécuter un programme d'activités en respectant des normes préétablies concernant la qualité, les consommations et les coûts.

### Centre de profit

Le centre de profit est un centre de responsabilité dont l'objectif s'exprime sous la forme d'un résultat (marge ou contribution) à obtenir.

### Centre opérationnel

Le centre opérationnel est le centre regroupant les opérateurs, c'est-à-dire les agents opérationnels dont le travail est directement lié à la production des biens et des services de l'entreprise (gestion des achats, fabrication, distribution, gestion des stocks).

### **Chaîne de valeur**

D'après M. Porter, la chaîne de valeur est une décomposition de l'entreprise en une succession de fonctions permettant de comprendre comment sont allouées les ressources et comment se construit la valeur perçue par le client. Neuf contributions fonctionnelles peuvent être identifiées, avec cinq activités de base (approvisionnement, fabrication, commercialisation, marketing – vente et services après vente) et quatre activités de soutien (administration et planification, gestion des ressources humaines, Recherche et Développement, achats). Les liens ou interactions entre ces différentes activités peuvent être importants et permettre l'obtention de synergies. La chaîne de valeur ne prend pas en compte l'environnement extérieur et notamment les interconnexions avec les autres acteurs économiques de l'environnement (clients, fournisseurs, concurrents, autres parties prenantes). Voir sur ce point, le concept de « système de valeur » également développé par M. Porter.

### **Changement construit**

Une approche du changement, fondée sur une démarche peu formalisée laissant le champ libre aux initiatives et aux interactions, relève du changement « construit », c'est-à-dire d'un changement élaboré avec l'ensemble des acteurs de l'organisation. Ce type de changement émergent doit donc être considéré comme le résultat d'interactions entre les acteurs d'une organisation plutôt que comme l'objectif initial de l'interaction. Le changement « construit » met ainsi l'accent sur la mobilisation des énergies, pour impulser un engagement dans l'action. Il modifie les rôles du leadership et des acteurs, et s'appuie sur différents outils de gestion (contrôle par les systèmes de croyance, d'encadrement...) qui facilitent son appropriation et sa diffusion. Il fait également appel au registre symbolique et à diverses tactiques permettant de rompre avec les routines de l'organisation et d'en faire émerger de nouvelles. Les managers peuvent en effet s'orienter vers une gestion du changement « chemin faisant ». En ce sens, seuls les grands objectifs sont définis, et c'est en fonction des événements, que les décisions seront prises. Les managers ont une vision floue de l'avenir, qui se mani-

fieste par la volonté de ne pas fixer de cadre au changement. En fait, l'objectif de cette période n'est pas de trouver la meilleure solution à un problème donné, mais de trouver une entente sur le problème à résoudre. Les acteurs étudient en commun les problèmes qui se posent à l'organisation. L'accord trouvé pour résoudre le problème est essentiel pour la poursuite. L'ancrage du changement se situe au niveau de son processus. C'est en fonction des comportements des managers que le processus de changement va s'opérer. La démarche du changement sera par conséquent alimentée par des conduites d'acteurs et des événements non prévus. Le changement construit passe, de ce fait, par la création d'un contexte favorable, tenant compte des comportements et des émotions de l'ensemble des acteurs de l'organisation. C'est en effet en fonction de l'évolution du contexte et du comportement des acteurs que le processus de changement va évoluer.



## **Changement incrémental**

On entend, par changement incrémental, une démarche consciente et pro-active de changement par incrément qui correspond à une série de « petits pas » en matière de changement. Il s'agit donc d'un changement évolutif, caractérisé par une transformation graduelle qui se produit dans le cours normal des activités de l'organisation. On peut distinguer les approches de changement évolutif, selon que l'initiative vienne du sommet de l'entreprise ou qu'elle se situe plus bas dans la hiérarchie organisationnelle (ligne hiérarchique). Cette démarche de changement est généralement orientée par le dirigeant et vise à sensibiliser les membres de l'organisation au besoin de changement, à expérimenter de nouvelles approches et à construire du support autour du projet de changement. Le changement évolutif ressemble par conséquent davantage à une démarche d'apprentissage et de découverte qu'à un plan explicite de changement. De plus, le changement évolutif est graduel parce qu'il doit provoquer la mobilisation des ressources humaines et matérielles autour d'un nouveau projet en formation. Il faut donc prendre le temps de susciter une prise de conscience du besoin de changer, créer un consensus sur le changement à apporter et développer

l'engagement des membres de l'organisation. Dans le cas de changement incrémental, ce processus de découverte et de mobilisation est orienté par le dirigeant. Le dirigeant a ainsi un rôle prépondérant puisqu'il guide la démarche. C'est lui qui fixe l'ordre des priorités, en sélectionnant les questions à explorer et le processus de mise en œuvre.

### **Changement planifié**

Un changement planifié se présente comme un programme souvent intensif, visant à initier des changements au sein de l'organisation, en vue d'améliorer le fonctionnement de la société (accroissement de la flexibilité, augmentation de la productivité, programme qualité, innovation technique, renforcement de la motivation des équipes, redéfinition des postes et des rôles...). Les tenants du changement planifié considèrent le changement comme la résultante du produit d'une action volontariste, rationnelle et délibérée. Durant la phase d'initiation, les managers en charge de sa gestion vont s'attacher à définir clairement les étapes du changement, les objectifs, les rôles et les responsabilités de chacun.

### **Changement radical**

Un changement est qualifié de radical, lorsqu'il entraîne des changements importants, voire des ruptures, tant au niveau de la stratégie, que de la structure et de la culture de l'organisation. Il s'agit donc d'un changement qui remet en cause le cadre de référence dominant de l'entreprise, en affectant celle-ci en profondeur au niveau de ses différentes unités organisationnelles. On peut distinguer quatre types de changement radical : la *transformation* qui vise à adapter l'organisation à des circonstances radicalement modifiées, la *réorientation* qui est une réallocation globale des ressources de la firme, la *revitalisation* qui vise à remettre de l'ordre dans le fonctionnement de l'organisation et le *redressement* qui a pour objectif d'améliorer la performance ou d'assurer la survie de l'organisation. Hafsi et Demers (1989) qui ont étudié le processus de changement radical dans les organisations complexes affirment que le changement radical touche à la fois les croyances, les valeurs, la

stratégie et la structure de l'organisation. Le changement radical est stimulé par le constat d'une inadéquation entre la stratégie de la firme et les circonstances prévalant dans l'environnement. C'est pourquoi il nécessite une transformation majeure de la carte mentale des membres de l'entreprise.

### **Charges d'activités**

Les charges d'activités correspondent aux charges (matières premières, main-d'œuvre directe, énergie...) dont le volume varie en fonction des quantités fabriquées ou vendues.

### **Charges de structure**

Les charges de structure correspondent aux coûts structurels (amortissements, charges financières, services généraux...) liés à l'existence de l'entreprise et à son développement.

### **Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires désigne le total des ventes de biens et de services facturé par une entreprise sur un exercice comptable. Il est exprimé en unités monétaires et compté sur une année. Il se calcule hors taxe, et en particulier hors TVA, et déduction faite des rabais, remises et ristournes accordés.

### **Cible**

Une cible est la fraction de la population d'individus ou d'entreprises qui répondent à certains critères stratégiques et économiques pour l'entreprise, et à laquelle on destine un bien (approche commerciale) ou qui est visée par une action spécifique (communication, stratégie relationnelle...).

### **Client**

Un client est un acheteur effectif ou potentiel de biens ou de services proposés par une entreprise. Le client peut être une personne

physique ou une personne morale. On parlera de « client actif », lorsque le dernier achat du client est suffisamment récent, au vu du rythme normal de la relation commerciale développée avec ce dernier, pour supposer qu'il effectuera prochainement un nouvel achat.

### **Co-branding**

Le *co-branding* associe deux sociétés, possédant deux marques de même impact, les deux partenaires en retirant un bénéfice équitable. Le *co-branding* est un partenariat de marques qui va au-delà des techniques de recommandations (une marque de machine à laver préconise l'utilisation d'une marque de lessive) ou de promotion croisée. Cette union peut revêtir plusieurs formes juridiques. Parfois, le *co-branding* passe par la création d'une *joint-venture* : ainsi, Danone et Motta ont créé la société SYG pour gérer leur produit commun, le yaourt glacé Yolka. Mais, le plus souvent, le *co-branding* prend la forme d'un simple contrat de licence de marque entre la marque « hôtesse », celle qui va fabriquer le produit, et la marque « invitée ». Ce contrat précise la durée de l'engagement commun, la rémunération qui peut être versée sous forme de redevances – par la marque hôtesse à la marque invitée et les prérogatives de chaque partenaire concernant la politique publicitaire et promotionnelle du produit. À l'aide du *co-branding*, les entreprises peuvent également renouveler de façon originale leurs gammes : l'aspect innovant et l'image différente des produits bi-marques sont remarqués à la fois par les consommateurs et par la distribution. Yolka a ainsi été désigné comme le « Produit de l'année 1995 » par l'institut Sécodip à partir de sondages effectués auprès de consommateurs. Le *co-branding* démultiplie également les effets des investissements en communication, en additionnant les cibles de chacune des marques et les occasions d'achats. Grâce au *co-branding*, les entreprises peuvent aussi partager les coûts de lancement du nouveau produit. Mais le *co-branding* reste une démarche délicate. Des tensions peuvent apparaître entre les partenaires au sujet du message publicitaire ou de la politique tarifaire et promotionnelle du produit. Des dissensions risquent aussi de survenir au sein de l'entreprise qui fabrique, certains peuvent estimer que les ressources engagées bénéficient trop à la marque invitée. Mais le

danger majeur est ailleurs, c'est-à-dire dans l'effet difficilement maîtrisable de l'association de deux marques sur la clientèle de chacune, d'où l'importance du choix du partenaire. Pour que le *co-branding* puisse être efficace, les deux marques doivent être porteuses de valeurs proches et complémentaires dans l'esprit des consommateurs.

## Coaching

Le coaching repose sur l'accompagnement de personnes en vue de les amener à une plus grande efficacité et productivité, en libérant leurs aptitudes et capacités. Il permet à la personne coachée, par l'écoute, l'attention et la pertinence du questionnement de trouver ses propres réponses et de mettre en œuvre ses propres solutions. Le coaching utilise différentes méthodes d'analyse issues notamment des sciences de la communication et de la psychologie sociale dans les organisations. Le coaching se déroule dans un espace-temps déterminé et contractualisé dans le cadre d'objectifs co-définis par le coach, le coaché et l'entreprise d'accueil.

## Cohérence

La cohérence désigne l'organisation et l'articulation entre différents éléments (argumentations, informations, données, idées), marquée par une absence de contradictions ou d'éléments incompatibles avec le système de liens défini (pas d'éléments en dissonance), et qui donne au « tout » formé du sens et de la pertinence en raison de son caractère logique et consistant.

## Cohésion interne

La cohésion interne au sein d'une équipe correspond au degré d'attachement réciproque entre les participants et aux forces émotionnelles et cognitives qui permettent de maintenir ensemble les membres du groupe et de résister ainsi aux risques de désintégration. Elle résulte à la fois de la dynamique des relations affectives, du mode d'organisation du groupe et de la nature des relations avec les autres groupes. La cohésion peut se manifester de différentes manières : attraction sociale entre les membres du groupe, attrait pour le groupe, homogénéité des opinions au sein du

groupe. De nombreux facteurs sont susceptibles de la renforcer : la taille réduite du groupe, son degré d'homogénéité, sa stabilité (faible turnover), la fréquence des interactions, la référence à des succès collectifs antérieurs, l'existence d'expériences (vécu) en commun. Parmi ceux-ci, on trouve également le sentiment d'interdépendance dans la réalisation ou la poursuite d'un objectif commun. Mais aussi et surtout, le développement de situations de compétitions intergroupes (logique « eux »-« nous ») contribue à renforcer l'identité sociale du groupe.

### **Collaboration interne**

La collaboration est le fait de travailler ensemble dans l'exécution d'une certaine action, générant une compréhension commune et une connaissance partagée. Dans une situation de collaboration, le résultat est ainsi imputable au groupe dans son entier.

### **Commerce électronique**

Au sens restreint du terme, le commerce électronique consiste à vendre ou à acheter des produits, des services ou des informations par l'intermédiaire de réseaux de télécommunications. Les opérations de commande, de facturation et de règlement sont effectuées par voie de télécommunications. Au sens large du terme sont concernés par le commerce électronique tous les échanges et toutes les transactions qu'une entreprise peut être amenée à faire au travers d'un média ou d'un réseau.

### **Communauté de pratiques**

Une communauté de pratiques est un groupe d'individus, formé pour partager des pratiques, situations, problèmes ou une même passion, et qui décide d'enrichir leurs connaissances, expertises et savoir-faire sur un domaine d'intérêt commun (savoirs professionnels, compétences, processus...) en interagissant ensemble.

### **Communauté virtuelle**

Une communauté virtuelle est un ensemble de personnes dispersées à travers le monde mais reliées par ordinateur dans le cyber-

espace. Elles partagent un intérêt commun, se rencontrent et communiquent par courrier électronique, « chat », forums de discussions et font du commerce en ligne.

## Communication

La communication est un aspect fondamental d'une politique d'entreprise puisqu'elle contribue à son développement et au maintien des relations entre les différents acteurs d'une organisation. Elle comprend la communication interne chargée de diffuser l'information à l'intérieur de l'organisation (service, unité, département) et la communication externe destinée à promouvoir l'activité de l'entreprise et son image. Toute communication suppose un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur, ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant d'exprimer et d'interpréter un message. L'équivalence entre émetteur et récepteur est donc un objectif de la communication interne et externe, même si sa réalisation n'est pas toujours assurée pour cause d'interférences ou d'incompréhension. Le processus de communication peut être décrit comme un processus composé de huit étapes :

- *l'émetteur*, c'est-à-dire l'individu ou l'organisation qui est à l'origine de la communication;
- *le codage*, à savoir la façon dont l'émetteur va transformer ses idées en éléments symboliques, images, formes, langage (verbal/non verbal)...;
- *le message (et ses supports)*, c'est-à-dire les informations et productions symboliques transmises par l'émetteur à travers différents moyens de communication;
- *le décodage* ou le processus par lequel le récepteur va attacher une signification et un sens au message diffusé par l'émetteur;
- *le récepteur* de la communication, c'est-à-dire la personne ou l'ensemble des acteurs à qui le message est destiné;
- *l'effet en retour (feedback)* ou la partie de la réponse du récepteur (message, réaction, attitude) qui est communiquée à l'émetteur;
- *les distorsions, interférences et incompréhensions* qui peuvent venir perturber le processus de communication.

Parmi les distorsions, interférences et incompréhensions qui peuvent venir perturber le processus de communication, se trouve la

question des barrières culturelles et sociales. En effet, la culture peut avoir des conséquences sur le processus de codage et décodage des acteurs, en fonction de leurs sensibilités respectives. Le message utilisé (mots, symboles, images) peut ne pas être en accord avec les valeurs et les attentes du récepteur. Il sera interprété par le récepteur d'une manière différente des hypothèses retenues par l'émetteur. La compréhension du message s'établira à partir de la culture de référence du récepteur, et aura tendance à subir des interférences ou des distorsions (catégorisation stéréotypée, généralisation abusive, jugement de valeur...).

### **Communication externe**

La communication externe joue également un rôle important dans la gestion d'une entreprise. Elle permet d'accroître sa notoriété et de donner une image cohérente et valorisante à l'organisation. Cette politique revêt aujourd'hui un caractère stratégique, en raison de l'importance prise par les médias dans l'économie moderne et du rôle de la confiance (et de l'image) dans le choix des investisseurs financiers.

### **Communication interne**

La communication interne a comme objectif de mettre en commun, d'échanger, de partager différentes informations, en vue d'améliorer la compréhension des acteurs et de favoriser des relations internes constructives. La communication interne peut donc se voir comme un processus social permanent, qui intègre de multiples modes d'échanges et qui se nourrit des échanges d'informations entre interlocuteurs, pour créer des synergies et insuffler un esprit coopératif entre les acteurs. La communication interne revient par conséquent à transmettre et diffuser des informations aux différents membres de l'organisation, de manière verticale ou horizontale, à travers plusieurs types de supports – documents, systèmes électronique et informatique et l'instauration de relations plus ou formelles (réunions, groupes de travail, discussions). La communication interne constitue un puissant levier d'action au service de la

culture de l'entreprise qui permet de motiver et d'impliquer son personnel vers la réalisation de leurs objectifs.

### **Communication non verbale**

Une communication est dite « non verbale », lorsqu'elle est basée sur la compréhension implicite de signes non exprimés par un langage (mouvements physiques et corporels expression du visage, regards, gestes, toucher, allure physique, posture, inaction, passivité, mouvement des yeux et autres types de mouvement, rituels...), qui font appel aux différentes parties du corps. Ces différents signes, leur assemblage et leur compréhension ou leur interprétation sont dans leur grande majorité dépendants de la culture des acteurs en présence.

### **Communication verbale**

Une communication verbale est fondée sur l'utilisation explicite de signes linguistiques (mots, phrases, rhétorique, argumentations) qui confèrent un corpus appelé langue, ou plus généralement langage. La communication verbale peut être orale ou écrite. Dans les deux cas, l'outil utilisé est le même : c'est le mot, combinaison d'un signifiant (forme) et d'un signifié (sens). Qu'il soit oral ou écrit, le message s'appelle énoncé. Le code utilisé est le système linguistique produit par un énonciateur vers un interlocuteur ou destinataire.

### **Compétence**

La compétence est un ensemble de savoirs et de savoir-faire professionnels observables, analysables et pouvant être soumis à évaluation, qui permettent aux acteurs de l'entreprise d'exercer dans de bonnes conditions les tâches qui leur sont confiées. La compétence peut donc se voir comme le potentiel d'une personne à exercer des tâches déterminées, par la mobilisation et la combinaison de ressources spécifiques. Une compétence est donc complexe, dans la mesure où elle intègre de la réflexion, des savoirs, des habiletés, des attitudes dans un processus qui doit déboucher sur une action donnée. Une compétence est perfectible : Elle n'est donc jamais atteinte

(pas de seuil) et est conduite à se développer tout au long de la vie d'un individu (développement continu). Elle doit par conséquent être activée et maintenue pour éviter de perdre une partie des savoirs et savoir-faire acquis au cours du temps. Pour permettre un développement continu, il est primordial que l'individu s'appuie le plus souvent possible sur ses connaissances antérieures et les place en relation avec les nouveaux apprentissages à effectuer, pour mobiliser, les mêmes compétences si possible dans des contextes diversifiés ou dans des tâches de plus en plus complexes. Une compétence est donc relative et reliée à un contexte, à une situation qui permet à l'individu d'agir. En effet, une compétence s'exerce en situation. Elle se traduit essentiellement par la capacité de gérer avec efficacité une situation, soit en modifiant la situation pour qu'elle nous convienne (*assimilation*), soit en s'adaptant soi-même à la situation (*accommodation*).

### **Compétitivité**

Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Selon cette approche, on peut définir la compétitivité de la firme, à travers son carré magique, à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation. Il s'agit par conséquent de la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation, de valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme, de s'adapter rapidement aux variations du marché, et de veiller à renouveler son système de ressources en fonction des attentes et des évolutions de l'environnement.

### **Comportement consistant**

Un comportement consistant est une forme de comportement marquée par une répétition persistante d'une affirmation ou d'un point de vue, le refus de déclarations contradictoires et l'établissement de preuves logiques comme signe d'une démarche certaine et engagée.

## **Comportement intergroupe**

Le comportement intergroupe peut se définir comme tout comportement produit par un ou plusieurs individus à l'encontre d'un ou plusieurs autres individus, basé sur l'identification de protagonistes que l'on considère comme faisant partie de catégories sociales distinctes de son groupe d'appartenance.

## **Comportement opportuniste**

On entend par « comportement opportuniste » ou « risque d'opportunisme », la tentative pour un acteur – organisation, groupe, individu – de réaliser des gains personnels au détriment des autres acteurs de l'environnement, fondés sur un manque de franchise, d'honnêteté et de loyauté à l'égard de l'*Autre*. Cette tentative, pour réussir, peut ainsi conduire l'acteur opportuniste, à recourir à la ruse (désinformation/temporisation), à la dissimulation (information déformée/tronquée) ou à des comportements ouvertement malveillants comme la trahison, la tricherie, le mensonge ou le vol.

## **Comportement organisationnel**

L'approche du comportement organisationnel (*organizational behavior*) est une science comportementale appliquée qui étudie l'activité des membres d'une organisation, pour en analyser ses effets sur l'efficacité et les performances du système. Elle se structure autour de quatre angles d'étude complémentaires, à savoir les comportements des individus (attitudes, personnalité, valeurs, perception, prise de décision, motivation, émotions), les comportements des groupes (travail en équipe, communication, leadership, conflits, négociation), l'impact du système organisationnel sur les comportements (structure, organisation, culture), ainsi que l'étude des dynamiques transversales (stress, changement, synergie).

## **Compromis**

Le compromis est la recherche de solutions satisfaisantes acceptables par tous, qui peut aboutir à une logique de normalisation des

points de vue. C'est donc le résultat d'une négociation entre les parties en présence, où chacun fait des concessions pour arriver à une solution commune qu'elles devront conjointement exécuter.

### **Concertation**

La concertation est une action visant à interroger une ou plusieurs personnes, pour connaître leur avis sur un sujet donné, échanger des arguments et expliciter les points de vue de chacun. La concertation se distingue de la négociation, dans la mesure où elle n'aboutit pas nécessairement à une décision, mais qu'elle vise à la préparer.

### **Conciliation**

La conciliation est une pratique de règlement des conflits à l'amiable, qui est menée sous l'autorité d'un juge de juridiction civile (ex : prud'hommes) ou commerciale. L'objectif est d'obtenir une solution négociée, entre les parties au conflit, qui fera l'objet d'un constat officiel. La conciliation est différente de l'arbitrage et de la médiation dans la mesure où il n'y a pas de tiers extérieur au conflit, qui se trouve impliqué dans le processus de résolution. Par conséquent, dans une conciliation, seules les parties au conflit négocient entre elles, les instances judiciaires ne faisant qu'entériner la décision finale.

### **Conduite du changement**

La conduite du changement est un ensemble de méthodes et de techniques qui permettent de mesurer la capacité d'un système (l'entreprise) à changer, à dimensionner les leviers de communication, de formation et d'accompagnement individuel et collectif, et à proposer des outils de mesure de l'adhésion et de la participation. La conduite du changement vise donc à traiter tous les points de changement susceptibles de bloquer ou de retarder un projet (réorganisation, fusion interne, restructuration, modernisation du système d'organisation...), à travers une analyse des risques liés au changement (résistances, absence d'adhésion, non-acceptation, incompréhension, malentendus, faible implication, conflits de valeurs ou d'intérêts) et la mise en place d'une démarche ouvrant la voie à des

solutions consensuelles, acceptées par la grande majorité des acteurs de l'organisation.

## **Confiance**

La confiance se présente comme la présomption qu'en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction de règles de comportement prévisibles et partagées et considérées comme acceptables au regard de nos propres normes.

## **Conflit**

Le conflit est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. Si le conflit sous-tend un désaccord, il peut en revanche y avoir désaccord sans qu'il y ait nécessairement conflit. Le conflit peut prendre une dimension négative ou positive. Le conflit négatif se produit, lorsqu'il est la manifestation d'un antagonisme entre deux parties qui font appel aux sentiments, à la subjectivité, aux rancœurs ou aux préjugés (conflits de valeurs, conflits de personnes) ou à des stratégies purement politiques (conflits d'intérêts partisans). Dans ce cas, il peut s'avérer très néfaste et générer de graves perturbations dans l'organisation (discours discriminatoires, manipulations, rumeurs, agressivité). Le conflit peut être au contraire positif, s'il repose sur une réalité factuelle ou objective et est plus le fruit d'incompréhensions ou de désaccords autour de sujets majeurs (conflits d'objectifs, conflits de méthodes) essentiels au développement de l'organisation. Dans ce cas, les contradictions peuvent être le signe d'une implication forte des acteurs, d'un engagement et d'une volonté d'apporter des réponses consistantes au problème posé, ce qui peut au terme du processus – après une période de perturbations – s'avérer porteur de sens et de créativité avec une amélioration sensible des performances.

## **Conflit affectif**

Il y a conflit affectif, lorsque les sentiments ou les émotions d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse. Dans ce cas, l'objet du conflit n'est pas extérieur à l'indi-

vidu (un projet, un objectif, une idée) mais porte sur la personnalité des protagonistes qui s'opposent du fait de problèmes relationnels. Dans ce type de conflit, l'individu se sent visé personnellement. De ce fait, ces conflits sont en général plus violents du fait du ressentiment des personnes (frustration, colère...). Deux des principales raisons des oppositions sont d'une part la propension à l'agressivité des protagonistes qui elle-même dépend de facteurs de prédisposition (personnalité, éducation...) et de variables médiatrices (stress, colère, fatigue, problèmes personnels...) et de l'autre, la capacité des acteurs à susciter de l'hostilité (opposition de caractères).

### **Conflit cognitif**

Le conflit cognitif est une situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme difficilement compatibles. Le conflit cognitif est donc lié à l'apparition de divergences dans la manière d'appréhender, d'analyser et d'évaluer une situation. Au niveau des organisations, les conflits cognitifs portent souvent sur des divergences de fond (fondements), liées au contenu des actions. Le conflit cognitif peut également être lié à des appréciations différentes dans la façon d'atteindre un but commun, en fonction de l'analyse de la situation, des rapports de force en présence et des attitudes perçues.

### **Conflit de comportements**

Dans ce type de conflit, le conflit porte sur des attitudes ou des comportements adoptés par les individus dans le cadre de leur travail ou vis-à-vis d'autrui (façon de démarcher un client, de gérer les problèmes au sein d'un groupe, attitude face au travail, réaction face au travail d'autrui).

### **Conflit de valeurs**

Il y a conflit de valeurs, lorsqu'il y a une opposition forte entre des valeurs défendues par chacun des groupes. Il existe alors une tension qui n'est pas nécessairement antagoniste (incompatibilité)

mais qui pose un problème de hiérarchisation des valeurs, pour savoir quelle sera la valeur in fine privilégiée dans la démarche.



## Conflit groupe-individu

Le conflit groupe-individu oppose un individu au reste du groupe. Quatre principaux cas de figures sont envisageables. Le premier est souvent appelé le *syndrome du « bouc émissaire »*. L'individu est rendu responsable des problèmes ou des dysfonctionnements de l'ensemble du groupe. Il est choisi par les autres membres du groupe car il possède certains traits personnels (âge, qualité physique ou intellectuelle, attitude comportementale, etc.) qui le différencient des autres. Le conflit peut aussi être lié au fait que l'individu a une « personnalité déviante ». Le collaborateur est porteur de valeurs, de normes ou de points de vue qui se démarquent fortement du reste du groupe. Selon Lewin (1951), au cours de son histoire, un groupe se forge des normes sociales qui vont créer une résistance au changement et une stabilité du groupe. Si un individu s'en écarte trop, il va générer automatiquement des comportements agressifs de la part du groupe, qui peuvent aller jusqu'à l'exclusion. Pour résoudre cette situation, le salarié peut essayer d'influencer les membres du groupe pour leur faire adopter ses points de vue (logique d'innovation). Il peut aussi chercher à faire évoluer les normes et les informations des autres membres du groupe (logique de dissidence). De même, il peut décider de comprendre les normes du groupe, afin de les adopter (logique de normalisation). Il peut également choisir de quitter le groupe s'il se révèle incapable de s'adapter ou de transformer les règles du jeu (logique de rejet). Dès que des personnes se rassemblent et se mettent à œuvrer en commun dans un groupe, des différences entre les individus apparaissent. Ce processus de différenciation conduit à distinguer chaque personne sur différents critères (autorité, pouvoir, statut...) et donc à identifier sa position dans le groupe. Cette position va créer des attentes de la part des autres membres en termes de rôles joués (comportement caractéristique d'une personne dans une situation donnée, attentes statutaires). Dans un groupe, le non-respect de la distribution attendue des rôles par un individu peut engendrer le

ressentiment, voire l'hostilité des autres membres. Enfin, le dernier cas de figure est celui de la « personnalité non efficace ». L'individu est rejeté par son groupe car il ne satisfait pas aux critères de performance fixés.



### Conflit intergroupes

Pour survivre, un groupe doit assurer une défense active de ses intérêts. Plus généralement, un groupe ne peut exister que par rapport à d'autres groupes antagonistes. L'appartenance à un groupe conduit ainsi à faire des catégories (entre le « nous » et le « eux ») et à attribuer une identité sociale positive au groupe auquel on appartient et négative aux autres groupes. Dès lors, les conflits intergroupes, loin de détruire les groupes, servent à renforcer leur cohésion et leur unité et s'avèrent donc indispensables à la survie du groupe. Les causes de conflits intergroupes sont multiples. Le conflit peut être lié à un *problème de communication*. Il peut en effet s'agir d'une *absence de communication* liée à des interactions insuffisantes entre les groupes empêchant toute forme de coopération. Un autre cas de figure est une *mauvaise communication*. En effet, chaque individu communique à partir de son cadre de référence. Si beaucoup de communications échouent, c'est par méconnaissance du système de représentation de l'autre et des logiques qui le sous-tendent, mais aussi par la difficulté que représente le partage de ces représentations. Entre ce que l'émetteur veut dire et ce qu'il dit réellement, il existe déjà un écart. Entre ce qu'il dit et ce que le récepteur entend, ce qu'il écoute réellement et ce qu'il comprend puis ce qu'il retient et enfin ce qu'il utilise, il y a bien d'autres écarts possibles. Les conflits naissent souvent de problèmes de communication et notamment de compréhension entre des équipes éloignées ayant des rythmes et des objectifs différents (service fonctionnel *versus* service opérationnel par exemple). L'*éloignement* peut aussi générer un conflit, en privant les groupes de relations informelles, riches et quotidiennes. Enfin, les groupes luttent aussi pour rééquilibrer les rapports de force et de pouvoir. Un conflit redéfinit le pouvoir respectif des deux parties. Il sert à évaluer la puissance des intérêts antagonistes à l'intérieur d'une organisation et à mesurer les forces en présence.

## **Conflit interpersonnel**

Toute relation interpersonnelle est fondée sur des liens d'interdépendance qui conduisent deux individus à exercer leur pouvoir sur l'autre et réciproquement. Lorsque le conflit met aux prises un manager avec l'un de ses collaborateurs, on parle de conflit *formel* ou *vertical* même lorsque le rapport hiérarchique n'est pas la cause fondamentale du conflit. À l'inverse, le conflit peut être qualifié d'*informel* ou *horizontal*, lorsqu'il met aux prises deux individus qui ne sont pas engagés dans une relation hiérarchique. Dans ce cas, l'opposition porte sur l'une des quatre dimensions que nous avons présentées (cognitif, affectif, comportement et objectif). Il est en partie imputé au fait que la probabilité pour que deux individus aient des pensées, désirs, goûts, intérêts et projets personnels qui coïncident strictement, est fortement improbable, voire impossible.

## **Conflit intragroupe**

Le conflit intragroupe diffère du conflit interpersonnel car, au lieu de mettre aux prises deux protagonistes, il se manifeste par une opposition de deux sous-groupes composés de plusieurs acteurs. Trois principaux types de conflits intragroupe peuvent être distingués. En premier lieu, les *conflits autistiques* trouvent leur origine dans de simples malentendus ou incompréhensions entre les membres du groupe. Il s'agit donc avant tout d'un problème de communication et notamment d'interprétation d'informations. On parle également de *conflits non pertinents* lorsqu'ils renvoient à des controverses sur des questions mineures ou « hors sujet » par rapport aux préoccupations réelles du groupe. Enfin, les *conflits contingents* résultent de certains facteurs de situation comme par exemple, une décision à prendre. Le conflit va dès lors être l'occasion pour les sous-groupes de mesurer leurs forces et capacités relatives. C'est par conséquent la lutte pour le pouvoir qui génère les conflits. Leur émergence est favorisée en cas de recouvrement ou d'attributions imprécises de responsabilités. Le conflit est en effet, un moyen de marquer son territoire ou de s'attribuer des prérogatives au détriment des autres.

## **Conflit intrapersonnel**

Le conflit intrapersonnel concerne une opposition interne (ou dissonance cognitive selon Festinger, 1957) d'un individu face à des exigences, des choix ou des décisions, considérées comme importantes pour lui, mais qui lui apparaissent comme incompatibles. Il entraîne pour la personne, une incapacité au moins temporaire à agir. Ce type de conflit a été traité par les approches psychanalytiques. Ainsi, Freud (1934) précise que la vie psychique est constamment remuée par des conflits de ce type. Ce mécanisme est relativement fréquent dans les organisations et a trois principales causes, selon March et Simon, (1958). Les auteurs parlent d'*inacceptabilité* lorsqu'un individu a le choix entre deux possibilités mais l'option qu'il préfère n'est pas suffisamment acceptable pour répondre à ses attentes en termes de satisfaction. Il y a *incomparabilité* lorsque l'individu est incapable de faire un choix entre les deux solutions qui lui sont proposées. L'*incomparabilité* peut générer plusieurs formes de conflits. Par exemple, le conflit « approche-approche » apparaît lorsqu'un individu hésite entre deux options aussi positives l'une que l'autre. Dans le conflit « évitement-évitement », l'individu se trouve dans la situation inverse. Il est mis en situation de choisir entre deux possibilités aussi négatives l'une que l'autre. On parle de conflit « approche-évitement », lorsque l'individu hésite sur des options qui comportent à la fois des aspects positifs et négatifs. Enfin, la dernière cause de conflit est l'*incertitude*. L'individu ne connaît pas les résultats potentiels des deux solutions et se trouve par conséquent en grande difficulté pour choisir.

## **Conflits d'objectifs**

Le conflit d'objectifs est une situation dans laquelle les buts ou les issues préférées par les parties se révèlent être difficilement compatibles, en raison d'une contradiction sur la finalité de la démarche, sur les intentions de chaque acteur. Par exemple, le fait à la fois de vouloir se développer par l'acquisition de nouvelles ressources (compétences, actifs matériels et immatériels) et de réduire la structure des coûts de l'entreprise marque une opposition sur les objectifs à retenir.

## Conformisme social

Le conformisme social est le fait pour un individu de suivre et d'obéir à certaines normes culturelles et sociales de son groupe d'appartenance, en respectant les règles et usages en vigueur. De ce point de vue, le conformisme social renvoie à un type de comportement dont le trait le plus caractéristique est le refus de toute forme de déviance ou de dérive par rapport aux normes du groupe, afin de limiter tous risques de rejet, d'affrontement ou de contradiction avec le système – environnement dans lequel on vit. Il existe d'ailleurs différents types de conformisme social. Le conformisme peut en effet revêtir la forme du suivisme et de la complaisance ou plus fondamentalement s'inscrire dans un processus d'identification et d'adhésion totale aux valeurs du groupe.

## Connaissance

On entend par « connaissance », l'ensemble des informations accompagnées, justifiées et assimilées par un individu, de façon à les rendre utilisables pour aboutir à une action. Toute connaissance opère, par sélection de données significatives et par rejet de données non significatives. Elle sépare certaines données et elle en unit ou associe d'autres en termes de logiques. De même, elle hiérarchise le principal et le secondaire et cherche à rendre les éléments intelligibles. Ces opérations sont commandées par des principes « supra logiques » d'organisation de la pensée ou paradigmes, qui vont gouverner notre vision des choses et du monde, de façon plus ou moins consciente. Contrairement à l'information, la connaissance n'est donc pas seulement une mémoire, un item figé dans un stock, mais est toujours activable pour une finalité, une intention ou un projet. La connaissance peut être divisée en deux catégories : la connaissance codifiée et la connaissance tacite.

## Connaissance codifiée

La connaissance codifiée est celle qui peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques, c'est-à-dire celle qui peut être transformée en information. La codifica-

tion des connaissances désigne par conséquent le processus de conversion d'une connaissance en un message qui peut être ensuite manipulé comme de l'information. Elle consiste à placer celle-ci sur un support et à la réduire en objet exploitable et facilement transportable. Cette connaissance transformée en information devient alors un ensemble qui peut être stocké dans des bases de données, introduit dans des systèmes experts, reproduit en de nombreux exemplaires, transmis à travers des réseaux. La tendance à la codification des connaissances est croissante, ainsi que le développement des outils permettant d'utiliser cette connaissance codifiée. En effet, elles permettent d'augmenter la valeur ajoutée de la connaissance codifiée, en favorisant son transfert à longue distance et à faible coût. Le fait de codifier la connaissance, de l'inscrire sur un support, a pour effet de donner à la connaissance des propriétés semblables à celles d'un bien matériel. L'inconvénient de la codification est son processus complexe et coûteux et le fait que la durée de vie des connaissances codifiées y soit très brève. En effet, il faut souvent investir beaucoup de ressources, pour pouvoir comprendre et exploiter des connaissances codifiées.

### **Connaissance tacite**

La connaissance tacite est une connaissance qui n'est pas formalisée et qui est difficilement transmissible et communicable. Elle regroupe notamment les compétences, les aptitudes, les savoirs et savoir-faire, l'intuition, les secrets d'un métier (tours de mains) qu'un individu a acquis et échangé lors de relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La connaissance tacite est donc fondée sur le vécu et l'implication personnelle mais aussi sur la tradition et le partage d'expériences. Elle correspond de ce fait à un savoir-faire ancré dans des contextes spécifiques d'action (un projet, une équipe, une communauté).

### **Conseil d'administration**

Dans une société anonyme (SA), aux côtés du directeur général, le conseil d'administration (qui est un organe collégial) a pour mission de déterminer les orientations de l'activité de la société et de

veiller à leur mise en œuvre. Le conseil d'administration a notamment compétence pour nommer et révoquer le directeur général. Si les membres du conseil n'assurent pas la gestion de la société au jour le jour (ceci relève de la compétence du directeur général), ils doivent néanmoins mener les missions qui sont les leurs, avec attention, car une faute de leur part est susceptible d'engager leur responsabilité. Le conseil d'administration est constitué par un collège d'actionnaires, que l'on nomme sous le vocable d'administrateurs. Il s'agit de personnes physiques élues par l'assemblée des actionnaires. Le conseil d'administration est un organe délibérant qui est dirigé par le président du conseil d'administration. Ce dernier peut lui-même être assisté par un ou plusieurs directeurs généraux, subordonnés hiérarchiques du président qui en propose la nomination au conseil et dont seules sont pourvues les grandes organisations.

## Consultant

Dans le domaine de la gestion en général, le consultant est un professionnel qui offre un service de conseil objectif sur un sujet de nature souvent complexe, dans le but d'assister les dirigeants et le personnel des entreprises dans la gestion de leurs opérations. Il possède les qualifications et l'expérience pour solutionner des problèmes dans les domaines de la stratégie financière (politique générale), du marketing, de la production, des systèmes d'information, des ressources humaines, de la finance et du management.

## Contrainte de sentier

L'histoire de l'organisation, ses choix antérieurs et ses compétences accumulées peuvent conduire à rendre endogène l'évolution de chaque organisation, en les guidant vers une trajectoire spécifique (*path dependency*). Selon cette perspective, l'évolution des firmes n'est pas aléatoire, mais influencée par des « contraintes de sentier ».

## Contrat psychologique

Le contrat psychologique est la relation de confiance tacite entre une organisation et ses employés, qui implique d'un côté l'engage-

ment (contribution) et la loyauté des collaborateurs vis-à-vis de l'organisation, de l'autre côté une politique de sécurité (garanties, assurance, avantages sociaux) et de récompense pour le travail réalisé (rémunération, primes, intéressement, participation, incitations).

### **Contrôle**

L'entreprise dans son ensemble doit, en permanence, évaluer ses performances (mesure des écarts entre les performances observées et celles attendues) et s'assurer que son fonctionnement est cohérent au regard des objectifs qu'elle s'est fixés (respect des conditions d'exécution, conformité des procédures, validité des informations diffusées). De manière générale, la fonction de contrôle est une fonction essentielle en termes de régulation, permettant d'avoir une meilleure maîtrise des flux et des processus au sein de l'organisation.

### **Contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire est un outil du contrôle de gestion qui compare de façon détaillée les réalisations aux prévisions budgétaires, afin de mettre en évidence et d'analyser les écarts. Le contrôle budgétaire peut également être considéré comme le contrôle de gestion des charges de structures.

### **Contrôle de l'incertitude**

Le contrôle de l'incertitude renvoie aux relations entre l'entreprise et son environnement, et sa capacité à faire face à l'imprévisibilité des événements. Elle fait par conséquent référence à la façon dont les membres d'une société abordent le risque. Elle permet d'expliquer certains comportements d'entreprise, en vue de mieux contrôler l'incertitude environnementale. Elle mesure notamment le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Cette attitude peut se traduire par le recours à des outils de prévision, la mise en place de procédures standardisées, la recherche d'une plus grande stabilité ainsi que par un besoin de discipline et d'ordre. Le concept de « contrôle de l'incertitude » peut donc revêtir différentes formes, en

fonction des entreprises. Certaines cultures vont alors favoriser la prise de risque, d'autres son évitement ou sa maîtrise.



## Contrôle managérial

On entend par contrôle managérial, un processus visant à suivre, vérifier et évaluer le degré de conformité des actions entreprises ou réalisées par rapport aux objectifs, prévisions et programmes, en vue de combler les écarts (ou dérives éventuelles) et d'y apporter les corrections nécessaires.



## Convention collective

La convention collective a vocation à traiter l'ensemble des relations collectives entre employeurs et salariés (négociation collective, ensemble des conditions d'emploi et garanties sociales). Elle complète et adapte les dispositions du Code du travail aux situations particulières d'un secteur d'activité. La convention collective de branche est conclue entre des organisations syndicales représentatives d'une branche d'activité (métallurgie, commerce de gros...). Elle s'applique aux entreprises entrant dans le champ d'application professionnel (activité) et géographique (national, régional, départemental), et ayant adhéré à une organisation patronale signataire de la dite convention. Quand à la convention collective d'entreprise, elle est conclue entre l'employeur, pris individuellement, et une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives dans l'entreprise.



## Coopération

La coopération est un mode de relation entre différents acteurs, qui contribue dans un climat de confiance et d'ouverture réciproque (compréhension mutuelle) à la réalisation d'un projet collectif. La coopération est donc le contraire de l'affrontement et s'opère dans un esprit d'intérêt général de tous les acteurs concernés. Dans la coopération, les notions d'interactions et de réciprocité demeurent fondamentales, dans la mesure où la coopération ne se limite pas à un simple échange d'informations.

### **Coopétition**

La coopétition est la situation dans laquelle deux acteurs stratégiques (entreprise, groupe social, individus) vont adopter des comportements à la fois de compétition et de coopération, qui les amènent à être simultanément des concurrents et des alliés.

### **Cooptation**

La cooptation est un mode de recrutement et d'insertion de nouveaux salariés, rendu possible par le soutien (recommandations) et la confiance de certains collaborateurs de l'entreprise, qui vont se porter garant de la qualité du futur employé, fort de leurs connaissances et relations antérieures. Dans les sociétés comme Ikéa ou Xerox, elle représente respectivement 15 % et 20 % des embauches. La pratique de cooptation est aujourd'hui devenue relativement fréquente puisque, dans certains secteurs pour la recherche de profils spécifiques, comme celui des hautes technologies (sociétés de services informatiques et d'ingénierie), elle pourvoit près de 50 % des embauches. Le principal danger de la cooptation est lorsque l'insertion d'un nouveau salarié est liée davantage à la qualité de ses liens de confiance et de proximité avec d'autres salariés, qu'à ses capacités professionnelles. Il apparaît dès lors essentiel d'instaurer, dans le règlement intérieur de l'entreprise, une charte très précise et stricte des techniques de cooptation pour éviter ce type de dérives. En effet, la cooptation au sein d'une entreprise ne doit pas avoir comme conséquence des recrutements de type identitaire.

### **Coordination**

La coordination est le mode de collaboration institué entre les services et départements de l'entreprise. Elle assure la cohérence entre les différentes actions de l'entreprise et permet donc une unité d'action. La coordination entend répondre aux questions suivantes : comment faire travailler les individus ensemble ? Comment relier les unités de l'entreprise ? Dans quelle mesure existe-t-il des procédures pour définir les tâches ? Pour l'analyste, il s'agit de s'assurer que les modalités de coordination permettent à l'organisation de

gérer la complexité des opérations, qu'elles ne génèrent pas des déperditions trop importantes et qu'elles ne sont pas des sources de jeux de pouvoir (stratégies d'acteurs/rapport de forces) au sein de l'entreprise. Un premier mécanisme de coordination concerne la *supervision directe*, où il s'agit de coordonner des personnes censées obéir à des pratiques qu'ils ne peuvent pas en principe discuter sous réserve de sanctions. C'est donc le supérieur hiérarchique qui fait ici la coordination à travers les ordres qu'il émet auprès de ses subordonnés. À côté de la coordination hiérarchique, existent d'autres modes de coordination comme le recours à l'*ajustement mutuel* qui consiste à décider d'une action au terme d'une communication directe dans laquelle il n'y a pas de référence à l'autorité hiérarchique : chaque acteur peut ainsi émettre son avis, critiquer les opinions des autres, faire des contre-propositions. L'ajustement mutuel peut concerner les relations entre collègues directs (issus du même service) ou avec des collègues d'autres unités. Il peut aussi s'exercer dans le cadre de relations avec des clients, des fournisseurs ou même avec sa hiérarchie (un responsable hiérarchique, dans sa relation à ses subordonnés, ne fait pas que donner des ordres). La coordination peut également prendre d'autres formes, et faire appel à des systèmes d'interface entre fonctions et services ou s'appuyer sur un cadre intégrateur ou des équipes transversales provisoires (équipe-projet, management d'interface, équipe de transition) ou permanentes (comité/commission). Dans la plupart des entreprises, la hiérarchie demeure le principal mode de coordination (relations verticales du type supérieur-subordonné), même si ces rapports sont souvent complétés par des relations horizontales (comités de coordination, groupes de travail, équipes d'interface...).



### **Courbe d'expérience**

Selon les principes de la courbe d'expérience, le coût d'un produit unitaire diminue d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée double. Dans les « courbes d'expérience », la baisse des coûts unitaires de production n'est pas expliquée par le seul effet d'apprentissage direct, elle dépend aussi des économies d'échelles et des progrès en termes de processus et de technologies. Ces facteurs contribuent à réduire de manière continue le coût de

fabrication unitaire d'un produit à chaque doublement de production. Formalisée dans les années soixante par le Boston Consulting Group (BCG) à partir d'une mission réalisée chez Texas Instruments, la courbe d'expérience exprime le résultat de l'effet d'expérience sur les coûts. Elle s'énonce ainsi : les coûts ajoutés baissent d'environ 20 % à 30 % en valeur réelle à chaque fois que la production cumulée (ou expérience) double. La courbe d'expérience est la représentation graphique de ce concept, avec en abscisse la production cumulée et en ordonnée le prix de revient unitaire du produit considéré; on obtient une droite en pente descendante lorsqu'on utilise une échelle logarithmique. Simple hypothèse de travail au départ, la courbe d'expérience a été vérifiée dans un grand nombre de marchés, comme ceux des composants de télévision ou des semi-conducteurs. Il s'agit donc d'un constat pragmatique. Les phénomènes d'apprentissage, de spécialisation, d'amélioration des techniques de production ou encore d'économies d'échelle permettent de l'expliquer. La courbe d'expérience revient avant tout à mesurer leur effet conjugué sur les coûts.



### **Customer relationship management**

Le CRM (*customer relationship management*) correspond à la gestion de la relation client. Il s'agit de méthodes et d'outils technologiques assurant une gestion de la relation client optimale, grâce à une rationalisation des échanges des clients et à une meilleure connaissance de ces derniers pour ajuster l'offre au plus proche des attentes. On peut décomposer le CRM en trois parties : l'opérationnel avec les outils du front office, l'analytique avec le stockage et l'analyse et le collaboratif avec la gestion des canaux d'échanges.



### **Créativité**

La créativité consiste à produire de nouvelles idées, en explorant des chemins non habituels. Elle permet de changer de cadre de référence et d'éliminer les barrières pour libérer la pensée créative. La créativité aide par conséquent à aborder une situation ou un problème sous différents angles et de façon si possible originale, en vue d'explorer de nouvelles solutions ou options.

## Croissance

La croissance d'une entreprise est un processus quantitatif caractérisé par l'accroissement des dimensions économiques et organisationnelles de l'entreprise, notamment en termes d'activités, de produits, de structure organisationnelle et de résultats. Elle correspond à l'accroissement du volume d'activités de l'entreprise qui peut prendre des formes variées, comme l'augmentation du chiffre d'affaires et des ventes en volume, l'accroissement des parts de marché, du nombre d'effectifs, le développement de nouvelles filiales ou implantations géographiques.

## Croissance conjointe

Il s'agit pour l'entreprise de s'allier avec une autre organisation, de façon plus ou moins formalisée. La croissance conjointe peut se limiter à des relations commerciales classiques telles que la sous-traitance, conduire à des échanges réciproques (co-traitance) ou donner lieu à la création d'une société commune (*joint-venture*) ou la création d'un GIE (groupement d'intérêt commun à l'export notamment).

## Croissance externe

La croissance externe est un processus de croissance, exogène et discontinu, qui vise, pour une entreprise à acquérir des sociétés concurrentes ou complémentaires, dans le but d'augmenter son volume d'activité par le regroupement des ressources et activités de deux ou plusieurs firmes désormais insérées au sein du même système d'autorité. Les regroupements d'entreprises concurrentes augmentent leur pouvoir de marché (renforcement du pouvoir de négociation) et permettent d'abaisser les coûts unitaires grâce à la réalisation d'économies d'échelle et des effets d'apprentissage. L'acquisition de firmes d'activités complémentaires est essentiellement motivée par la recherche de nouvelles ressources (produits, marques, technologies), ainsi que par l'exploitation de synergies de croissance, notamment dans les domaines de l'approvisionnement, de la production ou de la distribution. La croissance externe peut

prendre la forme d'une fusion (opération par laquelle plusieurs sociétés décident de réunir leur patrimoine pour n'en former in fine qu'une seule), d'une acquisition (opération par laquelle une entreprise décide d'en acheter une autre, en prenant son contrôle), d'une OPA ou d'une OPE. De façon générale, la croissance externe peut répondre à divers objectifs :

- renforcer sa position concurrentielle en augmentant ses parts de marché;
- prendre rapidement position sur des marchés nouveaux notamment à l'international;
- acquérir une taille critique en renforçant son pouvoir de négociation auprès des autres acteurs du marché;
- éliminer des concurrents gênants (cas de l'absorption d'UAP par AXA);
- contrer les projets stratégiques d'un concurrent menaçant (OPE de BNP sur Paribas suite à la menace concurrentielle représentée par le projet SG Paribas);
- acheter de marques prestigieuses (reconnues, attractives), notamment lorsque la marque a une forte notoriété et peut permettre à l'entreprise acheteuse de disposer d'une forte légitimité auprès de la cible visée (achat de Jaguar par Ford, achat de Lamborghini et Rolls Royce par Volkswagen);
- rechercher des compétences spécifiques (technologies, procédés, brevets...) de l'entité acquise pouvant être transposées vers l'entreprise acheteuse;
- réaliser des économies d'échelles ou mettre en commun des ressources provenant des deux entités.

### Croissance interne

La croissance interne est un mode de développement qui fonde sa croissance sur la gestion et la valorisation de ses ressources internes. En effet, il s'agit pour l'entreprise de se développer à partir de ses propres moyens et compétences, en misant avant tout sur sa politique de Recherche et Développement, la formation de son personnel ou encore l'augmentation de son réseau de distribution. La croissance interne est privilégiée par les entreprises de taille

moyenne ou petite, ainsi que par les firmes ayant opté pour des stratégies de niche. Mais la croissance interne est parfois insuffisante pour suivre le développement des marchés, atteindre une taille critique ou pour obtenir des ressources spécifiques. Elle peut de plus entraîner des délais excessifs au niveau de la conception ou de la réalisation des activités.

## **Croyance**

La croyance est le fait de tenir quelque chose pour avéré, certain, vrai, et ceci indépendamment des preuves éventuelles de son existence, de sa réalité, ou sa faisabilité. De ce point de vue, la croyance est davantage de l'ordre du mystique et du religieux que de l'ordre de la preuve scientifique.

## **Culture d'entreprise**

Les années quatre-vingt marquent l'émergence du concept de culture dans le champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise. On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisé qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Parmi les définitions existantes, nous retiendrons celles d'Edgar Schein (1986) pour qui « la culture organisationnelle est l'ensemble de postulats fondamentaux qu'un groupe donné s'est inventé, a découvert ou a développé en apprenant à affronter les problèmes afférents à l'adaptation externe et à l'intégration interne, ensemble qui a fonctionné de façon assez satisfaisante pour être considéré comme valable et en tant que tel, pour être enseigné aux nouveaux membres, à qui il sera présenté comme étant la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir vis-à-vis des dits problèmes ». La notion d'adaptation externe signifie la capacité de l'entreprise à faire évoluer son organisation, en fonction des caractéristiques de l'environnement, dans un souci essentiellement de survie. Le terme d'intégration interne concerne les solutions qu'entendent élaborer les membres de

l'entreprise, afin de pouvoir continuer à exister en tant que groupe solidaire et homogène.

## Culture monochronique

On peut distinguer au niveau des cultures, les organisations qui abordent le traitement des tâches, selon un mode de type monochronique ou polychronique (synchronique). On entend par temps monochronique, le traitement séquentiel des tâches, alors que le temps polychronique revient à gérer simultanément plusieurs tâches à la fois. *Dans les cultures monochroniques*, le temps est abordé et géré de manière linéaire. Le temps monochronique est en effet divisé en séquences : il est planifié et compartimenté, permettant à un individu de traiter une action à la fois. Dans un tel système, les individus ne souhaitent pas être interrompus et suivent rigoureusement le plan défini, d'où une difficulté en cas d'incident ou d'imprévu.

## Culture professionnelle

Une culture n'est pas uniquement le résultat de caractéristiques nationales et géographiques ou des histoires des organisations. Elle est également le reflet d'un passé professionnel en commun qui unit les individus dans une communauté de métiers basée sur des formations et des expériences équivalentes. La culture professionnelle se présente par conséquent comme une culture spécifique acquise au travail. En effet, le rapport au travail comme principe de socialisation et d'identité est constitutif d'un mode culturel particulier. Les travaux de R. Sainsaulieu ont montré que l'individu forge une partie de son identité par le biais de son travail. L'identité professionnelle se définit comme la « façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes » (Sainsaulieu, 1977). La construction d'une identité professionnelle est basée sur ce que Peter Berger et Thomas Luckmann (1966) nomment la socialisation secondaire, à savoir l'incorporation de savoirs spécialisés construits en référence à un champ d'activités donné (savoirs professionnels), vecteurs d'un langage spécifique (expressions, formules, propositions, procédures) et d'un univers symboli-

que (valeurs, références, modèles) à part. Trois dimensions construisent l'identité au travail : la situation au travail, les relations de groupe liées aux rapports hiérarchiques et la perception que les acteurs ont de l'avenir. La culture du métier peut parfois être renforcée par la culture du secteur, notamment lorsque l'entreprise est spécialisée dans des activités de pointe à forte exigence technologique (biotechnologies) ou située sur des marchés publics, parapublics ou d'intérêt national (aéronautique, armement, secteur énergétique par exemple). Dans le premier cas, l'influence du secteur est liée aux innovations technologiques qui orientent fortement la politique de développement de l'entreprise en matière de normes, de brevets et d'échanges d'informations. Dans le second cas, la réglementation et les lois sont déterminantes car elles définissent les conditions du marché, telles que le niveau de la concurrence (monopole, environnement protégé, libéralisation de l'activité), la politique commerciale de l'entreprise et la nature du comportement à l'égard du client. Par exemple, dans des environnements très protégés, le fait de ne pas avoir à rivaliser avec une concurrence active et directe conduit l'entreprise à privilégier le règlement des problèmes techniques au détriment d'une politique commerciale agressive. De tels environnements n'incitent donc pas à adopter une culture axée sur le client (stratégie de différenciation, innovation, avantages comparatifs) et l'adaptation de son offre.



### Cycle de vie d'un produit

Le cycle de vie d'un produit correspond à la décomposition de la vie d'un produit en grandes périodes. Cette notion est fondée sur une analogie avec la biologie, qui conduit à considérer que les produits (ou les marchés, les activités...) connaissent une succession d'étapes les conduisant de la naissance à la mort. En général, on retient quatre principales phases de développement : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. Le cycle de vie est généralement représenté par une courbe en S sur un axe comportant en abscisse le temps et en ordonnée les ventes. Cette courbe théorique n'est cependant pas toujours vérifiée dans les faits, car tous les produits ne possèdent pas un cycle de vie uniforme. On a ainsi identi-

fié une douzaine de courbes correspondant à différents types de produits. Certaines se caractérisent par une phase de maturité très longue (Coca-Cola), d'autres entrent très vite en déclin (gadgets), ou connaissent une phase de lancement qui s'étire dans le temps (le téléphone mobile en France), ou encore vivent une résurrection après une mauvaise passe (comme le scooter Vespa). Le principal intérêt du concept de cycle de vie est d'introduire l'idée d'un nécessaire renouvellement des produits, et d'inciter à entreprendre, à chacune des étapes, des actions marketing adaptées.

# D

## **Datamining**

Le *datamining* est l'ensemble des techniques statistiques de traitement et d'analyse, permettant de récupérer des informations dans des bases de données, d'établir des relations entre elles, des tendances et de modéliser entre autres des comportements types. Cette méthode ne consiste pas simplement en une succession d'études *ad hoc* mais a pour objectif de capitaliser les connaissances acquises sous forme de connaissances explicites, en veillant à mieux structurer les contenus nécessaires à l'ingénierie des connaissances.

## **Débauchage**

Le débauchage qualifie l'action d'un salarié qui a rompu abusivement le contrat le liant à son employeur pour accepter d'être engagé par une autre entreprise, généralement concurrente. Le nouvel employeur est solidairement responsable du dommage causé à l'employeur précédent.

## **Décentralisation**

Face à des organisations désormais plus complexes obligées de réagir à un environnement devenu incertain, nombre d'entreprises ont cherché au cours de ces dernières décennies à favoriser une plus grande décentralisation, en octroyant aux responsables d'unité des marges de manœuvres accrues en matière d'initiative et de prise de décision. Il existe plusieurs formes de décentralisation. On distingue généralement la décentralisation verticale (délégation du pouvoir et de l'autorité formelle vers les centres opérationnels), la décentralisation horizontale (le pouvoir quitte la ligne hiérarchique et est progressivement assumé par la technostucture), la décentra-

lisation sélective (certaines décisions sont prises localement, d'autres au sommet en fonction de la nature du problème posé) et la décentralisation globale (l'entreprise met en œuvre une décentralisation à la fois horizontale et verticale). La décentralisation présente un certain nombre d'avantages, comme celui de contribuer à une meilleure qualité des décisions prises en mobilisant des acteurs spécialisés dans le problème posé et ayant une connaissance approfondie du sujet. De même, en raccourcissant le circuit décisionnel, des initiatives locales peuvent émerger et les décisions sont souvent prises plus rapidement. De plus, la décentralisation peut être source pour certains de valorisation personnelle, de responsabilisation et un facteur d'enrichissement au travail. Ces avantages doivent naturellement être nuancés, dans la mesure où la proximité avec le problème posé limite le développement d'une vision globale de la situation. Par exemple, un responsable de fabrication peut être compétent pour l'acquisition d'un équipement mais ne pas avoir suffisamment d'informations pour répondre au problème que pose le développement de nouveaux produits.

### **Décentralisation coordonnée**

Une politique de décentralisation coordonnée consiste à décentraliser les activités opérationnelles, tout en maintenant une centralisation pour les décisions stratégiques.

### **Décisions stratégiques**

Par rapport aux décisions courantes (achat de fournitures, entretien, maintenance, gestion des activités...), les décisions stratégiques présentent certaines particularités. Nous présentons ci-après les principales caractéristiques associées à une prise de décision stratégique. Les décisions stratégiques ont généralement un impact sur l'ensemble de l'organisation, en établissant un lien étroit entre la stratégie, la finance et le management des activités, ce qui peut créer des changements structurels au niveau des différentes composantes. La décision stratégique, en favorisant l'engagement de l'ensemble des acteurs (structure, groupe, individu) entraîne un système d'interdépendances qui tend à faire évoluer l'organisation

de façon globale. Les décisions stratégiques ont souvent des effets durables qui peuvent modifier en profondeur les fondements de l'organisation, ses marges de manœuvres et d'actions, ses missions et le champ des activités principales (métiers, activités, ressources). Elles déterminent en effet de façon plus ou moins irréversible la nature de l'entreprise et ses relations avec l'environnement. Les décisions stratégiques répondent en général à des situations complexes et incertaines, où la prise de risque est élevée. Il est en effet très rare que les décisions stratégiques reproduisent des démarches déjà testées ou expérimentées. Les décisions stratégiques s'appuient de ce fait rarement sur des éléments connus ou familiers. Face aux variations de l'environnement, l'entreprise est souvent amenée à se projeter dans le futur, sans avoir une maîtrise totale de la situation. Enfin, les décisions stratégiques sont traditionnellement prises par les dirigeants eux-mêmes. Il y a donc dans ce domaine un faible niveau de délégation de l'autorité. Au plan stratégique, les décisions se prennent souvent à quelques-uns au sommet de la hiérarchie, même s'il est souhaitable que les décisions qui sont prises soient comprises et acceptées par le plus grand nombre. La prise de décision stratégique est généralement un acte coûteux et risqué, qui peut nécessiter des études et analyses, des confrontations et le plus souvent une prise de risques souvent difficile à évaluer en termes de coûts et de conséquences pour l'organisation (perte de parts de marché, détérioration de l'image de l'entreprise, procès...). Le rapport au temps constitue également un défi pour le décideur qui doit veiller à gérer à la fois le temps nécessaire à la prise de la décision (réflexion préalable, réunion...) et la durée de la réalisation du plan d'actions.



## Délégation de pouvoirs

La délégation de pouvoirs est un acte juridique qui confère le transfert de pouvoirs et donc des responsabilités (y compris pénales) qui y sont rattachées, de la part de celui qui détient ces pouvoirs, à savoir le délégateur, à destination du celui qui le reçoit (le délégataire). Le délégataire agit en lieu et place du délégateur qui conserve, dans tous les cas, la responsabilité finale à l'égard des tiers. On peut

déléguer un pouvoir, c'est-à-dire une partie de l'autorité détenue, mais pas sa fonction. Les avantages de la délégation peuvent être divers, ils peuvent notamment contribuer à une meilleure rentabilité des actions (gain de temps, apports nouveaux, esprit d'initiative, responsabilisation des échelons inférieurs, moindre coût, meilleure hiérarchisation des tâches), à renforcer la confiance et l'autonomie des collaborateurs en les préparant progressivement à de nouvelles fonctions (préparation des futurs managers). La délégation favorise enfin un climat coopératif en inscrivant les collaborateurs dans une démarche collective et partagée.

### **Délocalisation**

La délocalisation économique peut être définie comme le transfert d'activités, de capitaux et d'emplois vers d'autres zones géographiques du monde bénéficiant d'un avantage compétitif lié le plus souvent à des coûts plus bas (faibles coûts de la main-d'œuvre, fiscalité avantageuse, réglementation moins contraignante) ou à la recherche de compétences locales spécifiques.

### **Désapprentissage**

Le désapprentissage est un processus par lequel un acteur (entreprise, groupe, individu) cesse d'exploiter des connaissances, savoir-faire et attitudes (capacités à agir) pour en explorer de nouveaux, quitte à créer momentanément des déséquilibres, source à terme d'apprentissage. Il conduit par conséquent à déconstruire les logiques de pensée et de comportements antérieurs, en permettant de renouveler ses compétences.

### **Désinformation**

La désinformation est une manipulation de l'information à des fins politiques (jeux de pouvoir), caractérisée par une transformation ou une dénaturation de l'information factuelle, en vue de l'orienter de manière délibérée vers une information biaisée, partielle, incorrecte ou fausse, pour influencer une opinion et affaiblir ainsi un adversaire.



## Désinvestissement

# D

Un désinvestissement correspond à une cession d'actifs corporels ou financiers réalisée par une entreprise dans l'optique d'une réallocation de ses actifs ou d'un désendettement. Une politique de désinvestissement améliore la situation financière à court terme de l'entreprise. En effet, elle permet à l'entreprise de disposer de rentrées de fond grâce au désendettement et à l'amélioration des bénéfices, et de réaliser des économies immédiates rendues possibles par la baisse des charges financières, salariales et des coûts fixes. La notion de désinvestissement est souvent associée à celle d'échec, à un constat d'insuffisance de performance économique d'une activité. En effet, les dirigeants vont avoir tendance à désinvestir, parce qu'il leur semble plus « rentable » d'abandonner l'activité que de la continuer. Il faut cependant noter que le désinvestissement ne constitue qu'une option. Face à une entreprise ou une unité d'affaires en perte de vitesse, plusieurs autres solutions s'offrent aux dirigeants, comme la rationalisation de l'activité, la modernisation des installations, le renouvellement des produits ou des équipes, le regroupement avec d'autres entités en vue de bénéficier de synergies de coûts ou de synergies de croissance. Plusieurs facteurs économiques et stratégiques peuvent expliquer la nécessité d'un désinvestissement. En particulier, les théories sur les cycles de vie des produits et des secteurs considèrent que chaque entreprise, produit ou marché suit une forme de cheminement critique qui les conduit inexorablement sur le chemin de la maturité puis du déclin, sous l'effet de la concurrence, de l'évolution technologique et des changements d'usages. D'autres facteurs plus spécifiques peuvent aussi expliquer la décision de désinvestir. On pense ici aux notions de sous-productivité de l'entité, à la difficulté d'atteindre une taille critique, à la non-durabilité des avantages concurrentiels initiaux, aux problèmes que pose le suivi des évolutions technologique en termes de veille et de maintenance notamment. Si le désinvestissement peut s'apparenter à la sanction ultime d'un projet qui n'aurait pas abouti, il peut également constituer une décision à valeur stratégique qui peut créer de la valeur pour les actionnaires. En situation de rationnement de capital, le désinvestissement permet d'accroître la mobilité financière de l'entreprise et rend plus efficace

l'allocation de fonds. De même en situation d'accès facilité aux différentes sources de financement, le désinvestissement peut se concevoir dans la continuité de la décision d'investir : il s'agit dans ce cas d'une action d'optimisation dynamique de l'investissement (nouveaux investissements, renforcement des compétences clés de l'entreprise...). De ce fait, il serait préjudiciable de considérer que la décision de désinvestir correspond à une décision inverse à celle d'investir. Cette prise de décision est de loin beaucoup plus complexe, tant dans ses interactions stratégiques que dans ses modalités d'évaluation financière. Néanmoins, comme toute décision stratégique, le désinvestissement peut présenter certains risques qu'il s'agit de connaître et d'anticiper. Elle pose notamment des questions sur le long terme et peut avoir des impacts directs et indirects sur le développement de la firme. Ces impacts peuvent être multiples : pertes directes de chiffres des autres entités du groupe dans le cadre de vente intragroupe, pertes indirectes de chiffres d'affaires avec l'arrêt des possibilités de ventes croisées, moindre répartition des frais fixes, pertes de connaissances et de compétences professionnelles, dégradation du climat social liée à la baisse de moral des salariés restant (démotivation, augmentation du turnover, absentéisme...).

### **Développement durable**

Le développement durable est un développement qui répond au besoin du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Pour y parvenir, les entreprises, les pouvoirs publics et la société civile devront travailler conjointement, afin de réconcilier trois domaines qui se sont longtemps ignorés : l'économie, l'écologie et le social. Selon cette perspective, à long terme, il ne peut y avoir de développement possible s'il n'est pas économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable.

### **Développement personnel**

Le développement personnel recouvre l'ensemble des approches et pratiques qui permettent aux individus une meilleure connaissance

de soi, afin d'identifier leurs forces, faiblesses et potentiel et d'en tirer avantage dans la gestion des situations (gestion du stress, estime de soi, confiance), et au niveau de leurs rapports aux autres (développement de relations stables et constructives).

## **Diagnostic stratégique**

Le diagnostic stratégique est un outil d'aide à la décision fondé sur une analyse de la situation stratégique de l'entreprise (activités, marché, technologies, concurrence), qui vise à apprécier sa position concurrentielle (croissance et rentabilité), sa compétitivité (compétences fondamentales, avantages concurrentiels) ainsi que ses perspectives d'évolution (menaces et opportunités), en vue d'en dégager des points principaux et de formuler des propositions d'actions. Le diagnostic stratégique est donc réalisé dans deux directions qui doivent au niveau de l'analyse être associées et combinées pour éviter toute pensée disjonctive propice à une simplification abusive de la réalité : une analyse dynamique de l'environnement en termes d'attractivité sectorielle (opportunités, menaces, pressions concurrentielles), et un examen approfondi de l'entreprise en termes de capacités à générer et mobiliser des ressources (forces et faiblesses). Si les diagnostics privilégient souvent le point de vue économique et financier (croissance, rentabilité, productivité, efficience...), les dimensions sociales et culturelles (cohésion interne, climat social, système de valeurs, conditions de travail, dynamique de groupe) peuvent également constituer des points d'entrée en matière de diagnostic, notamment lorsque certains dysfonctionnements organisationnels sont constatés. Un diagnostic stratégique comprend généralement trois étapes : une étape descriptive (état des lieux), une phase d'analyse (identification des forces et faiblesses) et une approche plus prescriptive orientée vers l'action (recommandations et plan d'actions). Les occasions de réaliser un diagnostic stratégique sont nombreuses et interviennent notamment à des moments clés de la vie de l'entreprise : lancement d'un projet (nouveau produit), période de changement (recentrage, externalisation, reconfiguration des processus), décisions de développement (internationalisation, diversification des activités) ou

situations de crise (difficultés financières, dégradation des parts de marché, baisse de la rentabilité...).

### **Différenciation client**

La différenciation client est un choix stratégique de l'entreprise, qui consiste à proposer des offres différentes de celles de ses concurrents, pour servir un besoin client de façon spécifique, en s'appuyant sur un avantage perçu par le client qui soit source de création de valeur pour son entreprise. Il s'agit notamment d'accroître la valeur perçue de l'offre pour le client, en lui permettant de réduire ses coûts (coûts de livraison, d'installation ou de financement, coûts directs d'utilisation) ou en améliorant sa performance globale (renforcement de l'image de l'entreprise, réduction des délais de livraison, augmentation de la qualité des produits et services, assistance technique, accroissement de la notoriété et de la réputation du client). Les facteurs de différenciation recherchés par l'entreprise doivent être significatifs, économiquement viables et défendables.

### **Différenciation fonctionnelle**

La différenciation fonctionnelle peut être définie comme un état de segmentation de l'organisation en sous-unités amenées à développer des caractéristiques particulières en fonction des demandes spécifiques de l'environnement. Chaque département ou division (sous-système) va ainsi devoir agir pour pouvoir répondre à un segment différent de l'environnement. Cette différenciation organisationnelle ne concerne pas simplement les différences dans les seuls composants structurels (degré de formalisation). Elle concerne aussi et surtout les différences de comportement et de fonctionnement au niveau de chacune des unités (services) pour répondre efficacement aux diverses demandes de l'environnement. En effet, en fonction de l'environnement, l'horizon temporel des managers, leur vision des objectifs, leur façon de gérer et d'animer leurs équipes vont s'avérer très différentes. Ainsi, par exemple, une unité de production optera pour une structure formalisée, orientée sur le court terme avec des relations centrées sur les tâches, tandis qu'un

service de Recherche sera généralement peu structuré, orienté sur le long terme et basé sur des relations interpersonnelles. Par conséquent, l'organisation de ces divisions s'avérera très différente, notamment au niveau de la nature des objectifs, de la gestion du temps, des liens interpersonnels et du niveau de formalisation recherché. Dans la pratique, la différenciation doit être analysée par rapport à quatre variables clés : la formalisation et la hiérarchisation (nombre de règles, type de contrôle) des différents sous-systèmes, le terme des objectifs (court/moyen/long terme), la nature des objectifs (volume, coût...) et la nature des relations interindividuelles (centrée sur les tâches ou sur les aptitudes des personnes).

### Dilemme

Le dilemme est une situation qui offre une alternative, en offrant le choix entre deux propositions (logiques) distinctes mais d'égal intérêt, qui comportent chacune des avantages et des inconvénients, et qui mènent à des résultats différents.

### Discrimination

En droit du travail, la discrimination est le traitement inégal et défavorable appliqué à certaines personnes en raison notamment, de leur origine, de leur nom, de leur sexe, de leur apparence physique ou de leur appartenance à un mouvement philosophique, syndical ou politique.

### Distance hiérarchique

La distance hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son supérieur hiérarchique et à ses conséquences en termes de comportement. Cette dimension correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les collaborateurs dans le cadre de leurs relations avec leur supérieur hiérarchique.

### Domination culturelle

La logique de domination constitue une tendance naturelle qui intervient notamment lorsque deux groupes culturels doivent s'éva-

luer réciproquement, au début d'un processus relationnel. La démarche consiste généralement à se positionner par rapport à l'autre, en cherchant à délimiter son territoire. Chaque groupe va ainsi chercher à prendre l'ascendant sur l'autre formation à travers ses qualités culturelles, en n'hésitant pas si nécessaire à recourir à la force. Dans ce cas, la réduction des différences ne passe donc pas par une stratégie de concertation. Pour défendre son identité, le groupe dominant va plutôt établir un rapport de domination pour réduire les différences et ainsi conserver son système de valeurs. On s'inscrit ici dans une logique de conformité visant à modifier le comportement ou les attitudes de l'autre groupe, en direction des valeurs et des normes de son groupe d'appartenance. Ce rapport de domination culturelle ou sociale qui rend la rencontre dissymétrique s'explique souvent en raison du contexte historique (situations initiales et relations entre les deux groupes), idéologique (système de valeurs) ou politique (enjeu de la relation) dans lequel elle s'inscrit. Il se produit généralement lorsque l'un des groupes se trouve en situation d'infériorité et n'a pas les moyens pour faire prévaloir son point de vue. Ainsi, il n'est pas rare d'assister à un abus de domination de la part du groupe « dominant » désireux d'acter le caractère asymétrique de la relation et de confirmer (par là même) sa supériorité. Cette attitude a généralement pour effet le développement de réactions de rejet, alors même que certaines caractéristiques spécifiques du groupe dominé pourraient s'avérer utiles aux deux groupes.

### **Domination par les coûts**

En stratégie, la politique de domination par les coûts vise à obtenir un avantage concurrentiel durable grâce à une minimisation des coûts complets de la chaîne d'activités, en vue de rechercher de façon durable un coût unitaire inférieur, susceptible d'offrir des prix plus bas que ceux pratiqués par la concurrence du même secteur. Cet avantage concurrentiel peut être obtenu par le choix d'une stratégie de volume, en augmentant la production, afin de bénéficier d'économies d'échelle et d'effets d'expérience. Elle peut également reposer sur une politique de rationalisation de tous les coûts

entrant dans l'activité (coûts d'approvisionnement, coûts salariaux, coûts administratifs...) dans une logique d'efficacité. Ce type de stratégie présente certains risques, dans la mesure où les choix de standardisation qui visent à réduire les coûts peuvent limiter les efforts d'innovation et conduire au développement de produits sans éléments distinctifs par rapport à la concurrence et peu adaptés aux attentes futures des clients.

### **Donnée**

Une donnée est un élément brut, factuel qui n'a pas été traité, c'est-à-dire qui n'a pas été mis dans une situation d'analyse et d'interprétation. Selon cette définition, la donnée est une notion différente de celle d'information.

### **Donneur d'ordre**

Le donneur d'ordre est une organisation qui décide de sous-traiter tout ou partie d'une opération liée à son activité.

### **Downsizing**

Le *downsizing* correspond à un allègement des effectifs salariés de l'entreprise, voulu par la Direction et concrétisé à travers des politiques de licenciement (réduction des effectifs) et la cession d'une partie de l'outil de production, en vue d'améliorer les résultats financiers de l'entreprise (logique de profitabilité).

### **Dynamique concurrentielle**

La dynamique concurrentielle au sein d'un secteur d'activités correspond à la nature et aux forces des concurrents existants ou potentiels, à leurs actions stratégiques, aux réactions qu'elles engendrent (réponse ciblée, concurrence multipoints, attente) et aux interactions qu'elles suscitent au cours du temps.

### **Dynamique de groupes**

On entend par *dynamique de groupes*, l'ensemble des phénomènes propres qui peuvent se produire dans des petits groupes d'indivi-

du, et des lois également spécifiques qui les régissent (modes d'interactions, système de régulation...). On appelle aussi *dynamique de groupes*, des techniques de management et méthodes d'actions opérées sur les individus et les groupes, dans le but de favoriser le changement des opinions et des attitudes des participants ou membres du groupe.

# E

## **Écart d'acquisition**

Lors du rachat d'une entreprise par une autre, la valeur payée par l'entreprise initiatrice de l'offre est le plus souvent supérieure à la valeur comptable de l'entreprise.

## **Échange de données (EDI)**

L'EDI ou *Electronic Data Interchange* est une application téléinformatique permettant l'échange de formulaires commerciaux, présentés selon un format normalisé, par voie électronique entre les ordinateurs de partenaires commerciaux. Les domaines couverts par l'EDI sont ceux correspondant aux transactions usuelles, bien définies par des textes juridiques ou des usages commerciaux (factures, commandes, avis d'expédition, ordre de paiement, etc.). La normalisation des documents électroniques peut seule garantir la fiabilité de la transaction.

## **Éco-efficience**

L'éco-efficience d'une entreprise est atteinte par la distribution à un prix compétitif de biens qui satisfassent les besoins humains et apportent de la qualité de vie, tout en réduisant progressivement les impacts écologiques et l'usage des ressources tout au long du cycle de vie.

## **École classique en management**

L'école classique en management regroupe des praticiens devenus des théoriciens, comme Frederick Taylor (États-Unis), Henry Fayol (France) et le Colonel Lyndall Urwick (Royaume-Uni). Leurs posi-

tions, inspirées des usines de production en grande série, ont été étendues aux processus et à la structure de l'organisation. Tous trois partageaient la conviction qu'il existait un *one best way* (une meilleure façon) de concevoir les organisations et leurs opérations. Ils revendiquaient le fondement scientifique de leurs principes universels. En conséquence, les organisations étaient structurées de manière formelle et centrées sur l'organigramme. Parmi les théoriciens oubliés des débuts du management, de la dernière décennie du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à la période de l'entre-deux-guerres, figure Mary Parker Follet. Ses théories, axées sur les aspects sociaux du travail et la nature de la société, sont restées ignorées de ses homologues américains et contemporains, parce qu'elles ne correspondaient pas au courant de pensée dominant de l'époque. Le but de l'école classique du management est la division du travail de façon à augmenter la productivité du travail. Elle ne prend pas en considération l'intérêt de l'homme au travail. Elle cherche avant tout à optimiser de façon rationnelle et méthodique la chaîne de production. Le facteur humain n'est donc pas mis en valeur dans ce type de management qui est avant tout fondé sur une organisation scientifique du travail et le respect de l'autorité avec un contrôle strict de l'activité des individus.

## École des relations humaines

L'école des relations humaines s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche frénétique de la productivité a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux avec entre autres un taux d'absentéisme élevé, une rotation importante du personnel et des accidents du travail en nombre croissant. La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique, en s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe. Les postulats de l'école des relations humaines sont les suivants : l'entreprise est toujours un lieu de production, où l'acteur de l'organisation a une dimension humaine, ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectif et sentimental, parfois en contradiction avec la logi-

que rationnelle de l'entreprise. Selon cette perspective, les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en considération pour que les acteurs participent efficacement au fonctionnement de l'organisation.

## **Écologie industrielle**

L'écologie industrielle est un nouveau champ d'étude situé à l'intersection de l'économie des ressources, du droit environnemental et de l'ingénierie industrielle. De ce point de vue, l'écologie industrielle s'intéresse à l'évolution à long terme du système industriel dans son ensemble et pas seulement aux problèmes d'environnement.

## **Économies d'échelle**

Les économies d'échelle correspondent à une diminution du coût unitaire moyen de production associée à la quantité de produits fabriqués. Ces rendements dimensionnels ou économies d'échelle sont croissants, lorsque la production augmente dans une proportion plus importante que les facteurs de production (machines, équipements, techniques, travail). Les entreprises vont ainsi essayer d'utiliser à plein régime leur capacité de production, en vue de répartir les frais fixes sur de gros volumes. Si les économies d'échelle peuvent sur le principe être obtenues par croissance interne, l'augmentation du volume né du regroupement d'entités proches favorise fortement ce type de réalisations dans le cas de la croissance externe horizontale. L'obtention d'économies d'échelle est par conséquent associée à l'effet de dimensions créé par le rapprochement d'organisations ou unités semblables.

## **Économies de champ**

Les économies de champ correspondent à une réduction des coûts, résultant de la mise en œuvre conjointe d'activités distinctes, mais possédant certains points communs. Une telle réduction des coûts correspond par exemple à l'utilisation de ressources tangibles ou

intangibles communes (matières premières, technologies, savoir-faire, réseau de distribution...) pour fabriquer des produits différents.

### **Efficacité**

L'efficacité est le fait d'atteindre les résultats attendus (prévus).

### **Effizienz**

L'efficacité est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficacité correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités, économie de moyens).

### **Efficient consumer response (ECR)**

On entend par ECR (*efficient consumer response*) une réponse efficace au consommateur, fondé sur une stratégie industrie-commerce dans laquelle les partenaires coopèrent en partant du consommateur final pour le satisfaire, en lui offrant le bon produit, au bon moment et au bon prix. Il s'agit par conséquent de mieux organiser l'ensemble de la chaîne de valeur en rendant les systèmes d'échanges plus efficaces, moins coûteux et plus réactifs aux demandes du consommateur. L'ECR doit ainsi assurer un échange d'informations de qualité, en s'appuyant sur le principe du zéro-papier, et sur un flux de marchandises sans rupture jusqu'à la caisse du point de vente.

### **Effet d'apprentissage**

La théorie de l'apprentissage, appliquée à la firme, signifie qu'avec la répétition de tâches identiques, le personnel d'une entreprise devient de plus en plus expérimenté et permet à celle-ci de développer des gains de productivité. L'effet d'apprentissage est donc un élément d'explication de la croissance de la productivité du travail. Il signifie qu'en exécutant de façon répétée une tâche ou un ensemble de tâches, la réalisation du travail sera plus rapide et efficace.

 **E-learning**

Le *e-learning* est un mode d'apprentissage basé sur l'utilisation des nouvelles technologies, permettant l'accès à des formations en ligne, interactives et parfois personnalisées, diffusées par l'intermédiaire d'Internet, d'un intranet ou autre média électronique, afin de développer les compétences, tout en rendant le processus d'apprentissage indépendant de l'heure et de l'endroit.

 **Empowerment**

L'*empowerment* se développe quand le pouvoir organisationnel est distribué et accordé aux employés de l'entreprise qui disposent d'une plus grande autonomie dans leur travail et ont alors le sentiment que leur réalisation leur appartient et qu'ils peuvent la contrôler. Ce concept vise donc à limiter les dérives d'un système hiérarchique unilatéral, en favorisant le partage du pouvoir et en donnant des responsabilités à d'autres acteurs de l'organisation (autonomisation, responsabilisation) dans un souci de performance.

 **Endogroupe**

On peut diviser le monde social en catégories, la plus élémentaire d'entre elles étant basée sur la distinction entre « endogroupe » et « exogroupe ». L'endogroupe comprend les membres de son groupe d'appartenance, c'est-à-dire le « moi » (je) et tous ceux qui sont comme moi (logique de similitudes/ressemblances), alors que l'exogroupe est composé des autres et de ceux qui ne sont pas comme moi.

 **Enterprise resource planning (ERP)**

ERP ou *enterprise resource planning* est un logiciel qui intègre l'ensemble des flux, fonctions et procédures de l'entreprise (comptabilité et finances, logistique, paie et ressources humaines), en mettant en relation toutes ses unités business, en partageant les mêmes données et en apportant des bonnes pratiques issues d'évaluations de résultats de performance obtenus par les entreprises.

## **Entrepreneur**

Dans la conception de J. Schumpeter, l'entrepreneur incarne le pari de l'innovation et du risque (en n'hésitant pas à sortir des sentiers battus pour innover). Il ne doit donc pas être confondu avec le chef d'entreprise qui est davantage considéré comme un administrateur gestionnaire ou un rentier-capitaliste, propriétaire de moyens de production. L'entrepreneur est ce fait condamné à dépasser les résistances usuelles qui s'opposent à toute nouveauté ou changement, afin de remettre en cause les habitudes ambiantes et proposer de nouvelles logiques économiques et sociales.

## **Entreprise**

Une entreprise est une structure économique et sociale, juridiquement autonome, comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement le plus souvent concurrentiel (le marché). Elle peut être considérée à la fois comme un agent de production qui combine des ressources et s'insère dans une chaîne d'activité économique, une entité sociale (dimension culturelle et relationnelle) et une réalité politique en tant que lieu d'échanges, de négociation et de confrontation.

## **Entreprise étendue**

Par entreprise étendue, on entend l'ensemble formé par l'entreprise et ses différents partenaires (clients, fournisseurs, prestataires), en vue de former un tout intégré devant fonctionner comme une entreprise unique.

## **Entreprise globale**

Les entreprises globales se définissent comme des entreprises ciblant un marché par nature mondiale, caractérisées par une intégration des fonctions au plan mondial (gestion, contrôle, finance, Recherche et développement, production et vente) et une répartition et une sélection des localisations les plus profitables par rapport aux avantages comparés, aux facteurs d'attractivité et risques économiques et politiques que présentent les divers pays d'accueil

envisagés. L'entreprise mondiale est donc définie au niveau central et tend à unifier la politique commerciale sur l'ensemble des marchés via une coordination étroite des activités. Elle vise également à optimiser l'organisation internationale de la production sur l'ensemble des territoires. En effet, dans ce type de configuration, chaque filiale se spécialise dans un maillon de la chaîne d'activité et l'intégration s'opère tout au long du processus productif, de la gestion des matières premières au traitement de l'information, jusqu'à la valorisation des actifs spécifiques (brevets, composants, compétences clés). Les différentes filiales sont donc fortement dépendantes du siège central et chargées de la fabrication de tel produit ou (et) de tel élément, permettant d'organiser les échanges de produits finis ou semi-finis entre entités (filiales et usines), en favorisant les relations intragroupes. On peut ainsi définir la firme mondiale comme étant une entreprise qui cherche à unifier au niveau mondial un produit et qui va confier à chaque filiale la fabrication d'un composant particulier du produit fini. Les entreprises qui mettent en œuvre une stratégie globale organisent donc les opérations tout au long de la chaîne d'activités, en vue de maximiser leur rentabilité. Ceci implique notamment de répartir à bon escient les ventes et opérations finales et de coordonner les achats et activités dans le monde entier. Dans ces conditions, les interactions entre l'entreprise et son territoire d'origine tendent à disparaître, avec l'apparition d'autres logiques plus complexes, où la recherche d'un avantage concurrentiel global conduit à dépasser la notion d'espace national.



## Entreprise internationale

Le premier stade de développement à l'international correspond principalement aux politiques d'exportation (exportation des produits, exportation par l'intermédiaire d'un agent notamment). Ce type de politique s'inscrit dans une phase d'approche prudente et progressive au cours de laquelle l'entreprise limite son engagement à l'international sur quelques pays cibles avec des modes de présence peu impliquant sur le plan financier et organisationnel. Il permet à la firme de conjuguer une politique d'investissement modéré avec un contrôle étroit des activités. Au niveau commercial, l'entre-

prise va généralement s'appuyer sur sa seule force de vente (équipe commerciale) ou aura recours à l'expédition directe, ce qui lui permet de conserver le contrôle de l'activité. En termes de risques, elle est donc essentiellement amenée à se concentrer sur les litiges contractuels qui peuvent émerger de sa relation avec ses clients locaux (interruption de contrat, non-paiement, nature des responsabilités) et sur les contraintes spécifiques du contexte local, en centrant son analyse sur le risque-pays et sur les perspectives de développement. L'entreprise internationale permet aussi par ses choix de développement d'assurer une certaine maîtrise en matière de coûts. En effet, les risques financiers sont limités à l'augmentation du coût des inputs en période d'offre ou de réalisation, ainsi qu'aux risques de change et de non-paiement total ou partiel de la prestation. Au niveau organisationnel, les risques sont également réduits, dans la mesure où l'entreprise internationale fabrique ses produits sur le marché intérieur. Il n'y a donc pas de modification du processus de production, la réalisation des engagements contractuels étant assurés par les structures du pays d'origine. Les risques organisationnels (incident, dysfonctionnement, non-maîtrise des coûts) en matière de R&D, process industriel et capacité de production sont par conséquent imputables à l'entreprise qui est en situation de mieux anticiper et gérer ses risques.

## **Entreprise multinationale**

L'entreprise multinationale entend développer des stratégies multidomestiques, en s'attachant à organiser et contrôler des activités de production et de commerce à l'étranger par des filiales fondamentalement ancrées dans les systèmes économiques et politiques nationaux. Elle s'appuie donc sur une organisation qui produit et vend dans différents pays, sans qu'il existe pour autant de véritables liens économiques, industriels et commerciaux entre les filiales de chacun des pays. On peut par conséquent définir la firme multinationale, comme une entreprise qui va produire sur plusieurs marchés nationaux des produits (et services) qui seront adaptés à ces marchés étrangers. L'entreprise multinationale applique donc des stratégies distinctes pour chacun des marchés visés, chaque

filiale étrangère disposant d'une réelle autonomie de décision (production, distribution, activités de recherche et développement, adaptation des produits au marché local...). La direction du groupe coordonne seulement le contrôle financier et le marketing international et peut centraliser une partie de la Recherche et Développement et de la production. Les conditions favorables à une multinationalisation des activités sont l'étroitesse ou la saturation du marché domestique, le profil multiculturel de la clientèle, la variété et la diversité des attentes au niveau local, l'existence de nombreux facteurs de fragmentation des marchés (barrières politiques, administratives, culturelles), la recherche par le consommateur de produits spécifiques, originaux issus de la culture propre de chaque pays ou groupe de pays, le potentiel élevé de croissance de certains marchés locaux, l'absence réelle d'avantages de taille ou d'expérience, l'existence de différences dans l'infrastructure logistique entre les pays ainsi que dans les circuits de distribution, les coûts élevés de transport et de communication.

## **Entreprise transnationale**

L'entreprise transnationale est une organisation qui perd peu à peu son identité nationale au profit d'une mixité entre les cultures. Elle constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation des firmes, en cherchant à concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation à certains marchés ou pays. Ce type de configuration a donc pour objectif de bénéficier des avantages de coûts liés à la coordination générale des activités, tout en veillant à conserver une réactivité et une flexibilité lorsque des avantages spécifiques peuvent être identifiés et exploités au plan local. Dans la réalité, l'entreprise transnationale est au service d'une stratégie quasi globale, dans la mesure où les firmes sont souvent contraintes à mener une politique à l'échelle mondiale pour développer un avantage concurrentiel durable et défendable. Les facteurs clés de succès sont fondés sur la capacité de l'entreprise à maintenir les exigences d'intégration et de différenciation, en transformant ces contradictions en réalité opérationnelle. Ceci implique de la part des entreprises transnationales d'identifier les zones possibles d'harmonisation (au niveau des marchés et de l'organisation)

et les domaines où au contraire les dimensions culturelle et relationnelle demeurent essentielles.

### **Entreprise virtuelle**

Une entreprise virtuelle utilise toutes les innovations récentes en matière de traitement de l'information, d'organisation et de capacité de production. Elle s'est recentrée sur ses métiers stratégiques et sous-traite le reste, elle a considérablement réduit les niveaux hiérarchiques, allégé son siège social, doté ses collaborateurs de « bureaux mobiles », leur permettant de travailler au bureau comme à leur domicile ou chez le client. Elle fonctionne en unités décentralisées et autonomes, proches des marchés locaux; elle favorise les structures transversales, type « groupe de projet ». Enfin, elle travaille en réseau avec ses fournisseurs comme avec ses clients et échange en permanence avec eux des informations via les réseaux numériques. L'entreprise virtuelle commercialise des produits et services disponibles à la demande, autrement dit qui peuvent être réalisés et adaptés instantanément au besoin du consommateur. Prenant appui sur une virtualisation de son organisation, H&M, une entreprise suédoise de prêt-à-porter, réassortit ses boutiques l'après-midi avec les références qui ont été le plus vendues le matin même.

### **Entretien préalable**

L'entretien préalable est une obligation faite à l'employeur de convoquer pour un entretien préalable, avant toute décision de licenciement, le salarié. Le licenciement doit être notifié par lettre recommandée avec avis de réception qui doit énoncer les motifs du licenciement lorsqu'il s'agit d'un licenciement disciplinaire ou pour motif économique. Dans les autres cas, le salarié doit en faire la demande. Cette lettre doit mentionner l'objet de l'entretien, la date, le lieu et l'heure de l'entretien, la possibilité pour le salarié de se faire assister lors de l'entretien par une personne de l'entreprise.

### **Épreuve**

Une épreuve est une situation dans laquelle l'individu se trouve confronté à un problème (ou à une difficulté), source d'efforts et

de stress, pour lequel il n'a pas de solution dans sa connaissance explicite ou tacite. L'épreuve est une source d'enseignement pour l'individu, génératrice de connaissances, qui pourra être valorisée et réutilisée dans d'autres circonstances et à d'autres périodes de sa vie.

## Équipe (de travail)

Une équipe constitue un ensemble d'acteurs en interaction, réunis autour d'objectifs professionnels communs (performance, productivité, création, adaptation, nouvelles normes) et ayant des attributions différenciées (attribution de rôles), selon leurs statuts, expertises et fonctions dans l'entreprise. Les membres d'une équipe entretiennent par conséquent des relations de dépendance et partagent la responsabilité de leurs résultats. Les *statuts* (degrés d'autorité, de prestige ou de contrôle des membres du groupe) et les *rôles* (comportements, caractéristiques et attendus d'une personne dans une position particulière au sein de l'équipe) de chacun vont d'ailleurs définir en partie les comportements au sein de l'équipe et les zones d'influence. Ils vont permettre d'équilibrer et de partager le travail (les tâches) au sein du groupe et d'établir la nature des interactions (communication, information, échange). La constitution d'une équipe de travail a généralement pour mission de pallier les insuffisances de la structure (divisions, départements, services), en mobilisant certains acteurs de l'organisation sur un projet ou des tâches précises nécessitant des compétences et fonctions particulières difficiles à valoriser dans le cadre des procédures existantes. La durée de vie d'une équipe peut varier selon les objectifs et a souvent comme rôle d'apporter des solutions ou idées nouvelles (en termes d'analyse, de réflexion ou de réponses concrètes à un problème), en évitant de perturber le fonctionnement quotidien de l'organisation. Plusieurs facteurs peuvent influencer sur les caractéristiques d'une équipe. C'est le cas par exemple de la *taille du groupe* qui peut généralement aller de deux personnes à une quinzaine d'individus. La taille (ou dimension) de l'équipe est de nature à influencer à des degrés divers les comportements individuels et collectifs de l'équipe, les rôles dévolus à ses membres ainsi que les

méthodes de travail utilisées (style de management, mode de résolution des problèmes, gestion des conflits, évaluation des performances). Il en va de même en ce qui concerne *la composition des équipes*, selon qu'il s'agisse de groupes homogènes (présence d'acteurs de même statut ou issus de la même activité) ou hétérogènes caractérisés par la réunion d'individus d'origines professionnelles distinctes (approche transversale). *L'environnement extérieur* peut aussi affecter directement les comportements du groupe et ses résultats. On entend ici par environnement extérieur, la politique de l'entreprise, le fonctionnement des différents services, les pratiques en cours au sein de l'organisation, les règles en vigueur, les conditions matérielles, ainsi que les facteurs externes de nature économique, sociale ou technologique.

### **Équipe de pilotage**

Une équipe de pilotage est une équipe pluridisciplinaire, chargée d'impulser et d'accompagner le processus du début à la fin. Sa composition doit représenter suffisamment de compétences et de pouvoir. En fonction de la taille de l'entreprise et de l'ampleur du changement, elle peut réunir entre cinq et cinquante personnes.

### **Équipe en mode hiérarchique**

On entend par équipe en « mode hiérarchique », un groupe d'acteurs internes à l'entreprise animés et gérés par un responsable disposant d'une autorité formelle (statutaire) au sein de l'organisation. Il s'agit par conséquent d'équipes agissant en mode de fonctionnement continu, en parfaite adéquation avec la structure formelle de l'organisation. D'ailleurs, il arrive fréquemment que ces équipes soient composées d'individus issus de la même unité de travail. Ainsi, par exemple, une équipe de vendeurs ou d'opérateurs sur une chaîne de fabrication dirigée par un directeur chargé de les coordonner et de les contrôler relève de ce mode de fonctionnement collectif. L'équipe en mode hiérarchique prend généralement la forme d'une supervision directe des membres de l'équipe par un responsable de rang supérieur. C'est notamment le cas pour les activités de production (établissements industriels). La coordi-

nation peut aussi se faire par des moyens spécifiques, à travers la formulation d'objectifs de performance (résultats) notamment dans des domaines relatifs à la vente (activités commerciales). Prenons le cas d'une équipe de production dans un atelier. En liaison avec sa ligne hiérarchique, le responsable d'équipe est ici chargé de lancer la production, en provoquant l'intervention des régleurs et les affectations aux postes de travail de son équipe, en fonction des aptitudes de chacun et des activités à réaliser. Il effectue les ajustements, les améliorations qui s'avèrent nécessaires selon les difficultés rencontrées, les éventuelles modifications de planning ou tout autre aléa. Il est donc la plaque tournante entre le personnel de production et la hiérarchie, tenant un rôle fondamental de transmission et d'explicitation des informations, en amont et en aval, de cohésion générale de l'équipe. On peut également prendre l'exemple d'un chef d'équipe dans un entrepôt de distribution, responsable de l'ensemble des envois de commandes correspondant aux demandes des clients. Ce type de fonction demande de la part du manager de savoir diriger les employés de l'entrepôt de distribution, en montrant sa capacité à gérer les relations commerciales et à résoudre la survenance de conflits, ce qui implique de fortes aptitudes en matière de planification, d'organisation et de coordination. On considère généralement que cette forme d'équipe correspond à une logique de fonctionnement de type traditionnel, où l'équipe est un rouage au service de l'organisation et de son fonctionnement (logique de continuité avec les modes de fonctionnement habituels de l'entreprise). Néanmoins, si les équipes en mode hiérarchique continuent d'exister, on constate le développement de nouvelles formes d'équipe, visant à regrouper des personnes originaires d'unités différentes, réunies pour résoudre en commun un problème de nature complexe dans le cadre d'actions de plus grande envergure. C'est ce que l'on nomme généralement par le terme d'« équipe projet ».



## Équipe projet

À la différence des équipes en position hiérarchique, les équipes-projet présentent très souvent un profil plus ouvert et diversifié,

avec des caractéristiques distinctives marquées par une plus grande hétérogénéité culturelle de ses membres (diversité des profils individuels, des cultures métiers, des cultures nationales...) et des compétences plus variées (domaines d'expertise). Il s'agit d'un mode de fonctionnement souple et flexible qui s'inscrit en rupture avec le mode d'organisation traditionnel de l'entreprise. En effet, beaucoup d'entreprises cherchent à décloisonner leurs organisations, conscientes que la performance repose largement sur la coordination et la cohérence des efforts entre les différents participants d'un même processus. La structuration de ces équipes reflète par conséquent une architecture plus complexe, mêlant différentes actions (décisions, initiatives locales, interactions...) et des acteurs qui peuvent varier en fonction des événements et des besoins propres au projet. À un projet ne correspond donc pas une équipe d'acteurs unique et stable dans la durée. Ainsi, autour d'un noyau dur (restreint) de collaborateurs internes ou externes à la structure se greffent un certain nombre d'acteurs concernés par certaines phases du processus qui rendent le périmètre de l'équipe projet très variable. L'équipe projet se distingue donc par son caractère dynamique et évolutif (mouvant) qui rend son management particulièrement délicat, compte tenu de la diversité, de la complémentarité et de la richesse qui émanent de cette forme particulière d'organisation. Elle favorise d'ailleurs généralement la coopération et l'expression des complémentarités, en permettant d'explorer des solutions ou des voies nouvelles. Prenons le cas d'une équipe projet en développement d'applications pilotes des solutions informatiques. Le responsable d'équipe doit ici assurer la conception, la coordination, le suivi et la maîtrise d'œuvre. Il gère l'ensemble des moyens correspondants. Il conduit la maintenance des produits logiciels issus des projets. Dans ce domaine, l'équipe projet peut être interne ou intégrer de la sous-traitance.

### Équipe virtuelle

Une équipe virtuelle est un groupe de personnes se réunissant par téléconférences, vidéoconférences ou courrier électronique, sans considération de temps ni d'espace. Les technologies de l'informa-

tion et de la communication s'imposent avec une force croissante dans l'environnement des entreprises et entraînent de profondes modifications dans les pratiques et comportements des individus, équipes de travail et organisations. Elles ont notamment un impact direct et significatif sur la manière dont les membres d'une équipe sont en liaison les uns avec les autres, comme le montre le développement des équipes à distance (équipes virtuelles) qui vise à faire collaborer sur des zones géographiques dispersées et des fuseaux horaires différents, des individus via des tâches indépendantes et orientées vers un objectif commun.



## Escalade de l'engagement

L'escalade de l'engagement revient à renforcer la conduite d'un projet suite à des signaux négatifs. Dans le cas de projets impliquant à forte portée stratégique (enjeux et risques), l'escalade de l'engagement peut se produire, lorsque face à des négociations avancées (mobilisation importante en ressources humaines et financières) le décideur est amené à renforcer son engagement dans le projet en dépit de la diffusion d'informations pessimistes. En effet, les efforts consentis par le groupe (au niveau des ressources mobilisées), l'adhésion et le soutien des principales composantes de l'organisation, l'implication du personnel, peuvent conduire à rendre difficilement justifiable l'absence de concrétisation. Ainsi, le phénomène d'escalade de l'engagement peut amener le dirigeant de l'organisation à maintenir le projet, en dépit de son manque de pertinence et d'informations négatives.



## Essaimage

L'essaimage est la pratique par laquelle une entreprise incite ses salariés à créer leur propre société. Le terme est emprunté au monde des animaux, où l'essaimage désigne un groupe d'abeilles quittant une ruche surpeuplée pour aller fonder ailleurs une autre ruche. Or c'est effectivement pour cause de « surpeuplement » que l'essaimage rencontre un certain succès, particulièrement dans les grandes entreprises. Il s'effectue le plus souvent dans le cadre de

plans sociaux, même si ce n'est pas sa seule vocation. On parle notamment d'essaimage stratégique, lorsque les salariés partants créent une société qui opère dans le même métier que leur ancienne entreprise (ou dans un métier connexe) et qui entretient avec elle des relations de sous-traitance, de fournisseur ou de partenariat. L'essaimé bénéficie d'un certain nombre de facilités de la part de son entreprise (soutiens financiers, accompagnement, formation à la gestion, crédit temps, réseau relationnel, lettres d'introduction, soutien auprès des banques...). Rank Xerox, par exemple, incite régulièrement ses commerciaux à créer leur propre structure, en l'occurrence une concession Rank Xerox chargée de commercialiser les produits de l'entreprise auprès des PME-PMI.

### **Estime de soi**

L'estime de soi est une expression qui désigne le jugement ou l'évaluation que l'on fait de soi, en rapport avec ses propres valeurs. L'individu acquiert donc une forte estime de soi, lorsqu'il accomplit quelque chose qu'il juge valable, ressentant ainsi une forte valorisation personnelle (fierté/autosatisfaction). Cette expression est à distinguer de la confiance en soi qui, bien que liée à la première, est en rapport avec la notion de capacités plus qu'avec celle des valeurs. Une faible estime de soi est fréquemment à l'origine de difficultés pour un individu qui peut dès lors manifester des doutes, des hésitations, ou à l'inverse des comportements agressifs d'autodéfense. À l'inverse, un haut degré d'estime de soi confère à ce dernier des capacités à prendre des initiatives et à décider, le dotant d'une plus grande capacité d'adaptation face aux événements et d'une ouverture plus forte aux autres.

### **Éthique**

L'éthique est une discipline qui cherche à apprécier les conduites humaines (actions, attitudes, comportements) par rapport à un système de valeurs ou à des exigences de respect de la nature humaine.

## Éthique des affaires

L'éthique des affaires examine les règles et les principes de l'éthique dans le contexte des affaires économiques et commerciales, en veillant à ce que l'entreprise adopte une conduite éthique (ouverture, transparence, respect, honnêteté) à l'égard des actionnaires mais également des autres parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, opinion publique).

## EVA

L'*economic value added* (EVA) est une méthode de calcul permettant de mesurer la performance économique de l'entreprise après rémunération de tous les capitaux utilisés. Elle mesure la valeur créée pour l'actionnaire, en comparant le coût moyen pondéré des capitaux engagés et le retour sur le capital investi.

## Évaluation des risques

Le but d'une évaluation des risques est d'identifier de tels événements (identification de risques) et d'évaluer leur exposition (impact et probabilité). Pour effectuer une évaluation des risques, il est nécessaire d'identifier le risque, d'évaluer sa probabilité d'occurrence, d'évaluer l'impact potentiel sur le programme ou projet concerné, dans le cas où le risque identifié devrait se produire.

## Évitement

L'évitement est une conduite d'action consistant à réduire au minimum les interactions avec d'autres acteurs du système, dans un souci de protection (approche défensive) et de gestion des risques.

## Exogroupe

On peut définir « l'exogroupe », comme étant un groupe composé d'individus qu'une personne a catégorisés comme membres d'un groupe d'une autre appartenance que la sienne et avec qui elle n'a pas tendance à s'identifier.

## **Expérientiel**

On entend par *expérientiel*, ce qui a fait ou fait l'objet d'une épreuve existentielle historique personnelle (implications émotionnelles et affectives), à savoir ce qui a été vécu par l'individu à un moment donné et fait désormais partie intégrante de son expérience de vie, et donc de sa façon de concevoir, analyser et d'agir au sein de son environnement.

## **Expérimentation**

L'expérimentation est une méthode scientifique qui consiste à tester par des expériences répétées la validité d'une hypothèse et à obtenir des données quantitatives permettant de l'affiner puis de la valider.

## **Externalisation**

L'externalisation ou *outsourcing* désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction ou service d'une entreprise (activités et équipe de travail) vers un partenaire extérieur spécialisé (fournisseur/prestataire), à des fins d'efficacité et de performances opérationnelles : hiérarchisation des priorités en termes d'activités et de ressources, réalisation d'économies de coûts, accès à de nouvelles compétences spécialisées, perspectives nouvelles en termes d'innovation... C'est donc une décision managériale visant à faire réaliser par des tiers des tâches ou activités jusqu'alors assumées par l'entreprise et qui vont donc devenir un objet de transaction entre des entités juridiquement autonomes, dans l'intérêt de l'entreprise cliente. L'externalisation se distingue des politiques de sous-traitance, compte tenu du pilotage étroit entre l'entreprise et le prestataire et du niveau d'engagement et d'implication de ce dernier. L'externalisation se traduit aussi par la restructuration de l'entreprise au sein de sa sphère d'activités autour de ses compétences de base et de son cœur de métier (*core business*). Cette approche s'inscrit dans le courant de pensée managériale qui privilégie le recentrage sur le métier de l'entreprise. C'est pourquoi l'externalisation a souvent pour corollaire la réduction de la taille de l'entreprise, avec comme conséquence directe une réduction de son périmètre d'activités et la

diminution totale de ses effectifs (transfert d'une partie de son personnel). D'après une étude récente HEC, le succès de telles opérations repose sur trois principaux facteurs : une bonne compréhension des objectifs du client par le prestataire qui doit parvenir à intégrer les raisons pour lesquelles son client a décidé d'externaliser une partie de ses activités mais aussi ses principales contraintes en termes d'organisation et de fonctionnement; la définition de la propre vision stratégique du client; un engagement du client dans le suivi des opérations. En théorie car cette situation se révèle finalement assez rare, même si elle est pratiquée dans certains pays anglosaxons, une externalisation ratée pour cause de désaccords ou de sous-performance, peut amener les dirigeants de l'entreprise cliente à procéder au processus inverse, c'est-à-dire à la reprise à l'interne par l'entreprise des activités externalisées. Ce processus inverse est désigné sous le terme de *backsourcing* (voir définition).

### **Extranet**

L'extranet est un réseau de télécommunication et de téléinformatique constitué d'un intranet étendu pour permettre la communication avec certains organismes extérieurs, par exemple des clients ou des fournisseurs.



# F

## **Facteurs clés de succès**

Les facteurs clés de succès sont pour un segment stratégique donné (DAS), les facteurs que les entreprises doivent posséder et maîtriser (savoir-faire, taille, compétences, capitaux...) pour réussir dans le secteur.

## **Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction**

Frédéric Herzberg a élaboré sa théorie des deux facteurs (satisfaction/insatisfaction), à partir d'une expérience effectuée à Pittsburgh. Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Il est alors possible d'établir une *théorie dite des deux facteurs*, en partant du principe que les réponses des individus diffèrent selon que l'on s'intéresse à leurs motivations au travail ou aux causes de leurs mécontentements. Les facteurs qui conduisent à la satisfaction sont qualifiés de « facteurs de motivation » ou « valorisants », tandis que ceux qui amènent à l'insatisfaction, sont envisagés comme des « facteurs d'hygiène » ou d'ambiance. L'organisation du travail doit par conséquent apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour d'une part, éviter le mécontentement et d'autre part, développer la satisfaction. *Les facteurs d'insatisfaction* correspondent à des facteurs extrinsèques au travail et concernent généralement les relations et conditions de travail : politique de l'entreprise, système de gestion, mode de contrôle (supervision), politique de rémunération, gestion des relations sociales, situation contextuelle. Ces facteurs doivent être réduits pour éviter l'insatisfaction (départ, grève, absentéisme, stress) mais ils ne sont pas, en tant que tels, une source de motivation pour l'individu. Leur absence constitue seulement un frein au développement profession-

nel des individus, en raison d'insatisfactions d'ordre économique (rémunération) ou technique (insécurité). *Les facteurs de satisfaction* visent au contraire à concilier le contenu du travail avec les aspirations profondes de l'individu. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail (intérêt pour le travail effectué, réalisation de soi, possibilités de promotion, capacités d'initiative, prises de responsabilité). Pour F. Herzberg, si les facteurs d'insatisfaction peuvent assez facilement être éliminés dans le cadre de revendications, les facteurs de satisfaction s'avèrent en revanche plus difficiles à traiter, dans la mesure où ils sont étroitement liés à l'organisation et à la répartition des tâches dans l'entreprise (contraintes structurelles). Herzberg s'inscrit donc à son tour dans une relativisation des principes de l'école classique, en reconnaissant la rémunération (principal facteur de motivation chez Taylor) comme un facteur éventuel d'insatisfaction. De plus, il est à l'origine des travaux sur l'enrichissement du contenu du travail.

## **Fayolisme**

Henri Fayol (France, 1841-1925), contrairement à Taylor, centre son analyse sur le métier de dirigeant. Cela tient sans doute à son parcours qui le voit, après avoir débuté à 19 ans comme ingénieur dans une société minière, en devenir le directeur général, poste qu'il occupe pendant 30 ans. Son ouvrage « Administration industrielle et générale » (1916) est le fruit de son expérience professionnelle et élabore des principes et des règles de management qui sont avant tout des conseils pratiques. Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories : technique (les activités de production, transformation, fabrication); commerciale (achat, vente et échange); financière (recherche et usage optimal des capitaux); sécurité (protection des personnes et des biens); comptable (inventaire, bilan, prix de revient, statistique) et administratives. Ces activités permettent de structurer les organisations (concept de structure fonctionnel). Cependant, alors que les cinq premières sont bien connues et appliquées dans les entreprises, Fayol constate que les activités administratives ont été délaissées notamment par les grandes écoles d'ingénieurs alors qu'il s'agit des

rôles quotidiens d'un dirigeant. Il propose une décomposition de l'activité administrative en cinq composantes : Prévoir et planifier, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler. Cette typologie s'est longtemps imposée comme la structuration classique des rôles managériaux. H. Fayol considère aussi que pour être efficace, le management d'une entreprise doit obéir à certains principes d'administration. Il en énonce quatorze que l'on peut regrouper de la manière suivante : la coordination hiérarchique, la spécialisation des tâches, l'unité de commandement et de direction, l'ordre et la discipline, la substitution des intérêts particuliers à l'intérêt général, l'initiative, la stabilité et l'union du personnel. Les principes développés par H. Fayol répondent à trois objectifs : fixer des critères, des contraintes et des règles saines de comportement qui assurent une production efficace et une bonne administration de l'entreprise.

## Filiale

En droit commercial, une société filiale est une entreprise dont 50 % du capital a été formé par des apports réalisés par une autre société dite société mère qui en assure généralement la direction, l'administration et le contrôle par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs personnes, administrateurs ou gérants qu'elle a désignés.

## Flexibilité

L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produits à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules *ad hoc* (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre

les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes (polyvalence/polycompétences/multivalence) ou externes (externalisation/sous-traitance/intérim).

## **Flexisécurité**

La flexisécurité vise à combiner la flexibilité et la sécurité dans le travail, en créant des situations où le salarié est à la fois flexible sur le plan professionnel (possibilités d'embauche et de licenciement rapide) et protégé sur le plan individuel avec des garanties en termes de sécurité (indemnités chômage). Elle s'inscrit dans une vision d'une économie plus compétitive qui continue d'assurer un niveau élevé de protection sociale pour ses travailleurs.

## **Forces concurrentielles**

Les forces concurrentielles sont au nombre de cinq et sont issues de l'analyse concurrentielle de M. Porter. Elles se composent de la façon suivante : les concurrents existant déjà sur le marché; les nouveaux concurrents cherchant à entrer sur le marché dont les produits possèdent des caractéristiques physiques et fonctionnelles proches de celles développées sur le marché avec si possible des avantages spécifiques (image, qualité, prix...); les produits de remplacement ou de substitution; les fournisseurs et les clients qui peuvent tous deux avoir un pouvoir de négociation sur l'entreprise. Chacune de ces forces peut donc constituer une menace pour l'entreprise implantée sur le marché. Les produits de substitution peuvent apparaître si les fonctions remplies par les produits du secteur peuvent être satisfaites par d'autres produits avec un rapport qualité/coût avantageux (ex : services de location de voitures par rapport à la vente de véhicules) ou que les produits peuvent s'appuyer sur des technologies nouvelles innovantes (CD par rapport aux cassettes; DVD par rapport aux cassettes de magnétoscopes; calculatrice par rapport à la règle à calcul; ordinateur par rapport à la machine à écrire...). L'analyse des cinq forces concurrentielle doit permettre de savoir si le domaine d'activité étudié dispose de barrières à l'entrée suffisantes pour éviter la menace de

concurrents directs ou de substitution. Elle doit également indiquer si l'intensité concurrentielle au sein du domaine est excessive pour l'entreprise en place, compte tenu du pouvoir des fournisseurs, clients et concurrents existants. La vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure que le secteur évolue. Il en résulte que les secteurs ou domaines d'activités étudiés ne sont pas tous identiques du point de vue de leur rentabilité et de leur attrait pour les firmes. Dans les secteurs où la pression exercée par une ou plusieurs de ces forces est intense, peu de firmes parviennent à des rendements intéressants, compte tenu des risques encourus. Il est donc important pour l'entreprise, de savoir si elle se trouve dans un domaine d'activité a priori attractif (rentable) et les risques éventuels auxquels elle doit faire face.

## Fordisme

Ford invente le travail à la chaîne où l'ouvrier réalise un travail posté (l'ouvrier ne se déplace plus pour aller chercher les pièces nécessaires), dans lequel il répète sans fin les mêmes gestes sans être maître de sa production dans la mesure où c'est la vitesse de la chaîne qui la détermine (réduction des temps morts et des temps de manutention). La parcellisation et la standardisation des tâches permettent de produire en grande série des produits standard à bas coûts (économie d'échelle). Ainsi en cinq ans (1908-1913), Ford passe de 6 000 à 189 000 véhicules (la Ford T) produits. De fait, les prix de vente des produits deviennent accessibles au plus grand nombre entraînant le début de la consommation de masse. Ford invente aussi, ce que l'on a qualifié de *contrat social* en offrant en contrepartie d'un travail peu épanouissant (facteur de conflits, d'absentéisme, de problèmes de qualité ou de turnover) un salaire fixe attractif (5 dollars par jour au lieu des 3 dollars habituellement proposés, négociation régulière avec les syndicats pour revaloriser les salaires), un emploi stable (volonté de fidéliser les ouvriers) et des avantages sociaux (paternalisme). En élevant le niveau de vie des ouvriers, il en fait alors des clients potentiels de ses voitures et crée les conditions d'une croissance économique soutenue. Le système fordien correspond à un environnement économique stable et à

des attentes standardisées (l'offre induit la demande). En revanche, l'avènement du client roi, l'accélération et la complexification de l'environnement ont montré les limites du système.

## **Formalisation**

La formalisation détermine le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons entre les différentes composantes de l'organisation (existence ou non de procédures, de manuels, de méthodes...). Un degré élevé de formalisation se traduit par l'instauration de nombreuses règles et procédures qui vont régir l'organisation. Elle permet, de ce fait, de préciser et clarifier l'organisation du travail et le rôle de chaque acteur au sein de la structure. La formalisation permet donc une plus grande transparence et lisibilité dans le travail à réaliser, même si ce processus peut conduire à une certaine rigidité dans le fonctionnement des organisations. Le degré de formalisation est souvent corrélé au degré de spécialisation des tâches, en favorisant la mise en place de grandes structures impersonnelles étendues avec une augmentation de la distance qui sépare la base du sommet et l'instauration de tâches simples et explicites. La formalisation est aussi un facteur important notamment au regard des exigences récentes de certification qui visent à garantir le respect de pratiques standard. La formalisation s'explique par la volonté de contrôler et de maîtriser le fonctionnement organisationnel. Elle apparaît comme un moyen de limiter les incertitudes internes. En limitant le cadre d'action et de réflexion des acteurs, on peut donc se prémunir d'un comportement défaillant. La formalisation est justifiée dans les activités de haute précision nécessitant de l'attention et de la rigueur (ex : procédures de sécurité dans les usines nucléaires) ou dans des activités très répétitives et peu soumises à fluctuations (production de masse, activités standardisées). Dans certains cas, la formalisation est moins recommandée, comme dans les activités créatives (la recherche, la publicité), où l'absence de règles est une condition de la stimulation intellectuelle. De même, lorsque l'environnement est changeant, un haut degré de formalisation peut limiter la capacité d'adaptation de l'entreprise, en la rendant moins flexible.

## Franchise

La franchise a été définie par la Fédération française de la franchise comme « une méthode de collaboration entre une entreprise, le franchiseur, d'une part, et une ou plusieurs entreprises, les franchisés, d'autre part, pour exploiter un concept de franchise mis au point par le franchiseur et composé de trois éléments : la propriété ou le droit d'usage de signes de ralliement de la clientèle (marque de fabrique, enseigne, raison sociale, nom commercial, signes et symboles, logos), l'usage d'une expérience et la mise au point d'un savoir-faire donné, un ensemble de produits et/ou de services et/ou de technologies ». La franchise est une technique tant industrielle que commerciale appliquée au secteur de la distribution. Elle met en jeu une collaboration entre franchiseurs et franchisés qui fonctionnent en réseau. Le réseau de franchise s'appuie sur deux atouts, qui sont l'identité et la réputation. La franchise est une activité, où prédominent des relations de partenariat et de confiance entre franchiseur et franchisé. Elle permet, au franchiseur, la diffusion rapide de sa marque et l'optimisation de son image à l'international, avec un faible investissement initial. Le franchisé, quant à lui, utilise la franchise comme un moyen dans sa stratégie de création de sa propre entreprise. Elle lui permet de gagner du temps et de l'argent, en s'appuyant sur un concept qui a fait ses preuves, et en bénéficiant de la puissance d'un réseau, de l'image de marque d'une enseigne, de l'encadrement de spécialistes et d'actions de formation. Sur le plan marketing, la franchise permet aussi de prendre rapidement une part de marché importante grâce à une bonne maîtrise de la commercialisation. De plus, l'image de la marque est rapidement valorisée à l'échelle nationale et mondiale, même si le franchiseur ne dispose pas au départ de moyens financiers considérables.

## Front office

Dans une entreprise, le *front office* correspond aux services, activités et/ou systèmes informatiques, ayant un contact avec la clientèle de la société.

## **Fusion-absorption**

Une fusion absorption est une opération de transfert universelle du patrimoine d'une société vers une autre, entraînant sa dissolution, les actionnaires de la société cible devenant alors actionnaires du nouvel ensemble. Suite à cette opération, une seule société va donc conserver une personnalité juridique, l'autre société étant juridiquement dissoute après la fusion acquisition.

# G

## **Gestion de crise**

La gestion de crise consiste à guetter les éventuels signes précurseurs d'une crise et à prévoir un plan d'urgence pour y faire face, en ayant notamment recours à une politique de communication appropriée.

## **Gestion des connaissances**

La gestion des connaissances est un ensemble structuré et organisé de démarches, méthodes et outils facilitant la création, la diffusion et le renouvellement des connaissances et savoirs de l'entreprise à des fins de performance, à travers des moyens informatiques. Elle englobe également le savoir-faire développé par le personnel, de manière à créer un système interactif de formation interne continue qui débouche sur une meilleure qualité des produits et services, ainsi que sur une plus grande compétitivité de l'entreprise (efficacité, productivité, rentabilité).

## **Gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines (la GRH) est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). C'est une activité fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale (relation horizontale) par opposition à une activité hiérarchique (relation verticale). De manière synthétique, elle peut se diviser en deux grandes branches, d'un côté l'administration des ressources humaines (paye, juridique, contrat...) qui est une activité plus verticale et de

l'autre, la gestion des ressources humaines (gestion des emplois, programmes de recrutement, plans de carrières, mutations et promotion, analyse des postes et évaluation des personnes, gestion des rémunérations, gestion de la formation, communication, information et les conditions de travail) qui est transversale par nature. Elle couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation.

### **Golden parachute**

Le Golden parachute est une indemnité versée aux dirigeants lors de leur départ suite à un licenciement, une restructuration ou une fusion.

### **Goodwill**

Le *goodwill* correspond au différentiel de rentabilité du capital investi par rapport à une rentabilité normative des actifs engagés. C'est une « prime de savoir-faire » de l'entreprise, qui n'est pas prise en compte au bilan.

### **Gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise correspond à l'ensemble des principes et mécanismes d'orientation, d'évaluation et de contrôle qui influent sur la manière dont l'entreprise doit être dirigée, administrée et contrôlée. La gouvernance, au sens large, inclut aussi les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes ou *stakeholders*) et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. Les acteurs principaux sont les actionnaires, la direction, le conseil d'administration (ou directoire) et le conseil de surveillance. Les autres parties prenantes incluent les salariés et collaborateurs de l'entreprise, les clients et fournisseurs, les banques ou autres prêteurs, l'environnement et l'opinion publique. L'approche dominante de la gouvernance dans les entreprises se structure autour de deux grandes théories, à savoir les théories actionnariale et partenariale de la gouvernance. Ces théories, bien que différentes, abordent la question délicate de la création et de la répartition de valeur à travers les relations entre le dirigeant et un ou plusieurs autres

acteurs de l'environnement, qu'il s'agisse des actionnaires (cas du modèle actionnarial) ou des parties prenantes (cas du modèle partenarial). Parallèlement à ces deux théories, a émergé plus récemment une troisième théorie, appelée théorie cognitive de la gouvernance. Cette dernière montre les problèmes soulevés par la notion de biais comportemental et son intégration dans la théorie de la gouvernance.

## Grève

Une grève est une cessation collective du travail, après concertation, par le personnel d'une entreprise dans un but revendicatif. En théorie, les salariés ne perçoivent pas leur salaire durant cette période. Le droit de grève est protégé par la Constitution.

## Groupe social

Un groupe peut être défini comme deux personnes ou plus qui vont, pendant un temps, interagir, s'influencer mutuellement et se percevoir comme un collectif. On parlera de groupe si les critères suivants sont réunis : présence de relations interpersonnelles, poursuite d'un objectif commun (intérêt partagé), influence réciproque (interdépendance), organisation des rôles, création de valeurs et de normes communes. S'il arrive que l'on confonde parfois les notions de groupe et d'équipe, de nombreuses différences tendent pourtant à les séparer, surtout si l'on prend, comme cadre d'analyse, l'entreprise. Dans un groupe social, il n'y a pas forcément d'enjeu collectif et les exigences réciproques sont souvent limitées. Les membres interagissent principalement pour partager des informations et prendre des décisions qui les aideront à intervenir ensuite dans leur domaine de responsabilité respectif. Le groupe n'a donc pas vocation à effectuer un travail collectif. Il n'y a pas ici de synergie globale, la performance étant généralement égale à la somme des contributions des individus. D'ailleurs, un groupe social se forme généralement indépendamment d'un intérêt économique. Il est très souvent structuré autour de normes culturelles ou relationnelles communes (vécu commun, origine sociale, critère géographique, communauté linguistique...). Il s'agit par exemple de groupes cultu-

rels ou religieux, ou encore de populations originaires d'espaces spécifiques et/ou associées à une période particulière de l'histoire d'un pays.

### **Groupement d'intérêt économique**

Un groupement d'intérêt économique est une forme juridique intermédiaire entre la société et l'association, qui présente une grande souplesse. Tout en respectant leur indépendance juridique et économique, les partenaires peuvent mettre en commun des moyens de production. Le GIE peut avoir un caractère civil ou commercial.

### **Groupes stratégiques**

Les groupes stratégiques correspondent à l'ensemble des firmes qui au sein du même secteur, adoptent la même stratégie sur des critères ou facteurs clés de succès pertinents (politique d'innovation et de recherche et développement, politique de prix, degré de diversification, politique d'externalisation, réseaux de distribution utilisés...). Ainsi, l'analyse des groupes stratégiques revient à établir une carte des entreprises dans un secteur en fonction de la similarité et de la divergence de leur stratégie. Un groupe stratégique rassemble par conséquent des entreprises de même secteur qui suivent la même stratégie.

### **Groupware**

Le *groupware* est un logiciel permettant à un groupe d'utilisateurs de travailler en collaboration sur un même projet (agenda partagé, échange de documents, conférence électronique...), sans être nécessairement réunis (éloignement géographique) à travers les réseaux.

# H

## **Heuristique**

Selon Kahneman et Tversky (1974), une heuristique est une stratégie cognitive simplifiée utilisée pour économiser du temps et rendre plus simples les situations observées, et qui permet de faire des inférences acceptables pour l'individu, même si elles peuvent s'avérer fausses (non validée d'un point de vue logico-déductif). Selon ces auteurs, les heuristiques sont donc susceptibles de générer des biais dans l'esprit des dirigeants et peuvent par conséquent être considérées comme des sources potentielles d'erreurs (analyse erronée, interprétation fausse).

## **Holding**

Une holding est une société ayant pour vocation de regrouper des actionnaires qui souhaitent acquérir une influence significative dans les diverses sociétés détenues. La création d'une holding permet aux actionnaires majoritaires d'accroître leur pouvoir dans les affaires gérées. Via des participations financières, la holding gère et contrôle des sociétés ayant des intérêts communs. Elle est souvent qualifiée de « société consolidante », dans la mesure où elle se contente de faire remonter dans son bilan les différents postes comptables de ses participations.

## **Hypothèse *hubris***

*Hubris* vient du grec et signifie « instinct animal » avec des connotations liées à des comportements excessifs non rationnels. Des travaux récents sur les fusions acquisitions ont notamment montré que l'*hubris* était souvent lié à une surexposition du dirigeant dans les médias et à des succès antérieurs qui peuvent provoquer un

sentiment de toute-puissance et aboutir ainsi à des erreurs d'analyse et à des comportements erronés. Ainsi, par exemple, lors des négociations entre un vendeur et un repreneur, le dirigeant peut exagérer les chances de succès de l'opération et avoir la conviction que la décision d'acquisition aura à coup sûr une issue positive alors que statistiquement les chances de réussite sont de moins d'une sur deux. En particulier, il aura tendance à surestimer sa capacité à contrôler les résultats, pensant que le risque encouru peut être réduit par une bonne utilisation de ses compétences professionnelles. Le décideur est alors exagérément optimiste sur ses capacités à obtenir des résultats nettement supérieurs à ceux obtenus avant lui. Il tend ainsi à surestimer sa capacité à extraire de l'acquisition, de la valeur (exagération des résultats futurs du nouvel ensemble), ce qui l'amène à fixer un niveau de prime élevé [écart important entre le prix estimé par le marché (cours de bourse) et le prix payé] pour acquérir l'entreprise cible (*overpayment*). Roll (1986) a validé empiriquement ce phénomène dans le cadre de fusions acquisitions, qu'il définit sous le terme d'hypothèse d'*hubris*.



## **Identité**

L'identité d'une firme est la façon dont différentes représentations peuvent faire naître au sein d'une collectivité un imaginaire commun, base d'affirmation et de pouvoir. L'identité intègre généralement les logiques de normes de comportements mais aussi des facteurs structurels et historiques, l'imaginaire des firmes et les éléments symboliques.

## **Illusion de contrôle**

L'illusion de contrôle correspond à une surestimation par l'individu des chances de succès d'un projet porté par lui du fait de ses compétences, par rapport à ce qu'une évaluation statistique rationnelle pourrait garantir. Elle est liée à l'exagération par le décideur de l'impact que ses actions peuvent avoir sur une situation aléatoire et à une stratégie de minimisation des facteurs contingents. Il en résulte un sentiment de confiance en soi inapproprié.

## **Imprécauteur**

Un imprécauteur désigne un acteur au sein d'une organisation qui adopte un comportement nuisible et malveillant (volonté délibérée de nuire).

## **Incertitude**

En gestion du risque, l'incertitude est un risque qui est par nature nouveau (phénomène émergent) difficilement prévisible, non mesurable et non contrôlable. Elle tient à notre ignorance de l'état

de ce qui peut se réaliser. De ce point de vue, un événement incertain est un événement qui ne trouve pas, dans la série des observations passées, d'équivalents.

## **Indicateur**

Un indicateur est un ensemble d'informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs préalablement définis. Toujours défini au moyen de règles et de conventions, il fournit une interprétation empirique de la réalité. Généralement, les indicateurs sont utilisés pour suivre l'évolution d'un système dans le temps, ou pour comparer plusieurs systèmes. Il en découle deux caractéristiques essentielles : 1) un indicateur doit être suivi de façon récurrente dans le temps 2) il doit être calculable de manière identique en ce qui concerne l'étude des systèmes que l'on compare. Un indicateur peut être une variable (nombre de clients, chiffre d'affaires par client, montant total des dépenses) ou une fonction de variables (par exemple, le rapport chiffre d'affaires/salaires). Le plus souvent quantitatifs, les indicateurs peuvent aussi faire intervenir des variables qualitatives (par exemple, le degré de satisfaction des clients). Dans cette perspective, la construction et le calibrage des indicateurs de performance constituent un acte essentiel et un préalable à tout pilotage d'activité.

## **Influence**

L'influence est un processus par lequel un acteur dans une organisation parvient à changer ou modifier le comportement, les actions ou les points de vue d'autres personnes, grâce à des qualités personnelles (conviction, capacité de persuasion, charisme, leadership, aura) ou à l'utilisation de normes particulières (mimétisme social, pressions, modes). De ce point de vue, l'influence est une forme de pouvoir qui provoque un *changement* ou une *adhésion* chez l'autre, sans recourir à l'autorité, par des moyens autres que fonctionnels ou rationnels. L'influence s'observe donc quand un individu accomplit ou s'abstient d'accomplir une démarche, conformément à la volonté d'un autre individu, action qu'il n'aurait pas réalisée

(ou aurait au contraire réalisée) sans cette influence. L'influence opère donc une inflexion, dans la mesure où celui qui aurait a priori pensé ou agi autrement, va dans le sens des orientations développées par l'acteur influent.

## Influence minoritaire

Une erreur courante consiste à penser que la majorité est plus « agissante » que la minorité, comme si le fait d'être plus nombreux amenait à plus d'opinions et de persuasion. En effet, traditionnellement, les normes, attitudes et pratiques en vigueur dans un groupe sont analysées comme étant le fait d'une majorité initiale. Les majorités sont de ce fait supposées disposer de meilleures informations et donc d'être plus à même de dispenser des récompenses ou des sanctions, sources d'influence. Or, la majorité peut aussi avoir tendance à préférer le statu quo plutôt que le changement. Dans ce cas-là, l'influence des minorités peut apparaître, notamment si ces dernières disposent de normes spécifiques (contre-normes) et sont en mesure de produire des comportements (réponses) consistants et adaptées à la situation.

## Infogérance

L'infogérance est la prise en charge contractuelle (sous-traitance) par un prestataire extérieur de tout ou partie de la gestion d'un système d'information d'un organisme, qu'il y ait ou non-délocalisation.

## Information

Une information est une donnée interprétée, qui met en relation différentes données, afin d'obtenir un message ayant du sens.

## Informatique

L'informatique est la science du traitement rationnel (notamment par machines automatiques) de l'information considérée comme le support des connaissances humaines et des communications dans les domaines technique, économique et social.

## Ingénierie concourante

L'ingénierie concourante est une approche multi-métiers et globale qui intègre simultanément les différentes phases de développement d'un produit, et la gestion de son processus. Elle se caractérise par les notions d'intégration et de simultanéité car elle regroupe l'ingénierie intégrée (ensemble) et l'ingénierie simultanée (en même temps). L'ingénierie concourante permet d'optimiser la démarche de conception de projets collaboratifs, en assurant une meilleure coordination entre les parties prenantes du projet.

## Innovation

L'innovation est le résultat de la mise en application d'idées nouvelles et de recherches. Elle suppose un apport nouveau par rapport à un existant, qui se distingue de l'invention ou de la découverte en ce sens qu'elle suppose un processus de mise en pratique, aboutissant à des résultats concrets (performance) et à une utilisation effective (exploitation). L'innovation engage une recherche, une expérimentation et un apprentissage qui entraînent l'apparition de compétences nouvelles et le développement de capacités à imaginer et réaliser de nouvelles logiques de conception, de production et de consommation. Il existe différents types d'innovations : l'innovation de produit (ou de service), les innovations de procédés (nouvelles méthodes de production, de gestion, de distribution), les innovations relatives à l'organisation du travail (nouvelle organisation des activités, nouveaux modes d'organisation) et l'innovation marketing (nouveau concept, nouveaux usages).

## Innovation conjointe

L'innovation conjointe est une stratégie entre deux ou plusieurs entreprises, fondée sur la création ou la combinaison de ressources, à partir des qualités propres des différents partenaires.

## Innovation incrémentale

L'innovation incrémentale est une amélioration sensible et continue de l'existant qui ne bouleverse pas les conditions d'usage et le référentiel technologique de la ressource concernée. Elle est souvent le

fruit de la volonté de l'entreprise de maintenir son avance technique et technologique sur ses concurrents (veille et maintenance technologique).

### **Innovation produit/service**

Les innovations de produit ou de service sont souvent issues de la demande du marché qui « tire le produit » (*innovation pull*) ou de l'évolution d'une technologie qui « pousse » à innover (*innovation push*).

### **Innovation radicale**

L'innovation radicale est la création ou le développement de nouvelles capacités, nécessitant un changement du paradigme stratégique de l'entreprise et de ses principales routines organisationnelles.

### **Intégration fonctionnelle**

L'intégration fonctionnelle correspond au processus destiné à établir un effort d'unité, de convergence entre les différents sous-systèmes de l'organisation (divisions, unités, fonctions, services), en vue de maintenir un minimum de cohésion globale et d'accomplir les objectifs généraux de l'organisation. En effet, les unités de l'entreprise, malgré leurs objectifs divergents, doivent continuer à collaborer, pour accompagner le développement stratégique de l'entreprise (introduction de nouveaux produits, gestion des approvisionnements, démarche qualité). Ceci suppose de réfléchir aux mécanismes internes d'intégration pour réussir à coordonner les différentes unités de l'entreprise. Pour ce faire, Lawrence et Lorsch suggèrent différents moyens pour réaliser une telle intégration : la hiérarchie, des règles formelles, des services de liaison, des comités ou l'établissement de liens personnels directs entre responsables.

### **Intégration post-acquisition**

L'intégration post-acquisition correspond à la politique mise en place par l'entreprise acheteuse, suite à l'achat d'une société cible. Elle vise notamment à traiter la question de l'insertion de l'entité acquise dans le cadre de l'ensemble nouvellement constitué, en

s'interrogeant aux relations d'interdépendances entre les deux sociétés (synergies, transfert de ressources, modes de contrôle et de coordination) et le besoin éventuel d'autonomie accordée à la société récemment acquise (niveau de délégation). Selon les objectifs du rapprochement et les motivations de l'acquéreur, il est en effet possible, en s'appuyant sur les travaux d'Haspeslagh et Jemison (1991) de définir trois types d'intégration en phase de post-acquisition : la préservation, la rationalisation et la symbiose. L'intégration de préservation correspond à un mode d'insertion dans lequel une large autonomie fonctionnelle est accordée à l'entité achetée, l'acquéreur ayant avant tout un rôle de soutien et de contrôle financier. L'intégration de rationalisation est un mode d'insertion dans lequel l'acquéreur définit l'organisation générale du nouveau groupe, en s'attachant à rationaliser les activités similaires dans un souci d'économies de coûts. Enfin, l'intégration de type symbiotique est un mode d'insertion dans lequel l'acquéreur développe des relations de coopération avec l'entité acquise au sein du même système d'autorité, en vue de développer des innovations conjointes.

### **Intelligence économique**

En 1994, le Commissariat général du plan « officialise » cette pratique en France par la définition suivante : « L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son exploitation) de l'information utile à destination des acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts. »

### **Intelligence managériale**

L'intelligence managériale est un ensemble de qualités cognitives et comportementales qu'un manager se doit de posséder ou d'acquérir pour mener de manière satisfaisante sa mission et ses activités de gestion et d'encadrement. On retiendra en particulier, la capacité

d'un manager à dominer ses craintes (contrôle de soi), à lutter en permanence contre les apparences trompeuses et illusoires (ouverture/rigueur intellectuelle), à hiérarchiser « l'important » et « le secondaire » (sens de l'essentiel), à éliminer l'inutile pour sélectionner le significatif, à rendre lisible et cernable un problème complexe (vision systémique), à modifier ses actions en fonction de situations inattendues (flexibilité/adaptabilité), à savoir mobiliser ses ressources internes et externes au bon moment et de façon appropriée (intuition/savoir-faire), à créer ses propres méthodes de travail et réflexes en apprenant de soi, des autres et du contexte (aptitude à innover et à créer de nouveaux systèmes de référence).

## Intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle traduit les actions, réactions et luttes engagées par les différents concurrents d'un secteur, pour accroître ou maintenir leur position. La nature de l'intensité concurrentielle entre les différentes firmes, permet de mesurer les rapports de forces plus ou moins intenses au sein du secteur (nombre de concurrents, taille des entreprises, diversité des compétiteurs), les éléments sur lesquels va reposer la compétition entre les firmes (politique prix, capital image, relation au client) et la forme que va prendre cette rivalité (guerre des prix, différenciation, agressivité commerciale, rachat de concurrents). Cette intensité sera plus ou moins forte, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence ou non de barrières à l'entrée et à la sortie, de l'importance des frais fixes, des possibilités de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits.

## Interactions

Les interactions sont des logiques de communications et d'échanges entre différents acteurs d'une organisation ou d'un environnement donné (marché), par lesquelles l'action de l'un a un effet sur l'autre qui le conduit à réagir et qui va à nouveau amener à une réaction du premier intervenant.

## **Intéressement**

L'intéressement est un dispositif facultatif d'après lequel une entreprise fait bénéficier ses salariés d'une prime liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Les primes d'intéressement peuvent être identiques pour tout le personnel ou au contraire liées aux salaires ou à la durée de présence dans l'entreprise au cours de l'exercice (l'accord peut aussi combiner ces deux critères). Elle permet aux collaborateurs de l'entreprise d'être associés financièrement à la bonne marche de leur entreprise.

## **Intérim**

Un organisme (la société d'intérim) met à la disposition d'une entreprise pour une durée précise (la mission) un travailleur ayant une qualification déterminée par l'entreprise. Un contrat est alors passé entre l'entreprise et la société d'intérim. L'intérimaire est salarié de la société d'intérim et non de l'entreprise. L'intérim peut donc se voir comme un prêt de main-d'œuvre.

## **Internationalisation**

L'internationalisation d'une entreprise revêt différents aspects. Elle peut être définie comme un processus temporel et dynamique qui vise pour une firme à pénétrer des marchés hors de sa zone domestique (marché national) sur des territoires économiquement, juridiquement et culturellement différents de ceux de son pays d'origine. Ce processus d'internationalisation peut faire appel à différentes politiques, telles que l'export, la création de filiales à l'étranger, l'organisation d'opérations multinationales, transnationales ou globales.

## **Internet**

Internet est le réseau informatique mondial qui rend accessible au public des services comme le courrier électronique et le *World Wide Web*. Ses utilisateurs sont désignés par le néologisme « internaute ». Techniquement, Internet se définit comme le réseau public mondial utilisant le protocole de communication IP (*Internet Protocol*).

## Intranet

Intranet est un réseau privé utilisant les technologies d'internet (protocole de transmission, hypertexte...), permettant des échanges d'informations à l'intérieur d'une entreprise, entre des matériels hétérogènes. Le site est donc réservé en général aux collaborateurs d'une même entreprise et permet de regrouper des ressources et de les mettre en commun : informations, services, procédures, outils...

## Intraprise

L'intraprise est un moyen d'encourager et de soutenir la créativité et l'innovation dans une société ou une organisation, à travers des acteurs qui font preuve de qualités entrepreneuriales au sein d'une entreprise dont ils n'ont pas la direction. Elle renvoie au processus de création d'activités nouvelles dans des sociétés établies, afin d'en améliorer la rentabilité et la position compétitive. L'intraprise part notamment du principe qu'en donnant les moyens aux collaborateurs d'une grande entreprise de se comporter comme des entrepreneurs, ils pourront bénéficier des satisfactions résultant de la création d'entreprise (innovation, prise d'initiative, ouverture, développement, créativité), tout en permettant d'améliorer l'organisation du travail au sein de la firme. Dans le cas de changement intrapreneurial, le processus suit une série d'étapes au cours desquelles une innovation est acheminée, de la base vers le sommet de l'organisation pour venir transformer la stratégie. Il y a d'abord la phase de définition, au cours de laquelle une nouvelle idée se développe au niveau opérationnel et est étudiée par une équipe informelle. Ensuite débute la phase d'activation, pendant laquelle un « champion » va chercher les ressources nécessaires à l'expérimentation du nouveau projet, expérimentation qui a pour but d'en démontrer la faisabilité et aussi d'accroître la crédibilité du projet. Une fois l'intérêt du projet démontré, une unité organisationnelle est créée pour prendre en charge sa réalisation, en vue d'élaborer un plan de développement du projet et une tactique d'insertion réussie au sein de l'organisation. Vient enfin une phase d'activité politique (gestion relationnelle/capacité d'influence), visant à convaincre les dirigeants d'ajuster leur stratégie pour incorporer les nouvelles

activités et créer une impulsion vers le changement. Il s'agit donc d'un changement dont la direction peut venir, soit du sommet pour se diffuser de façon concentrique à partir de noyaux dispersés dans l'organisation, soit de la base pour monter en direction du sommet hiérarchique. L'intrprise se présente par conséquent comme un mode de changement interne, d'inspiration entrepreneuriale, visant à renouveler les pratiques de l'entreprise face aux risques fréquents de bureaucratisation et d'enlèvement.

### **Intuition managériale**

L'intuition – du latin *intueri* – est une forme de connaissance immédiate (innée) et rapide (instinctive) qui ne recourt pas à la déduction ou au raisonnement. Elle donne à l'acteur une sorte de sixième sens qui intervient à un niveau inconscient et qui permet de sentir et de deviner les choses, en l'absence de toute élaboration logique et analytique. L'intuition managériale se caractérise par trois dimensions centrales : la vitesse d'exécution au niveau de la prise de décision, par opposition aux décisions à fort contenu analytique (analyse, réflexion); l'inconscience au niveau du processus par opposition aux décisions dont les fondements et la structuration apparaissent logiques et la confiance dans la décision liée à un sentiment de certitude très fort.

### **Investisseur**

Un investisseur est une personne ou une entreprise qui effectue des investissements. Il investit des capitaux dans une société, pour obtenir un profit à long terme avec un minimum de risques.

# J

## **Jeux d'acteurs**

Les jeux d'acteurs concernent les décisions, pratiques et comportements sur lesquels les acteurs de l'organisation vont se positionner et interagir (concurrence, affrontement, coopération), afin de renforcer ou défendre leur position au sein de l'organisation.

## **Joint-venture**

La *joint-venture* ou filiale commune est une pratique de développement fondée sur des relations de coopération avec apport de capital, entre deux ou plusieurs entreprises, en vue de développer des projets économiques en commun.

## **Jugement de valeurs**

Milton Rokeach (1973) définit la valeur comme une croyance durable selon laquelle un mode de conduite ou un état final d'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou état d'existence opposé ou contraire. On considère généralement que les valeurs sont organisées en systèmes; elles sont ordonnées, hiérarchisées par importance relative (échelle de valeurs). Les valeurs ont une charge affective. L'adhésion n'est pas seulement rationnelle. Elle résulte d'un mélange de raisonnement et d'intuition dans lequel l'affectivité joue un rôle important. L'individu utiliserait cette hiérarchie comme critère lors du jugement et du choix. On oppose traditionnellement jugements de valeur et jugements de réalité. Dans un jugement de réalité, on se contente de constater la réalité d'un objet ou d'un fait. Il s'agit par conséquent d'un énoncé qui décrit ce qui est. C'est un simple constat qui ne comporte aucune appréciation. Il correspond à un *jugement de fait*, c'est-à-dire

un énoncé décrivant ce qui est (était ou sera). Il est susceptible d'observation et de vérification. En principe, il peut être vrai mais il peut aussi être faux. *Un jugement de valeur se veut plus qu'une simple expression de préférence.* Il comporte une appréciation fondée sur les caractéristiques de l'objet ou sur des critères qui peuvent être discutables mais qu'on cherche à rendre universels. Un jugement de valeur est par conséquent un énoncé normatif affirmant ce qui devrait être et non ce qui est, était ou sera. Il n'est ni vrai ni faux. Il est toutefois acceptable ou non acceptable sur la base de l'argumentation qui le justifie. L'acceptabilité d'un jugement de valeur dépend, entre autres choses, de sa cohérence.



### **Juste-à-temps**

Produire la quantité exacte de produits demandés et la livrer au moment voulu : c'est l'objectif poursuivi par la méthode du juste-à-temps, mise au point dès 1938 par le Japonais Kiichiro Toyoda, fondateur de Toyota. Elle vise ainsi à réduire au minimum le volume des stocks intermédiaires et le coût du capital immobilisé, en adaptant leur niveau au plus juste en fonction du rythme de production de l'usine. Selon ce principe, chaque étape du processus de fabrication est approvisionnée en pièces au moment précis où elle en a besoin, « juste à temps » pour assembler ce qui doit être réalisé, livré et vendu. Si des composants font défaut à un stade quelconque de la fabrication, on ne fait pas appel aux stocks (qui, par définition, n'existent pas), mais on les prend au poste de travail précédent. Et on ajuste en permanence le flux. L'intérêt majeur réside dans l'abaissement des coûts de stockage. Cette méthode présente un risque, celui de ne pas pouvoir répondre à une demande soudaine par manque de pièces. Le juste-à-temps consiste dès lors à maintenir un difficile équilibre entre le « trop » et le « pas assez » de stock.

# K

## **Kaizen**

Le « kaizen » est une méthode japonaise visant à encourager à chaque niveau les petites améliorations quotidiennes sans gros investissement par opposition à l'approche occidentale qui fonctionne davantage par grandes avancées souvent coûteuses et peu concertées.

## **Kanban**

Kanban signifie « étiquette, carte, ticket, enseigne ». Un kanban contient généralement les informations suivantes : le nom et le numéro de la pièce, la quantité prise égale à la capacité du conteneur, l'adresse ou les références du poste amont, l'adresse ou les références du poste aval. Les objectifs de cette méthode peuvent être résumés ainsi : décentralisation de la prise de décision (afin d'améliorer le niveau de gestion de l'atelier), minimisation des fluctuations du stock de fabrication (afin d'améliorer sa gestion et tendre vers le stock zéro), régulation des fluctuations de la demande ou du volume de production d'un poste de travail amont (afin d'éviter la transmission et l'amplification des fluctuations), réduction des délais administratifs.

## **Keiretsu**

Le « keiretsu » consiste à développer un système de contractualisation à moyen et long terme avec les fournisseurs et sous traitants.



# L

## **Leader**

Un leader est une personne cooptée par le groupe auquel elle appartient (équipe, groupe de travail) et tire son pouvoir informel de sa relation avec les autres membres de l'équipe. La légitimité du leader ne relève pas d'un statut conféré par la hiérarchie (contrairement à celle du manager). Elle dépend essentiellement du contexte et de ses qualités intrinsèques (ouverture, écoute, empathie, sens de la persuasion, aptitude communicative), et s'opère sur une période limitée. Sa légitimité est donc indissociable des compétences du groupe et du contexte auquel il est confronté. Le leader est visionnaire et imaginatif, et mise sur la qualité des relations individuelles. Il sait appréhender les contextes et anticiper les opportunités (créatif, intuitif, prospectif). Le leader assume généralement deux fonctions : une *fonction d'écoute*, en suscitant la coopération et l'adhésion, et une *fonction d'entraînement*, en invitant les acteurs à s'exprimer et à développer leurs capacités. Dans un contexte favorable, le leader cherchera avant tout à donner du sens à l'action collective, à susciter la réflexion et à créer de nouvelles opportunités.

## **Leadership**

Le leadership est la capacité à s'entourer de personnes compétentes, de guider, d'inspirer et de mobiliser les personnes pour atteindre les objectifs d'une entreprise ou d'une organisation (*voir définition du leader*).

## **Lean production**

Né au Japon, le concept de *lean-production* est inséparable de la notion de juste-à-temps. Il vise à « produire maigre », c'est-à-dire à

éliminer tous les gaspillages dans les processus de fabrication, la gestion des stocks, les procédures de contrôle, les tâches administratives. Il entend également supprimer les activités qui ne génèrent pas de valeur ajoutée. « Lean » renvoie donc à une utilisation minutieuse et économe des ressources. Son objectif est donc d'accroître la productivité et le niveau de qualité. Mais l'entreprise qui entame cette cure d'amaigrissement ne doit pas se contenter de faire la chasse aux petits gaspillages. Elle doit aussi s'attaquer aux faiblesses fondamentales de ses méthodes de travail, génératrices de coûts cachés importants, de cycles opérationnels trop longs, de qualité insuffisante et de conflits internes. Il ne s'agit pas seulement de supprimer les stocks et de rechercher la fluidité du processus de production; il faut aussi mettre en œuvre une politique d'amélioration continue, raccourcir son organigramme, favoriser l'autonomie des individus et des équipes, concentrer les investissements sur les activités à valeur ajoutée.

## Leasing

Le leasing (ou crédit-bail) est un moyen de financer l'acquisition d'un matériel. L'acquéreur n'est pas propriétaire de cet investissement. Pendant la durée du crédit-bail, l'entreprise va payer des « loyers ». Ces loyers sont déterminés de sorte que la valeur nette du matériel soit proche de la valeur nette fiscale lors de la levée d'option d'achat (LOA).

## Légimité

La notion de légitimité fait référence à une autorité qui est acceptée, reconnue et justifiée. « Acceptée » entend désigner l'idée que cette autorité et l'individu qui la porte sont admis au sein d'un groupe. Cela traduit l'idée d'insertion naturelle au sein d'une majorité (au sens de S. Moscovici, 1976) et celle du respect par l'individu des normes de la majorité. Plus précisément, la notion d'acceptation s'entend dans le sens d'une non-marginalisation de l'individu vis-à-vis de cette majorité. « Reconnue » correspond à un degré supérieur pour l'individu. En effet, au sein de ce groupe, la reconnaissance signifie que l'individu a une place, un rôle, une fonction

claire admise par tous. Cette position peut avoir valeur de référence dans certains domaines (comme la répartition des tâches entre les différents membres du groupe). « Justifiée » signifie que l'individu ayant une position au sein de ce groupe se doit de concrétiser ces éléments de perception et de position en des actes clairs. Pour avoir une légitimité particulière, l'acteur va devoir mettre à certains moments ses croyances, son système personnel de pensée à l'épreuve des normes en vigueur et plus généralement de la majorité. Il devra argumenter, prouver la justesse et la pertinence de ce qu'il propose vis-à-vis de ce qui existe déjà. Comme le souligne A. MacIntyre (1988), on ne justifie que ce qui ne va pas de soi. L'étude des légitimités existant au sein d'une entreprise permet donc d'apprécier la répartition de l'autorité, les modes d'influence et de domination au sein d'une organisation.

### **Légitimité charismatique**

La légitimité charismatique est une autorité fondée sur les qualités exceptionnelles d'un individu (don personnel), qui lui permettent de disposer d'un ascendant sur les autres membres du groupe. Dans ce type de situation, le pouvoir est donc issu des personnes et lié à des facteurs affectifs et émotionnels (intuition, engagement, séduction, écoute, empathie) mais aussi à des aptitudes de conviction, de rassemblement et de mobilisation. La légitimité d'un leader charismatique repose donc sur la croyance de l'*Autre* dans ses dispositions personnelles et hors norme à proposer et mener des actions bénéfiques pour l'ensemble des membres du groupe. De ce fait, il s'agit d'une légitimité qui dépend de la perception des autres, et qui peut donc se révéler instable voire perdre même en influence si cette croyance s'affaiblit en raison de l'absence de succès confirmatoires et alors conduire à la désillusion et à la déception.

### **Légitimité rationnelle-légale**

La légitimité rationnelle-légale est une autorité qui n'est pas liée aux qualités d'une personne mais à sa fonction. L'autorité est ici définie par des logiques organisationnelles (lois, règlements, statuts, contrats, conventions, mandats, organigramme, procédures,

qualifications, systèmes d'organisation) qui vont diriger le comportement des individus dans l'organisation, en référence à une croyance à l'égard d'une « compétence positive » fondée sur des règles établies rationnellement. La légitimité rationnelle – légale fonctionne par conséquent dans le cadre un système de pouvoir formel, en faisant référence à un droit abstrait et impersonnel issu de la fonction occupée par l'individu dans l'organisation. Elle s'accompagne souvent d'un pouvoir de récompense et de sanction, permettant au dirigeant d'allouer ou de limiter des ressources (rémunération, primes, gratifications...) en fonction du travail réalisé par les différents membres du groupe. Pour H. Weber, ce type d'autorité et de légitimité caractérise les organisations bureaucratiques, où les moyens, rôles et buts sont définis à l'avance dans le cadre de relations hiérarchiques et de procédures formelles.

### **Légitimité traditionnelle**

La légitimité traditionnelle est une autorité fondée sur « un statut particulier » de l'acteur qui n'est pas basé sur la maîtrise d'une compétence (expertise) ou sur un rôle organisationnel défini (fonction occupée), mais qui lui est conférée par l'histoire et la tradition en référence à un « droit coutumier ». Enracinée dans les usages ou les coutumes, cette forme d'autorité peut contribuer à perpétuer des relations inégalitaires entre les individus, en favorisant des monarchies héréditaires ou des logiques de corps et d'appartenance à une même classe au sein des organisations. Une telle situation peut ainsi empêcher toute forme de renouvellement des équipes dirigeantes et l'apport de nouvelles compétences extérieures à l'organisation.

### **Leverage buy out (LBO)**

On entend par LBO (*leverage buy out*), une opération financière qui permet à des investisseurs de racheter une entreprise avec peu de capital et beaucoup d'emprunt (le remboursement est assuré par la capacité bénéficiaire de la société). Sa forme la plus fréquente est la reprise d'une société par le personnel, des cadres le plus souvent : il est alors appelé LMBO (*leverage management buy out*). Le principe

d'un LBO est assez simple. Les repreneurs créent une holding, dite société de reprise, qui, après s'être endettée, acquiert le contrôle de la société cible. Pour cela, elle est dotée d'un capital égal au solde du prix à payer. La charge de l'emprunt contracté par la holding sera assurée par les dividendes versés par la société cible. Trois types de leviers peuvent être mis en œuvre : financier, fiscal ou juridique.

## **Licenciement**

Le licenciement est une décision prise par l'entreprise (employeur) visant à mettre fin au contrat de travail d'un salarié. Cette résiliation est soumise à une réglementation précise (L. 122-4 *et sq.* du Code du travail). Le licenciement peut être individuel ou collectif.

## **Ligne hiérarchique**

La ligne hiérarchique est la ligne d'autorité au sein d'une organisation, qui comprend les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, de l'encadrement supérieur (cadres dirigeants) à l'encadrement de premier niveau (agents de maîtrise).

## **Lobbying**

Le lobbying est une activité visant à faire pression sur les comportements de certains acteurs décideurs (pouvoirs publics, institutionnels, entreprises), afin d'influencer directement ou indirectement sur les processus de décision et de protéger ainsi ses intérêts.

## **Logiciel**

Un logiciel (en anglais *software*) est un ensemble de programmes, procédés et règles, et éventuellement de documentation, relatifs au fonctionnement d'un ensemble de traitement de données.

## **Logistique**

La logistique, est une compétence transversale du management d'entreprise (logistique d'approvisionnement, de production, de distribution...) qui vise à améliorer les performances et la réactivité

des organisations à partir de la maîtrise de la circulation des flux et des services : flux physiques des marchandises, flux d'informations associées, flux financiers.

### **Loi de Pareto**

La loi de Pareto est une méthode de classification (classification ABC\* ou classification 20/80\*) des produits en stocks qui permet de distinguer les produits à forte valeur, pour lesquels un contrôle strict sera mis en place, des produits à moindre valeur dont le contrôle sera plus souple. Appliquée au marketing, la loi des 80/20 signifie notamment qu'une minorité de consommateurs (20 %) sera acheteur de la majorité de biens et services particuliers (80 %) ou encore que 80 % du chiffre d'affaires seront réalisés avec seulement 20 % des produits.

# M

## **Maintenance**

La maintenance est l'ensemble des actions, tendant à prévenir ou à corriger les dégradations d'un matériel afin de maintenir ou de rétablir son bon fonctionnement.

## **Maître d'œuvre**

Dans la conception et le développement des systèmes d'information, le maître d'œuvre est le responsable de la réalisation. Il s'engage sur des objectifs de coûts, de qualité, de délais. Il assure le choix, la coordination, la mise en œuvre effective des différents moyens. Selon les cas, le maître d'œuvre peut être un chef de projet (interne à l'entreprise) ou une société prestataire de services. Dans le cadre de la conduite d'un projet, le maître d'œuvre est celui qui organise la réalisation et la conçoit techniquement, coordonne la réalisation, contrôle le résultat, prépare l'exploitation.

## **Maître d'ouvrage**

Le maître d'ouvrage est un client (personne ou entreprise) qui décide de confier la réalisation d'un projet informatique à un maître d'œuvre. Le maître d'ouvrage doit définir ses besoins à travers un cahier des charges. Le respect de ce cahier des charges est de la responsabilité du maître d'œuvre. Dans le cadre de la conduite d'un projet, le maître d'ouvrage est celui qui spécifie les besoins, choisit et lance les moyens, suit la réalisation, réceptionne, assure l'exploitation.

## **Management**

Le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les

différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement (nature du secteur, intensité concurrentielle, cycle de vie des activités, poids des technologies...) et la taille des entreprises.

### **Management des compétences**

Le management des compétences consiste à répertorier et analyser les savoirs et savoir-faire de l'entreprise ainsi que ses comportements et pratiques, en vue d'optimiser l'efficacité individuelle et collective des équipes et de l'organisation en général, via une augmentation de la productivité et une valorisation des ressources de la firme.

### **Management des connaissances**

Le management des connaissances (en anglais *knowledge management*) est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances (compétences métier, savoirs, savoir-faire) à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Selon cette démarche, les acteurs de l'organisation ne doivent pas se limiter à la gestion d'informations brutes, mais doivent s'attacher à interpréter, structurer, capitaliser, et partager des connaissances dans un souci de performance et d'efficacité accrues.

### **Management d'interface**

Le management d'interface consiste à travers la formation d'équipes *ad hoc* à faciliter les interactions entre les différentes composantes d'une organisation, en vue de limiter les risques de conflits (d'objectifs, d'intérêts) et d'éviter ainsi des incompréhensions entre les différents membres de l'organisation.

### **Management interculturel**

On entend par management interculturel, un mode de management qui reconnaît et prend en compte les spécificités culturelles et

tente, par des actions organisationnelles (dispositifs) et relationnelles (systèmes d'interactions), à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'en améliorer sa performance. Le management interculturel vise par conséquent à mettre en place des moyens d'actions qui permettent de dépasser les différences entre cultures, facteurs d'obstacles aux échanges et à la communication, en vue de les exploiter et de les valoriser, pour créer un nouvel espace d'interactions fondé sur de nouveaux codes culturels.

### **Management intermédiaire**

Le management intermédiaire est une catégorie de managers ayant un niveau de responsabilité et de gestion dans une entreprise, et qui est composée de cadres supérieurs ou d'agents de contrôle et de maîtrise, ayant en charge le fonctionnement opérationnel de l'organisation et l'établissement de reporting envers le comité de direction. Ce type de managers se trouve par conséquent à mi-chemin entre le cadre supérieur et l'opérationnel, et est en contact permanent avec le terrain, et en étroite relation avec la ligne hiérarchique et la direction générale.

### **Management logistique**

Le management logistique peut se définir comme le pilotage et la gestion des processus de circulation des flux physiques de marchandise par les flux d'informations associées. Il se déploie aujourd'hui au sein d'une entreprise et, de plus en plus, génère des coopérations non exclusivement logistiques mais interorganisationnelles, impliquant une entreprise, ses fournisseurs et ses clients et cela, à une échelle géographique de plus en plus internationale. Le management logistique ou *supply chain management* poursuit un triple objectif de maîtrise des coûts, d'amélioration des niveaux de service rendu et de création de valeur.

### **Management participatif**

Le management participatif est un mode de management qui favorise la participation des salariés et collaborateurs de l'entreprise aux décisions, en les associant à la définition et à la mise en œuvre

des objectifs les concernant. Par cette approche, le management proposé contribue à renforcer la motivation des équipes, les liens de coopération, les taux de fidélisation et d'adhésion aux objectifs pour l'ensemble des salariés. Il permet, de plus, à l'entreprise d'améliorer sa performance, grâce à une meilleure utilisation des potentiels humains. Le management participatif se traduit par l'intégration d'outils dans l'entreprise, comme les cercles de qualité, les boîtes à idées, l'aménagement du lieu de travail (*open space*, organisation en mode projet), des défis périodiques, pour accroître l'initiative et permettre une plus grande mobilisation des équipes.

### Management technologique

Le management technologique se présente comme la combinaison des disciplines scientifiques, industrielles et managériales, en vue de développer et de mettre en œuvre les capacités technologiques nécessaires à la conception et à la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise. Le management technologique relie les différents facteurs technologiques avec l'ensemble de la politique de l'entreprise.

### Manager

Le manager est un acteur de l'organisation disposant d'un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique, lui conférant une légitimité rationnelle-légale au sein de la structure. Son pouvoir formel trouve son assise dans une délégation issue de la hiérarchie (délégation verticale) auquel il s'agit de rendre compte et de défendre les intérêts. Son pouvoir est donc le résultat de la structure sociale de l'entreprise et des inégalités statutaires qu'elle engendre autour de relations de type asymétrique. La légitimité du manager est indépendante des variations du contexte. Son rapport avec ses collaborateurs est invariant. Il tire, de son statut hiérarchique, la légitimité de proposer et de mettre en œuvre des modifications des routines de fonctionnement (règles, procédures, méthodes) de son unité d'appartenance. Le manager assume trois fonctions principales : une fonction de décision, une fonction d'organisation, en gérant le processus de travail à réaliser (planification, coordination, gestion

des opérations, contrôle), et une fonction de régulation en invitant les acteurs en présence à réduire les tensions (gestion des conflits) et à trouver des solutions acceptables pour tous (recherche de stabilité).

## Mandat

Le mandat est un acte (de préférence écrit) par lequel une personne physique ou morale, le mandant (ordonnateur) donne à une autre personne, le mandataire (exécutant) un pouvoir de représentation pour agir en son nom et pour son compte. La personne mandatée va ainsi pouvoir réaliser des actes (en principe juridiques) au nom et pour le compte du mandant. Ce mandat peut être fait à titre gracieux ou onéreux. Le mandant est donc celui qui se fait représenter par un mandataire, en lui déléguant certains pouvoirs (représentation, négociation, conclusion d'accord...). Au contraire, le mandataire est la personne qui reçoit, d'un mandant, le mandat de faire un ou des actes juridiques en son nom et pour son compte.

## Marque

Une marque est un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale. Il peut s'agir d'un nom, simple ou composé, géographique ou non, d'un patronyme, d'un pseudonyme, d'un nom utilisé en extension, de chiffres, de sigles, d'une couleur. Une marque peut également comprendre des signes sonores tels que des sons ou des phrases musicales, ainsi que des signes figuratifs tels que des dessins, étiquettes, cachets, lisières, reliefs, hologrammes, logos, images de synthèse... Véritable droit de propriété, la marque est un actif incorporel au même titre qu'un modèle, une licence ou un brevet. Elle représente un précieux capital (*equity*) que l'entreprise doit faire fructifier en permanence, la marque joue un rôle stratégique et peut faire l'objet d'une cession ou de l'accord d'un droit d'utilisation sous licence. On parlera de stratégie de marque (*brand strategy*) pour décrire une stratégie marketing fondée sur l'utilisation et la mise en valeur de la marque.

## **Matrice Arthur D. Little (ADL)**

ADL structure son tableau d'analyse stratégique à partir des deux variables suivantes : le degré de maturité de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise sur son domaine d'activité. Le premier critère est fondé sur quatre phases du cycle de vie (démarrage, croissance, maturité et déclin). Intégrant le taux de croissance de l'activité, il mesure comme dans le modèle BCG, les besoins financiers des activités qui sont importantes dans les deux premières phases du cycle et déclinent fortement par la suite. Mais il permet aussi de donner une indication sur le niveau de risque sectoriel exprimé par la probabilité de variations importantes ou de ruptures imprévues de l'activité (réglementations nouvelles, innovations technologiques, déstructuration du marché). La position concurrentielle mesure la force relative (par rapport aux concurrents) de l'entreprise sur les principaux facteurs clés de succès de l'activité analysée. La matrice se présente sous la forme d'un tableau à double entrée : en abscisse se trouve la maturité de l'activité, découpée selon les quatre stades du cycle de vie; en ordonnée est indiquée la position concurrentielle, qui va de dominante à marginale. Le modèle ADL situe les activités de l'entreprise diversifiée sur une matrice à neuf cases dont les deux dimensions, *attrait du marché* (taille et taux de croissance du marché, fluctuations saisonnières, intensité de la concurrence, barrières tarifaires et non tarifaires, restrictions sur les importations, contrôle des prix, stabilité économique et politique, climat social, accessibilité du marché, bureaucratie, inflation...). et *position concurrentielle* (part de marché de l'entreprise, importance des ressources financières, technologiques et humaines, niveau et garanties de qualité, originalité du produit, image et réputation du produit, adaptation du produit aux besoins locaux, niveau de service offert...).

## **Matrice Business Consulting Group (BCG)**

Le modèle BCG propose d'évaluer, sur une matrice, le portefeuille d'activités de l'entreprise. Il s'intéresse par conséquent aux entreprises diversifiées qui sont présentes sur plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS). La matrice BCG consiste à positionner

chacun des DAS de l'entreprise selon deux axes : ce que génère chaque DAS en termes de ressources au regard de la position concurrentielle de l'entreprise, mesuré par sa part de marché relative (ratio entre les ventes de l'entreprise et celles du principal concurrent); ce que coûte chaque DAS en fonction de l'attrait du marché, mesuré par le taux de croissance du marché de chacun des DAS (taux d'augmentation des ventes globales sur le marché). Le rapport entre la part de marché de l'entreprise et celle du leader (ou du suiveur si l'entreprise est elle-même leader) se trouve en abscisses. Le taux de croissance du secteur d'activité étudié est situé en ordonnées. Le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale. Il cherche donc à mesurer au travers de la croissance, les besoins de liquidités (investissement, croissance du besoin de fond de roulement) qui sont générés par ces différents segments, au travers de la part de marché relative, la rentabilité (position sur la courbe d'expérience) et donc le niveau des ressources dégagées par chacun de ces segments. La matrice BCG se présente sous la forme d'un tableau construit en mettant en ordonnée le taux de croissance de l'activité et en abscisse la part de marché relative.



## Matrice Mc Kinsey

Le tableau stratégique de McKinsey est construit à partir de deux variables : La position concurrentielle et la valeur du secteur. La position concurrentielle dépend de la part de marché de l'entreprise, de l'évolution de cette part de marché, de la qualité des produits vendus, de la fidélité des clients et de la structure des coûts. L'attrait du marché dépend de sa taille, de sa croissance, de sa rentabilité, des barrières à l'entrée, de l'intensité de la concurrence, du développement des technologies... Cette matrice se présente sous la forme d'un tableau à double entrée et neuf cases avec, en abscisse, la valeur du secteur et en ordonnée, la position concurrentielle. Chacun de ces deux critères est mesuré selon une échelle à trois positions : forte, moyenne, faible. La représentation des activités dans le tableau est identique à celle des deux précédents.

## Matrices de portefeuille d'activités

Les matrices d'analyse stratégique sont un outil de diagnostic qui permet une analyse globale et simultanée de l'ensemble des activités d'une entreprise. Elles ont en commun de viser une représentation synthétique et graphique des portefeuilles des entreprises diversifiées. Elles positionnent les activités stratégiques sur deux dimensions, en général l'attrait de l'activité et les atouts dont dispose l'entreprise par rapport à ses concurrents. Apparues dans les débuts des années soixante-dix, elles ont été à l'origine d'un développement considérable de la réflexion stratégique dans les grandes entreprises, sous l'impulsion de grands cabinets de conseil (BCG, ADL et McKinsey) appliquées à l'origine dans des entreprises très diversifiées comme General Electric ou Shell. Ces matrices sont chacune fondées sur une segmentation en métiers autour d'un concept identique mais dont la dénomination diffère : segment stratégique (Boston Consulting Group), centre de stratégie (Arthur D. Little), Strategic Business Unit (McKinsey). Une évaluation de chaque segment stratégique est réalisée sur deux dimensions clés (attrait économique du segment et position concurrentielle de l'entreprise sur ce segment), ainsi que la proposition de choix stratégiques de développement, avec des logiques de maintien ou d'abandon en fonction de la position du segment dans la matrice.

## Mécénat

Le mécénat est l'action par laquelle une entreprise apporte son soutien – financier le plus souvent – à une action ou à un organisme culturel, humanitaire, social. S'il est couramment pratiqué aux États-Unis depuis de très nombreuses années, son succès en France date du milieu des années quatre-vingt. Il s'est d'abord imposé auprès des grandes entreprises, avant de séduire les PME. Le mécénat d'entreprise est avant tout un acte de communication externe et interne. Il permet de créer des relations de proximité et de sympathie entre l'entreprise (ou la marque) et ses publics (clients, fournisseurs, actionnaires, élus locaux), de renforcer sa notoriété, de souder le personnel autour d'une « bonne cause ». En effet, si la publicité classique, la promotion et le marketing direct ont aux yeux du public, un caractère commercial, les opérations de mécénat

apparaissent souvent désintéressées et amicales Elles ont également pour but d'associer l'entreprise à certaines valeurs morales : la solidarité, la protection de la nature...

## Médiation

La médiation est un mode de résolution de conflits ou de différends, qui vise à éviter toute forme de rapports de force (absence soumission sous la contrainte), en ayant recours à un tiers pour faciliter la recherche d'un accord entre les parties (processus de résolution amiable du conflit). Elle vise à créer ou re-créeer des liens d'écoute et d'échange entre des personnes en conflit, grâce à la présence d'un tiers neutre, impartial et indépendant qui va servir d'intermédiaire dans les relations. La médiation est le seul processus de règlement des différends à avoir pour conséquence de laisser les parties seules décisionnaires de l'accord final qui résultera de leur discussion animée par le médiateur.

## Mémoire organisationnelle

Dans son acception courante, le terme « mémoire d'entreprise » désigne l'ensemble des savoirs et savoir-faire en action, mobilisés par les employés d'une entreprise pour leur permettre d'atteindre les objectifs (produire des biens ou des services). La mémoire d'entreprise est ainsi définie comme la représentation explicite, persistante, et désincarnée, des connaissances et des informations dans une organisation. Elle peut inclure par exemple, les connaissances sur les produits, les procédés de production, les clients, les stratégies de vente, les résultats financiers, les plans et buts stratégiques. La construction d'une mémoire d'entreprise repose sur la volonté de préserver ce capital de connaissances, afin de les réutiliser plus tard ou le plus rapidement possible. En effet, le processus de capitalisation des connaissances permet de réutiliser, de façon pertinente, les connaissances d'un domaine donné, précédemment stockées et modélisées, afin d'accomplir de nouvelles tâches. Le but est de localiser et rendre visible les connaissances de l'entreprise, d'être capable de les conserver, d'y accéder et de les actualiser, de savoir comment les diffuser et mieux les utiliser, de les mettre en synergie et les valoriser.

## Menace externe

On entend par menaces externes, des actions ou événements issus de l'environnement (dynamique concurrentielle, changements technologiques, évolutions réglementaires, décisions politiques...) susceptibles de fragiliser la position stratégique des entreprises du secteur.

## Métaphore

La métaphore dans le domaine des sciences des organisations est une image ou analogie utilisée par les chercheurs pour exprimer et comprendre les phénomènes organisationnels. Ainsi, l'analyse des organisations, à l'appui notamment des travaux de G. Morgan, a permis d'identifier différentes configurations organisationnelles, en s'appuyant sur plusieurs métaphores comme la machine (système mécaniste), l'organisme (système ouvert), le cerveau (système auto-organisé), la culture (système culturel et social).

## Méthode des cas

La méthode des cas repose sur l'utilisation de situations réelles dans le domaine des affaires – appelées cas – à des fins pédagogiques. On entend ici par « cas », l'exposé d'une situation réelle comprenant notamment une décision, un défi, une possibilité à exploiter une question ou un problème auxquels sont confrontées une ou plusieurs personnes au sein d'une entreprise ou d'un organisme. L'utilisation d'études de cas constitue un élément clé de la plupart des dispositifs de formations au management et à la gestion des entreprises. Dans les formations en gestion, cette approche pédagogique vise à développer un apprentissage des réalités organisationnelles et l'acquisition des capacités d'analyse, de synthèse et d'action de l'apprenant, à partir de situations concrètes sur lesquelles il va devoir réagir, interagir et réfléchir.

## Méthodologie

Une méthodologie est un ensemble des procédures à caractère scientifique (dispositifs, méthodes et techniques) utilisées pour réaliser une recherche, un travail ou un projet.

## **Métier**

Le métier est un terme générique correspondant à des regroupements d'activités professionnelles, mettant en œuvre des compétences et des savoir-faire relativement homogènes.

## **Micro-entreprise**

Une micro-entreprise désigne une entité économique (dont association) constituée au maximum de dix personnes et dont le chiffre d'affaires ou total bilan ne dépasse pas 2 M€.

## **Mimétisme social**

Le mimétisme social est le fait de chercher, par ses actions, attitudes et comportements, à correspondre à des normes sociales, afin d'être accepté et reconnu par ses pairs. La mise en conformité de nos comportements avec les normes et valeurs du groupe de référence (majorité) permet ainsi à l'individu de s'assurer une reconnaissance en retour, reconnaissance qui est indispensable pour sa construction personnelle. Le mimétisme social est donc un moyen pour l'individu d'éviter tout risque de marginalisation (exclusion), en se mettant en conformité avec les caractéristiques du groupe, pour y être inclus et ainsi limiter les dangers de l'isolement.

## **Minorité anomique**

Une minorité anomique est une entité ou un sous-groupe qui se définit en référence à la norme ou aux actions du système social existant, en raison de l'absence de normes ou de réponses spécifiques.

## **Minorité nomique**

Une minorité nomique est une entité ou un sous-groupe qui prend une position distincte par rapport au système social existant, en développant des comportements et des réponses spécifiques fondés sur ses propres normes culturelles et sociales.

## Mission de l'entreprise

La mission de l'entreprise désigne la raison d'être de l'entreprise et sa finalité vis-à-vis de ses actionnaires, partenaires et clients. La mission de l'entreprise répond donc à des questions du type « Qui sommes-nous ? », « Que savons-nous faire », « Que voulons-nous faire ? ». Elle renvoie donc à des notions sur les orientations générales de la firme, ses métiers, son appartenance professionnelle et son identité. Elle est censée traduire la façon de voir et penser de l'entreprise. Plusieurs facteurs peuvent être pris en compte dans l'énoncé d'une mission, en particulier : ses intentions à moyen et long terme, le choix de ses métiers et activités (produits et marchés visés), le positionnement recherché (position sur le marché et image), ses choix en matière de développement (voies de développement et modes de croissance), ses impératifs et contraintes fondamentales (croissance, rentabilité...), ses valeurs culturelles. La mission sert donc à définir en quelques lignes la vision de l'entreprise, ce qu'elle est, ce qu'elle fait et ce qu'elle souhaite faire dans l'avenir. À titre d'illustration, voici un exemple de mission d'un grand groupe de mécanique : « Devenir un des experts de la maîtrise des procédés de techniques à froid, en s'affirmant comme l'un des principaux partenaires des grands donneurs d'ordres, afin de prendre une position de leader dans le domaine de la forge sur le marché européen. »

## Modes de raisonnement

Un raisonnement est une suite de propositions liées les unes aux autres, en vue d'aboutir à une conclusion. Il existe plusieurs types de raisonnements à la disposition du manager pour convaincre et animer ses équipes de travail. Un des modes usuels de raisonnement est le raisonnement déductif, autour un cheminement logique qui permet à l'acteur de tirer une conclusion sur une chose particulière, en s'appuyant au départ sur une connaissance plus générale (loi, règlement, théories, modèles conceptuels, principes). Le manager peut également avoir recours à l'induction, via un cheminement inverse qui, partant cette fois de cas particuliers ou limités (expérience, vécu, observation, témoignage), permet d'aboutir à

une vérité plus générale. Enfin, il est possible dans une argumentation de recourir au raisonnement analogique, en établissant des comparaisons inhabituelles entre des domaines a priori différents mais présentant certaines similitudes.

### **Modèle « garbage can »**

Dans une théorie rationnelle classique, lorsqu'on est confronté à un problème, on cherche à trouver une solution adéquate à ce problème. Le modèle du *garbage can* propose la démarche inverse, et cherche plutôt à associer des solutions préexistantes à ces problèmes. Au niveau le plus extrême, on parle d'anarchie organisationnelle (*organizational anarchy*). Il existe quatre concepts principaux associés au modèle *garbage can* : les *problèmes* qui limitent les processus de décision et affaiblissent le système; les *solutions* qui sont des réponses cherchant une question; les *opportunités de choix* qui sont les occasions durant lesquelles une organisation/entreprise doit prendre une décision; et enfin les *participants*, individus reliés au problème qui d'une manière ou une autre, peuvent éventuellement avoir des solutions aux problèmes. Le *garbage can* se base sur un certain nombre d'hypothèses : la décision organisationnelle est anarchique et individualiste. Plus il y a de personnes dans le processus de décision, plus le nombre de solutions sera grand, et plus le processus de décision sera anarchique. Plus les intérêts et les communautés politiques convergent vers une solution, plus cette solution a des chances d'être adoptée comme une politique officielle. L'originalité de ce modèle est le gain de temps, lié au fait qu'on ne réfléchit pas à une solution pour traiter un problème, puisqu'on préfère rechercher des solutions existantes. Le principal inconvénient de ce modèle est qu'il cherche à appliquer absolument des solutions existantes à des problèmes, sans toujours vérifier l'adéquation de la solution au problème.

### **Modèle de gouvernance actionnarial**

Le modèle actionnarial de la gouvernance est d'essence contractuelle et principalement centré sur la question de la résolution des

conflits d'intérêts et en particulier de la minimisation des coûts d'agence associés au couple actionnaires/dirigeants (Shleifer et Vishny, 1997). L'objectif du dispositif de gouvernance vise ici à mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire, afin de sécuriser l'investissement financier des actionnaires. Il s'agit de minimiser les coûts d'agence qui résultent de l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires, de l'existence de comportements opportunistes et de divergences d'intérêts.

### **Modèle de gouvernance partenarial**

Dans le modèle partenarial de gouvernance, l'entreprise est un construit social, réceptacle des attentes, des objectifs et des intérêts de multiples partenaires dont les dirigeants et les actionnaires mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs et toutes autres personnes qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise (conception du modèle partenarial au sens strict) ou être influencées par les décisions de l'entreprise. Ce dernier point correspond à la conception élargie du modèle partenarial. Dans la perspective de ce modèle, l'alignement des décisions sur les seuls intérêts des actionnaires est contre-productif car il ne permet pas d'assurer le développement durable de l'organisation qui ne peut résulter que de la convergence des intérêts de tous les partenaires.

### **Modèle de Norton et Kaplan**

Le modèle de Norton et Kaplan constitue une approche originale qui cherche à associer la logique de management par les processus à celle de l'évaluation et du suivi de la performance organisationnelle. Le tableau de bord prospectif vise à apporter des solutions aux insuffisances des tableaux de bord classiques trop centrés sur la mesure de la performance passée. L'originalité de leur approche réside dans le suivi parallèle de mesure de performance et de déterminants de la performance actuelle et future. L'objectif sous-jacent est de modéliser des relations de cause à effet dans le domaine de la performance organisationnelle, afin d'être capable d'anticiper la

performance future et de suivre en continu les effets d'une stratégie. Ceci permet d'éviter l'attente de la fin du cycle d'investissement-exploitation pour constater son succès ou son échec. Le modèle original de Norton et Kaplan comprend quatre axes principaux de création de valeur :

- l'axe « performance financière »;
- l'axe « satisfaction clients »;
- l'axe « processus internes »;
- l'axe « apprentissage et croissance ».

*L'axe financier* constitue l'objectif final de l'organisation. La performance financière reste ainsi l'objectif ultime de l'entreprise. Les objectifs financiers fixés par les apporteurs de capitaux peuvent cependant être multiples, la rentabilité n'étant pas le seul critère à prendre en compte. Ainsi, la croissance et la diversification du chiffre d'affaires peuvent aussi être des objectifs fixés de manière explicite par les apporteurs de capitaux. De même, des objectifs de marge ou de rotation des actifs peuvent être fixés par les actionnaires, en comparaison avec des objectifs cibles ou des normes sectorielles par exemple. Ainsi, dans l'industrie automobile, il est fréquent de voir de grands groupes se fixer comme objectif financier des objectifs en termes de marge d'exploitation (résultat d'exploitation/chiffre d'affaires ou résultat net/chiffre d'affaires). Notons à cet égard que ces objectifs sont le plus souvent utilisés par les analystes financiers dans leurs évaluations.

*L'axe clientèle* est indissociable de la démarche de Norton et Kaplan. Pour les auteurs, s'il est possible d'ajouter des dimensions complémentaires et notamment des axes dédiés à telle ou telle autre partie prenante, il n'est pas possible de construire un tableau de bord prospectif sans expliciter un axe spécifiquement dédié aux clients. La mesure de la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle est ainsi étroitement liée à sa capacité à créer de la valeur. Deux points doivent cependant être distingués : la capacité à satisfaire les clients actuels avec les produits ou services actuels; la compatibilité entre les objectifs financiers et les choix réalisés dans le domaine commercial et marketing. Ce dernier point est essentiel. Il est en effet tout à fait possible de mettre en œuvre une stratégie marketing

qui satisfasse pleinement les clients visés sans pour autant que cette stratégie soit cohérente avec les objectifs financiers. Ainsi, une stratégie de volume à bas prix peut très bien être adaptée aux segments de la clientèle visée et leur donner satisfaction alors même qu'elle ne permettra pas d'atteindre les objectifs financiers fixés par les actionnaires notamment en termes de marges. Un des premiers apports de l'élaboration d'un tableau de bord prospectif est donc de mettre en perspective les politiques financières et commerciales de l'entreprise.

*L'axe de gestion interne* permet de relier explicitement les objectifs de la firme avec les déterminants de sa performance. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les processus clés de création de valeur, c'est-à-dire les processus dans lesquels la firme se doit d'exceller si elle veut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés en termes financiers et commerciaux. La démarche consiste ensuite en la recherche des déterminants (des inducteurs de performance) sur lesquels il faut agir pour augmenter la performance de la firme (les relations de cause à effet). L'idée sous-jacente consiste à penser qu'une fois ces relations de cause à effet explicitées, il suffit d'agir sur les causes pour obtenir les effets désirés (les différentes dimensions de la performance financière et commerciale). Par ailleurs, le tableau de bord prospectif a pour vocation de servir au pilotage opérationnel de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas uniquement de constater la performance (ou la non-performance) mais aussi de suivre l'évolution des déterminants de la performance, de proposer des actions correctrices et de suivre leurs effets au fur et à mesure, processus par processus, sans avoir à attendre leurs effets finaux sur la performance financière ou commerciale.

*L'axe innovation et apprentissage* est un volet important de la démarche de Norton et Kaplan dans le sens où il s'intéresse non pas aux déterminants actuels de la performance mais aux déterminants futurs. Il s'agit d'être capable de s'assurer d'une part que la firme maintient sa capacité à innover et à s'adapter aux nouvelles conditions de marché et d'autre part que de nouveaux processus créateurs de valeur peuvent être développés. Pour les auteurs, le suivi de cet axe permet de piloter la performance de l'entreprise à plus ou moins long terme.

Les avantages de l'approche de Norton et Kaplan sont multiples. Leur modèle permet de s'assurer de la cohérence entre les objectifs financiers, les objectifs commerciaux et la structure organisationnelle de la firme. Ensuite, leur démarche permet de relier explicitement la mesure de la performance financière à des mesures intermédiaires centrées sur des déterminants organisationnels de performance. Par ailleurs, en intégrant de manière explicite la notion d'apprentissage et d'innovation, les auteurs s'attachent à prendre en compte les dynamiques organisationnelles de long terme et leurs effets sur la performance des firmes. Le tableau de bord prospectif vise ainsi à associer la mesure de la performance financière *ex post* et la mesure des déterminants de la performance *ex ante*. Leur approche n'est cependant pas exempte de critiques. La première est liée à l'hypothèse de l'existence de relations de cause à effet quasi-linéaires et formalisables. L'existence de telles relations peut être mise en doute. La seconde critique est la non-prise en compte de l'effet du temps. En effet, les effets d'une variable sur une autre ne sont pas immédiats.

### **Modèle de Rogers**

Le modèle de Rogers étudie la problématique de l'adoption des innovations et définit plusieurs catégories de consommateurs en fonction de leur rapidité à adopter un produit nouveau après son lancement. On trouve ainsi les innovateurs (essayeurs de produits sans aucune influence publicitaire), les précurseurs qui essaient le produit par influence publicitaire à des fins de valorisation sociale, la majorité devancière qui achète quand le produit est connu, la majorité tardive qui achète quand les prix chutent et qu'ils sont certains de la qualité du produit. Enfin, il existe également des retardataires très réticents face à la technique et qui achètent le produit quand il est passé de mode. E.M. Rogers poursuit son analyse en présentant son modèle théorique : il y explique que l'individu soumis à une innovation entre dans un processus à cinq étapes : la prise de connaissance, la persuasion par la recherche d'informations, l'évaluation, l'essai et l'adoption.

## **Modèle ethnocentrique**

Le modèle ethnocentrique est un modèle d'organisation qui consiste à gérer les relations entre le siège et les filiales, en s'appuyant sur les normes et références culturelles de la maison mère.

## **Modèle géocentrique**

Le modèle géocentrique est un modèle d'organisation qui consiste à gérer les relations entre le siège et les filiales au niveau mondial, en créant une coopération entre les différentes entités du groupe.

## **Modèle polycentrique**

Le modèle polycentrique est un modèle d'organisation qui consiste à gérer les relations entre le siège et les filiales, en accordant une forte autonomie fonctionnelle et culturelle aux entreprises du Groupe.

## **Modèle régiocentrique**

Le modèle régiocentrique est un modèle d'organisation qui consiste à gérer les relations entre le siège et les filiales sur une base régionale, à partir de critères de proximité géographique et culturelle.

## **Monopole**

Un monopole est une situation d'un marché sur lequel il n'existe qu'un seul acteur économique qui, étant donné l'absence de concurrence, possède un pouvoir de marché extrêmement fort sur les autres entités du marché (clients, fournisseurs, partenaires), équivalent à l'existence d'une position dominante.

## **Motivation**

La motivation désigne l'ensemble des raisons rationnelles, émotionnelles, personnelles ou d'intérêt général, physiques et/ou psychologiques, qui pousse un acteur à l'action (déclenchement d'une conduite ou d'un comportement) et/ou à l'adoption d'une attitude particulière et/ou à l'expression d'une opinion. Elles peuvent être objectives et/ou subjectives, conscientes et/ou inconscientes.

## Moyenne entreprise

La moyenne entreprise désigne une entité économique (dont association) constituée d'un personnel compris entre cinquante et deux cent cinquante personnes et dont le chiffre d'affaires ou total Bilan se situe entre 10 millions d'euros et 50 millions d'euros.

## Multimédia

Le multimédia caractérise un système de traitement, un ordinateur, un logiciel, permettant l'exploitation simultanée de données numériques, de textes, d'images fixes ou animées, de sons. La plupart des micro-ordinateurs récents sont désormais multimédias.

## Multivalence

Le terme de « multivalence » signifie ce qui est polyvalent. Par exemple, un emploi multivalent est composé de plusieurs groupes de compétences.



# N

## **Négociation**

Une négociation est une relation entre différentes parties prenantes qui doit permettre, suite à l'identification des points de convergences et de divergences, de parvenir à un accord qui soit accepté et validé par les participants. Cette phase présente de ce fait comme caractéristique de mettre en relation chaque partie dans le cadre d'une dynamique collective fondée sur des jeux d'influences et de pouvoirs réciproques, en vue de parvenir à un résultat accepté par tous.

### **Négociation de type distributif**

La négociation de type distributif correspond à un jeu à somme nulle de type gagnant/perdant, fondé sur un rapport de forces permanent entre les parties présentes. Selon ce schéma de négociation, l'objectif de la relation est de parvenir à prendre l'ascendant le plus rapidement possible sur l'autre, en essayant de prendre le maximum de ressources au partenaire. Le partenaire est donc considéré dans ce modèle comme un concurrent qu'il faut dominer et contrer, si l'on souhaite obtenir des résultats concrets et rapides. Le style de négociation distributif, appelé également conflictuel, est par conséquent fondé sur une logique de compétition et de rivalités, dont la seule issue est la soumission de l'acteur le plus faible. Cette approche agressive (et parfois dure) de la relation peut dès lors conduire le négociateur à recourir à des actions de menace, de déstabilisation ou de force. Ce type de démarche trouve donc une efficacité optimale, lorsque l'autre partie dispose de moyens limités (en termes de pouvoir, crédibilité, persuasion) et que le négociateur distributif parvient à conclure rapidement le processus des négociations. La lenteur du processus peut en effet réduire l'efficacité de cette

approche, en créant une situation d'enlèvement et d'inertie qui peut conduire ce style distributif à perdre de son impact et de sa force.

### **Négociation de type intégratif**

La négociation de type intégratif revient à favoriser, dans le cadre de la relation, un jeu à somme non nulle de type gagnant/gagnant, où l'ensemble des parties y trouve son compte, fondé sur la recherche de relations de coopération et d'échanges entre les acteurs concernés. Dans cette approche, les acteurs acceptent une certaine forme de consultation et tiennent compte des remarques et avis de leur interlocuteur pour parvenir à un accord. L'accord recherché se veut donc le résultat d'une démarche consensuelle et légitime, où la confiance et l'intérêt commun prennent une place essentielle. L'argumentation, les concessions mutuelles, l'empathie sont par conséquent des éléments déterminants dans ce type de négociation. Un tel processus peut ainsi déboucher sur de nouvelles représentations, en élargissant le périmètre de la négociation et en permettant aux deux parties de trouver un accord sur un nouveau partage.

### **Nœud de contrats**

Certains théoriciens contractualistes considèrent l'entreprise comme un nœud de contrats informels ou implicites qui relie en interne les acteurs de l'organisation (lien de subordination dans le cadre de contrats de travail) et aussi en externe en régulant les échanges inter-firmes dans le cadre de systèmes d'offre.

### **Normes culturelles ou sociales**

Les *normes* correspondent à des règles de comportement propres à l'entreprise. Elles sont l'expression d'une collectivité (d'un groupe) qui fait l'objet d'un apprentissage, d'une transmission sociale en référence à un système de valeurs existant. Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant les règles à suivre dans le cadre du développement et de la gestion des activités. Elles impliquent par conséquent des logiques d'arbitrage entre ce qu'il faut faire et ne pas faire. Elles donnent ainsi aux individus une idée de ce que l'on attend d'eux et des limites à ne pas franchir sous

peine de sanction. Par exemple, le respect des horaires, la demande d'une tenue vestimentaire stricte (costumes ou tailleurs), le refus de mélanger vie professionnelle et vie privée sont autant de règles de conduite propres à une organisation qui permettent de créer une normalisation des comportements et attitudes au sein de l'entreprise.



### **Nouveaux entrants**

On entend par « nouveaux entrants » des entreprises initialement positionnées sur d'autres marchés ou secteurs, désireuses de s'implanter sur le secteur étudié. La venue de nouveaux concurrents est influencée par les barrières à l'entrée telles que les investissements initiaux nécessaires au développement de l'activité, les brevets déjà en places, les normes culturelles ou techniques, les mesures protectionnistes, l'image de l'industrie et des firmes déjà établies. Tous ces moyens contribuent à rendre l'accès au marché plus difficile pour une nouvelle firme. Les nouveaux entrants constituent une menace pour l'entreprise étudiée quand ils peuvent miser sur une des variables du mix-marketing avec une certaine efficacité (produit original ou de qualité supérieure, prix bas, accord privilégié avec certains distributeurs, communication agressive et percutante...). Il en va de même lorsque les obstacles à l'entrée se révèlent limités (besoins en capitaux limités, faible différenciation des produits, peu de possibilité d'économies d'échelle, effet d'expérience réduit, accès aisé à certains circuits de distribution, clientèle volatile à la recherche permanente de nouveautés...).



# O

## Objectif stratégique

On entend par objectif stratégique, l'affirmation spécifique d'un résultat attendu qui oriente sur une action ou un projet donné la politique de l'entreprise, et qu'il est possible de mesurer ou d'observer sur une période déterminée (échéance). Les objectifs stratégiques sont donc l'expression concrète, datée, des buts généraux et de la finalité de l'entreprise. Un objectif stratégique peut se voir comme un guide montrant la direction à suivre (ce que l'on veut atteindre). Il est censé influencer sur le type d'actions à entreprendre, pour développer et gérer une entreprise. L'objectif stratégique peut aussi constituer une source de motivation et d'incitation, en stimulant les acteurs de l'organisation. Atteindre un objectif ambitieux ou valorisant peut en effet apparaître comme un défi à relever pour les collaborateurs de l'entreprise. Elle renvoie en particulier à une logique de responsabilité et d'initiative. Les objectifs stratégiques présentent plusieurs caractéristiques. Ils doivent en particulier être *orientés vers un résultat* (une ambition) sur lequel les acteurs peuvent se projeter, formulés de façon simple, claire et réaliste, en adéquation avec les enjeux et les valeurs des dirigeants, peu nombreux afin de renforcer leur caractère distinctif; être *justifiés et acceptés* par les principaux acteurs de l'entreprise, décomposables en sous-objectifs plus précis dans les domaines de la finance, du développement commercial, de la technologie ou du social, en vue de formuler des plans opérationnels pour chacune des grandes dimensions et fonctions de l'entreprise.

Un objectif stratégique peut aussi bien être défensif (consolidation des positions) qu'offensif (recherche de nouvelles opportunités) et s'appuie sur une gamme étendue de ressources (compétences ou moyens). Pour atteindre l'objectif fixé, l'entreprise doit souvent

intégrer dans sa stratégie trois dimensions : le temps (calendrier), l'espace (marché) et la connaissance nécessaire (informations, procédures, savoir-faire). Les objectifs stratégiques peuvent concerner plusieurs domaines : *les enjeux et attentes en matière de croissance* (croissance agressive ou rapide, croissance durable ou soutenable, maintien de l'activité, réorientation, gestion du déclin); *l'image et le positionnement « corporate » de l'entreprise* (vocation, métiers, responsabilité sociale et environnementale, représentations, réputation); *les relations avec les parties prenantes (stakeholders) et les actionnaires (shareholders), les choix en termes de création et de répartition de valeur* (dividendes, autonomie financière, stock-options, politique de rémunération, relations avec les sous-traitants, avantages procurés aux clients...); *les voies de développement de l'entreprise* (spécialisation, recentrage, intégration verticale, diversification, internationalisation); *les modes de développement* (fusion, acquisition, prise de participation, recherche et développement, alliances stratégiques, sous-traitance, externalisation); *la position de l'entreprise sur ses marchés* (leader, suiveur, challenger) et ses *choix concurrentiels* (domination par les coûts, différenciation, innovation, internationalisation...).

## OPA

En finance, une offre publique est une opération lancée par une société, un groupe financier ou une autre institution privée, sous forme d'une proposition faite au public de lui acheter, échanger ou vendre un certain nombre de titres d'une société, dans le cadre de procédures précises, réglementées et contrôlées par les autorités de bourse, notamment en ce qui concerne les informations financières à fournir au public. OPA signifie « offre publique d'achat ». Il s'agit d'une procédure qui permet de faire connaître au marché qu'un acteur se propose d'acheter à un prix donné tout ou partie des titres d'une société cotée.

## OPE

OPE signifie « offre publique d'échange ». Il s'agit d'une procédure qui diffère de l'OPA par la rémunération des cédants qui s'effectuera en titres émis ou à émettre.

## OPR

OPR signifie « offre publique de retrait », procédure qui consiste pour l'actionnaire majoritaire d'une société à proposer de racheter les titres encore dans le public afin de retirer la société de la bourse.

## Organigramme

Un organigramme est une représentation formelle de la répartition de l'autorité et des responsabilités dans l'entreprise. Il formalise les relations hiérarchiques au sein de l'entreprise et identifie les unités de travail ainsi que leurs missions principales. Cette méthode permet notamment de représenter les relations entre individus par rapport à des métiers et fonctions pour atteindre un ou plusieurs objectifs communs, afin d'optimiser la définition des tâches et responsabilités. L'organigramme sert à définir des relations hiérarchiques (degré des pouvoirs) et fonctionnelles (par métier) ou décrire un processus de résolution d'une problématique comme la gestion d'un projet. Dans la gestion de projet il est d'ailleurs essentiel de disposer d'un outil qui rappelle l'organigramme, comme la matrice de répartition des tâches et des responsabilités.

## Organigramme des tâches

Un organigramme des tâches est une décomposition ordonnée et exhaustive de l'ensemble du projet qui sert à analyser les tâches et les moyens nécessaires pour réaliser les produits ou services prévus. On parle également dans ce domaine d'organigramme technique.

## Organisation apprenante

L'organisation apprenante est une entreprise dans laquelle de nouveaux modes de pensée sont élaborés, où les aspirations collectives et les initiatives ne sont pas freinées et où les individus apprennent en permanence comment apprendre et innover ensemble.

## Organisation horizontale

L'organisation horizontale correspond à un tassement de la structure hiérarchique. Elle privilégie la communication et la capacité à

réagir immédiatement devant les changements permanents de l'environnement. Elle repose sur des « équipes projets » à l'opposé de l'entreprise verticale fondée sur une autorité hiérarchique et un mode d'organisation fonctionnelle.

## Organisation scientifique du travail

On entend par Organisation scientifique du travail (OST), la gestion et la coordination des tâches, en vue d'établir et de maintenir l'aménagement optimum du travail au sein de l'entreprise, à partir de principes ou de méthodes résultant d'une recherche scientifique. La gestion scientifique repose sur l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail (le *one best way* : la meilleure façon de faire). Les propositions de F.W. Taylor qui fondent l'organisation scientifique du travail s'articulent autour de quatre axes principaux : l'implication des dirigeants, la rationalisation du travail, des mécanismes de contrôle rigoureux, l'élimination des comportements de freinage. Le premier axe porte sur l'implication des dirigeants dans le management qui ne peuvent ignorer les conditions de travail de leurs employés et doivent à ce titre concevoir et mettre en place des méthodes qui augmentent leur efficacité. Les dirigeants ont également la responsabilité de s'assurer de l'utilisation de ces méthodes et de veiller à leur bonne application. Le deuxième axe a trait à la rationalisation du travail qui doit permettre l'introduction d'une gestion scientifique du travail dans les ateliers et résoudre ainsi le problème de l'inefficacité des méthodes empiriques. Il s'agit en particulier d'évaluer la durée nécessaire à l'exécution de chaque tâche grâce à une étude critique du contenu du travail, à l'analyse scientifique des mouvements (en 3 catégories : recherche, exécution, attente et repos) et à l'étude des temps d'exécution (par observation directe et chronométrage d'une part et l'utilisation des tables de temps d'autre part). Chaque poste est optimisé (regroupement de tâches spécifiques). Le troisième axe concerne la mise en place d'un système de contrôle très strict qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés qui auront à l'exécuter et ceci dans le temps fixé. Le dernier axe traite de l'élimination des comportements de freinage volon-

taire par la mise en place d'un système de salaires différentiels aux pièces (*a piece rate system*), devant à terme remplacer le management traditionnel fondé sur une « gestion de l'initiative et de l'incitation ». Le système de Taylor vise donc à introduire une méthode scientifique dans l'organisation du travail, en vue d'atteindre le plus haut niveau de productivité et d'efficacité. Il a pour but de remplacer les vieilles méthodes empiriques (dont la diversité et le processus d'apprentissage entraînent une grande déperdition des efforts) et la « flânerie systématique » des ouvriers par une gestion scientifique du travail. De nombreux auteurs ont poursuivi les travaux de Taylor (Gantt, 1915; Gilbreth, 1919; Dinnéen, 1955). Ces auteurs s'intéressent, à la suite de Taylor à l'étude des gestes productifs (étude des temps et des mouvements) ou encore à l'élaboration de méthodes scientifiques de préparation de la production. Par exemple, le diagramme de Gantt est un outil de planification qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources d'une organisation en répartissant les commandes selon un processus logique. Plus généralement, le fordisme développé par H. Ford (1863-1947) aux États-Unis dans son usine de fabrication d'automobiles est perçu comme un développement et une amélioration des travaux de Taylor. Enfin, on peut considérer que l'ensemble des travaux, s'intéressant à l'amélioration des méthodes de production, trouvent une certaine filiation chez Taylor (démarche qualité, toyotisme, GPAO, planification stratégique, démarche de reengineering, mise en place de progiciels de gestion intégrés de type ERP...).



# P

## **Pactes d'actionnaires**

Un pacte d'actionnaires est un document complémentaire aux statuts de la société permettant aux actionnaires ou à certains d'entre eux d'organiser leurs relations au sein de la société (conditions de sortie, clauses de protection...). C'est une convention librement négociée entre plusieurs actionnaires, visant à établir des règles relatives à la société ou aux actionnaires et qui organise leur rapport par la mise en place de mécanismes dans l'intention de régler les modifications de la répartition du capital social à l'occasion de cessions. Le pacte d'actionnaires a l'avantage d'être confidentiel alors que les statuts sont accessibles à tous. Il peut par ailleurs ne concerner qu'une partie des actionnaires (participations en capital et rétributions, cession d'actions, politique de l'entreprise). Les pactes d'actionnaires peuvent avoir un contenu très variable; ils peuvent être relatifs aux conditions dans lesquelles les actionnaires acquièrent, détiennent ou cèdent leurs actions, ou encore à celles dans lesquelles ils participent à l'organisation de la société, à son fonctionnement ou à sa gestion.

## **Panel**

Un panel est une procédure d'enquête qui consiste à interroger, à intervalles réguliers et sur le même thème, un échantillon permanent et ce, pour le compte d'un ou de plusieurs clients souscripteurs (abonnés).

## **Paradigme OLI**

Le courant, développé par Dunning propose une approche de la multinationalisation, organisée autour de trois conditions nécessaires à la réalisation de l'internationalisation de la firme : les avanta-

ges spécifiques (ressources rares), les avantages de localisation (zones géographiques attractives), l'internalisation des opérations liée aux imperfections des marchés (réduction des coûts). Selon cette conception, le développement international d'une entreprise peut prendre diverses formes, allant d'opérations indépendantes, comme l'exportation, à des opérations internes de type hiérarchique, telles que l'investissement étranger direct (IED), en passant par des opérations de type contractuel, telles que la vente de licences. Le choix de l'option est principalement tributaire de la présence ou de l'absence de ces trois types d'avantages.

### **Paradigme stratégique**

Le paradigme stratégique d'une entreprise correspond à l'ensemble des croyances et des hypothèses (fondements) partagées et implicites répandues dans une organisation et sur lesquelles se fonde la stratégie de l'entreprise. Il constitue le cadre de référence fondamental sur lequel s'appuient les acteurs de l'organisation (dirigeants, managers et collaborateurs) pour structurer et orienter leurs actions.

### **Paradoxe**

Un paradoxe est une proposition qui contient une contradiction logique, ou un raisonnement qui, bien que structuré aboutit à une situation absurde ou qui contredit l'intuition commune. L'identification de paradoxes est donc un puissant moyen de révéler la complexité des situations, en évitant la production de réponses « trop évidentes » et en permettant une meilleure stimulation de la réflexion.

### **Paramètre**

Un paramètre est un moyen formel ou semi-formel utilisé par les entreprises, pour diviser et coordonner le travail, en vue d'établir des comportements stables et standardisés.

### **Part de marché**

La part de marché absolue d'une entreprise dans un domaine donné est sa part de marché calculée par rapport aux ventes totales

du marché de référence. La part de marché relative d'une entreprise dans un domaine donné est sa part de marché calculée par rapport à celle du leader. La part de marché relative du leader est donc obtenue en divisant sa part de marché absolue par rapport à celle de son concurrent immédiat.

### **Participation salariale**

La participation salariale est une partie des résultats de l'entreprise versée aux salariés. La participation est obligatoire dans les entreprises de plus de cinquante salariés.

### **Participation simple**

Lorsque le capital d'une société est composé d'apports dont la valeur est supérieure à 10 % mais inférieure à 50 %, on se trouve en présence d'une simple participation.

### **Partenariat**

Le partenariat est défini comme une collaboration pour laquelle des acteurs diversifiés trouvent un intérêt à travailler ensemble et reconnaissent l'objectif poursuivi par cette collaboration. Chaque acteur apporte ses moyens, ses compétences qui sont de nature différente (financière, logistique, savoir-faire, idées, etc.). Les acteurs du partenariat se partagent généralement les coûts et la gestion des risques notamment lorsque les ressources stratégiques (technologies, compétences, connaissances) sont nouvelles et intègrent un fort degré de complexité.

### **Partenariat d'impartition**

Le partenariat d'impartition s'inscrit dans le cadre de la filière et se traduit par des relations commerciales suivies clients/fournisseurs. Ce sont donc des relations de type achat-vente et les partenaires évoluent sur la durée vers une interaction constructive. Il se situe dans une perspective de quasi-intégration. L'option privilégiée est

fonction des coûts de transaction, de la valeur ajoutée potentielle et des risques perçus.

### **Parties prenantes**

On entend par parties prenantes (*stakeholders*, en anglais) tous les acteurs qui partagent un intérêt ou entretiennent une relation d'intérêt avec l'entreprise, qu'il s'agisse des créanciers, de l'opinion publique (relayée par les associations ou les médias), du personnel de l'entreprise (saliariés, collaborateurs), des clients, fournisseurs, des partenaires industriels et commerciaux, des syndicats ou des acteurs politiques nationaux et locaux. On peut dans ce domaine distinguer les parties contractuelles, c'est-à-dire celles ayant un lien direct et contractuel avec les entreprises, telles que les actionnaires, les clients, fournisseurs ou le personnel et celles plus diffuses qui concernent les acteurs situés autour de l'entreprise et qui peuvent affecter ou être affectés par l'entreprise sans pour autant avoir un lien contractuel, comme les associations, les syndicats, les fédérations, les ONG, l'opinion publique, les pouvoirs publics et les collectivités locales. Le système de relations qui s'établit entre l'entreprise et ses parties prenantes est donc particulièrement étendu et complexe : étendu en raison du nombre d'acteurs concernés, complexe compte tenu des différents types de relations qui peuvent exister entre l'entreprise et les diverses parties prenantes.

### **Patrimoine technologique**

Le patrimoine technologique d'une entreprise est l'ensemble des technologies possédées par l'entreprise, qu'il s'agisse de technologies clés, de technologies en phase de maturité, de développement ou émergentes.

### **Pépinières d'entreprises**

Les pépinières d'entreprises sont des lieux dans lesquels les créateurs d'entreprise peuvent louer des locaux à un prix inférieur au marché et bénéficier de différents services standard, photocopie, bureautique... ainsi que des conseils des dirigeants installés dans la pépi-

nière. Les chances de succès d'une jeune entreprise installée dans une pépinière sont considérées trois fois supérieures à la moyenne.

## Performance

La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation).

## PERT

Le PERT signifie *program evaluation and review technic*. Il s'agit d'une méthode d'analyse de planification mise au point à la fin des années cinquante, pour contrôler l'avancement de projets d'étude et de réalisation (exécution) de projets complexes, en recherchant le plus court chemin pour y parvenir.

## Petite entreprise

On entend par « petite entreprise », une entité économique (dont association) constituée au minimum de dix personnes et au maximum de cinquante personnes et dont le chiffre d'affaires ou total bilan se situe entre 2 millions d'euros et 10 millions d'euros (en dessous de ces seuils la catégorie relève de la micro-entreprise).

## Phénomène de précipitation

Le phénomène de précipitation (accélération) est la tendance, à proximité de l'échéance, à réduire les dernières phases du processus décisionnel en vue de conclure rapidement l'accord, compte tenu du stress et des efforts consentis, en négligeant certains points critiques essentiels à traiter. Ce processus conduit par conséquent les acteurs engagés depuis longtemps dans la conduite d'un projet, à perdre leur capacité d'analyse et de réflexion en accélérant la conclusion de l'accord, au-delà de toutes raisons objectives. En effet, lorsque le processus de prise de décision est caractérisé par un haut niveau de stress et une mobilisation

d'énergie importante sur une longue période, les décideurs peuvent en fin de processus (proximité de l'échéance) accélérer le cours des événements, pour en finir. En procédant ainsi, les dirigeants peuvent être conduits à perdre leurs aptitudes managériales, en les amenant à céder face à la pression des événements, sans pour autant avoir une totale maîtrise de la situation. Ce phénomène de précipitation peut avoir comme conséquence de négliger ou d'occulter les dernières phases du processus de décisions. Il peut aussi amener le PDG et ses équipes à se focaliser davantage sur les termes de l'accord plutôt que sur les enjeux, problèmes et risques posés par le projet, rendant de ce fait incertaine la gestion ultérieure du processus lorsque les questions délicates devront être abordées.

### **Plafond de verre**

On désigne par plafond de verre, une frontière invisible, des barrières subjectives et artificielles qui empêchent certaines personnes (femmes, minorités...) d'accéder aux positions les plus élevées dans la hiérarchie. Ces barrières sont essentiellement issues de préjugés comportementaux et organisationnels qui génèrent de la discrimination et entravent l'accès de certains sous-groupes aux plus hautes responsabilités.

### **Planification**

Jusqu'à la fin des années soixante-dix a dominé une conception planificatrice de la stratégie, consistant à définir et à élaborer des programmes d'actions établis par le sommet de la hiérarchie. La stratégie s'apparentait dès lors à une approche formalisée, censée garantir une coordination et une orientation optimale des objectifs, politiques et actions de l'entreprise. Cette conception de la stratégie a eu principalement pour conséquence de minimiser le rôle et l'impact du management sur les organisations. En mettant l'accent sur l'analyse et la prévision, elle a porté une attention limitée à la mise en œuvre et aux possibilités d'adaptation ou de modification en fonction de l'évolution de l'environnement. Ainsi, en associant stratégie et planification, les entreprises ont pendant longtemps

sous-estimé les variations de l'environnement et la part prise par l'organisation (mobilisation des acteurs, gestion des ressources disponibles) dans la formation d'une stratégie. La planification consiste à concevoir une situation souhaitée, en fixant des buts à atteindre à un horizon donné, ainsi que les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour les réaliser. En effet, pour Ackoff (1973), « planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir ». Steiner (1969) définit, quant à lui, la planification comme un processus qui commence par la formulation des objectifs et la définition de la stratégie et qui finit par la mise en place des politiques et plans détaillés pour les atteindre. Le terme planification sous-entend par conséquent une approche à caractère formel dans laquelle les objectifs et démarches sont rédigés et transmis aux membres de l'organisation. Deux types de planification existent pour maximiser le progrès économique : la planification stratégique et la planification opérationnelle.

## Planification stratégique

La *planification stratégique* est la première phase de la procédure de planification. Elle consiste à fixer un ensemble d'objectifs cohérents de développement dans les divers domaines d'activité de l'entreprise, à l'aide d'outils d'anticipation. La planification stratégique détermine les grandes orientations et objectifs à poursuivre par l'organisation, à savoir sa mission, ses buts et ses stratégies de croissance (choix des métiers et domaines d'activités). Elle suppose une lecture fine des forces et faiblesses de l'entreprise et une analyse de l'environnement (contraintes et opportunités). La planification stratégique est donc un processus, constitué d'étapes successives, aboutissant à l'élaboration d'un plan dont l'exécution, étalée dans le temps, traduit la réalisation progressive d'objectifs permettant la réalisation du projet stratégique de l'entreprise à moyen terme. Il existe plusieurs façons de mettre au point un plan stratégique. Il est proposé ci-après différentes phases d'un processus de planification :

- détermination de la mission et des objectifs de l'organisation, exprimant ses intentions et les buts poursuivis ;

- définition des marchés et de la clientèle de l'entreprise de façon à définir précisément à qui s'adressent ses métiers et activités (produits et services);
- analyse de l'environnement, visant à déterminer les éléments clés du contexte dans lequel opère l'entreprise;
- évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise;
- mise au point d'une stratégie sur la base des résultats de ces analyses, qui se fonde sur les points forts de l'entreprise et détermine les domaines clés nécessitant des améliorations, de façon à permettre à la firme de mieux servir ses clients et d'atteindre sa rentabilité.

### **Planification opérationnelle**

La planification opérationnelle peut se voir comme la description précise des moyens à mettre en œuvre dans un cadre pluriannuel pour atteindre les objectifs stratégiques. Elle vise à déterminer les modalités d'action et leur programmation dans le temps, afin de réaliser les objectifs fixés. Les plans opérationnels répartissent les objectifs et les moyens dans le temps et par fonction. Ils traduisent les grandes lignes du plan stratégique sous forme d'actions ciblées articulées autour d'objectifs opérationnels, de phases successives à organiser et de ressources réparties entre les différentes unités opérationnelles. Les plans opérationnels traitent de façon détaillée et concrète de l'ensemble des décisions et engagements initiés en amont du processus de planification. Les plans opérationnels et la gestion des budgets (évaluation et budgétisation des moyens nécessaires à la réalisation des actions programmées) intéressent les niveaux hiérarchiques inférieurs. Le plan d'investissement et le plan de financement sont deux aspects essentiels de la planification opérationnelle. Les plans opérationnels sont d'ailleurs exprimés en budgets et en plans financiers. Les plans financiers précisent le montant des fonds nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique. Ils aident à identifier les sources, les flux, et les coûts des ressources nécessaires pour appliquer le plan.

La planification opérationnelle concerne ainsi quatre principaux domaines :

- le premier porte sur la politique commerciale, avec la définition de la clientèle, le choix des modes de distribution des produits ou des actions commerciales (communication, publicité, promotion) à mener pour atteindre les objectifs définis;
- le deuxième domaine concerne le plan d'acquisition des moyens techniques indispensables à la réalisation des objectifs (programme de recherche et développement et/ou définition de la politique d'investissement...);
- le troisième a trait aux actions sociales tant sur le plan quantitatif (politique de recrutement ou de licenciement) que qualitatif (politique de formation, politique de motivation du personnel);
- le dernier domaine concerne les éléments financiers, comme la programmation de la politique de financement de l'entreprise et des modalités de ce financement.



## **Pôle de compétitivité**

La constitution de pôles de compétitivité est une politique de développement économique portée par l'État à la demande des collectivités et surtout des entreprises pour mettre en place une stratégie industrielle (moyens importants et durables) au service d'une dynamique basée principalement sur la coopération inter-firmes et l'innovation. L'un des éléments fondamentaux de l'organisation de ces pôles de compétitivité, est qu'ils sont spécialisés sur des métiers, et qu'ils sont confortés par le regroupement des acteurs de la formation (ex. : université), de la recherche (ex. : laboratoires) et qu'ils sont soutenus par des moyens importants et durables notamment par des financements locaux, nationaux et européens.



## **Portefeuille d'activités**

Certains modèles d'analyse stratégique abordent les activités de l'entreprise (domaines d'activités stratégiques) en termes de « portefeuille d'activités ». Le portefeuille d'activités se définit comme l'ensemble des domaines d'activités sur lesquels évolue (position concurrentielle) et agit (actions concurrentielles) l'entreprise. Après examen du portefeuille de domaines d'activités, il est possible de formuler un diagnostic sur la situation de l'entreprise en termes de

forces et de faiblesses. Il s'agit en particulier d'analyser la position concurrentielle de l'entreprise sur ses différentes activités et leur degré d'attractivité (taux de croissance), pour mieux situer la valeur stratégique de chacune des activités. On peut dans ce domaine identifier quatre grandes catégories d'activités plus ou moins stratégiques pour l'entreprise. Les « activités dilemmes » correspondent aux secteurs dont la croissance est forte. Cette croissance est, toutefois, conditionnée par des investissements très importants, notamment en marketing, recherche-développement et production. Les « activités vedettes » concernent les activités qui connaissent une forte part de marché. Ce sont donc des domaines à croissance forte qui permettent de dégager d'importantes liquidités (permettant ainsi de pratiquer une politique d'autofinancement pour les investissements encore nécessaires au développement de ces produits). Les « activités vaches à lait » correspondent aux domaines d'activités qui sont parvenus à un stade de maturité. La rentabilité des produits « vaches à lait » est très forte mais, peu à peu, la croissance de la demande va ralentir et les investissements deviennent faibles. Par ailleurs, un domaine d'activité ne peut rester éternellement « vache à lait », à plus ou moins long terme, l'entrée d'un domaine dans cette catégorie laisse présager la phase de déclin. Enfin, les « activités poids morts » sont souvent d'anciens produits « vaches à lait ». On désigne sous cette appellation les activités condamnées à disparaître car devenues inutiles pour l'avenir de l'entreprise. Leur contribution à la croissance est, dès lors, totalement nulle. L'analyse des déséquilibres entre les activités identifiées permet ainsi de révéler les faiblesses de l'entreprise et conduit à proposer le développement de nouvelles stratégies.

### **Portefeuille d'alliances**

On entend par portefeuille d'alliances l'ensemble des alliances, c'est-à-dire des accords de coopération inscrits dans la durée impliquant une mutualisation des ressources et un comportement coordonné des partenaires, ainsi que le partage des résultats, que peut nouer une même firme avec différents acteurs économiques, et dans lesquelles cette dernière se trouve directement engagée à un

moment donné, quels que soient les modalités juridiques, la fonction concernée et le nombre de partenaires. Les causes du développement d'un portefeuille d'alliances sont pour partie les mêmes que celles du recours aux alliances. En général, les firmes font appel à des partenaires lorsqu'elles ont besoin de compétences et/ou de ressources non détenues, disposent de capacités excédentaires pouvant être mises au service d'un nouveau projet, doivent réaliser des activités dont le résultat n'est pas réalisable seul, ou souhaitent contourner ou ériger des barrières à l'entrée.

## **Positionnement**

La notion de positionnement définit la personnalité distinctive d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise, l'ensemble des traits saillants qui permettent aux acteurs de l'environnement (clients, fournisseurs, partenaires, opinion publique, autres parties prenantes) de le situer, de le distinguer des autres entités issues du même univers concurrentiel. En ce sens, il résulte à la fois d'un constat et d'un choix marketing : d'une part, il traduit la manière dont le client perçoit un produit, une marque ou une organisation ; d'autre part, il exprime comment l'entreprise souhaite que ses prestations soient perçues par les acheteurs potentiels. L'intérêt d'opter d'emblée pour un positionnement en découle : si ce choix n'est pas fait, l'entreprise subira celui auquel auront spontanément procédé ses clients.

## **Postulats implicites (culture)**

Le dernier niveau d'une culture d'entreprise recouvre les postulats touchant à l'existence et à la justification de l'entreprise en termes de rôle et de légitimité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ces fondamentaux sont souvent enfouis dans la mémoire de l'entreprise et se situent à un niveau inconscient jusqu'au moment, où un étranger à l'organisation les enfonce. Ils peuvent par exemple concerner la recherche d'indépendance (structure du capital), la défense des intérêts des salariés (ou des actionnaires), ou l'adhésion à certaines pratiques économiques, sociales ou sociétales.

## **Pouvoir de marché**

Le pouvoir de marché est la capacité de l'entreprise à exercer une influence sur les autres acteurs du secteur (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents), à partir de l'utilisation de ses ressources et de sa position concurrentielle (rentes de situation ou de position).

## **Pouvoir de négociation des clients**

La principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leur capacité à négocier. Leur influence sur le prix et les conditions de vente (termes de paiement, services associés) détermine la rentabilité du marché. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont en effet de plus grandes possibilités de négociation (ex : la grande distribution). Le pouvoir de négociation des clients sera également renforcé si les clients achètent en grande quantité des produits peu différenciés à faible image de marque et que les coûts de transfert sont négligeables. Le pouvoir est également important quand les clients représentent des débouchés significatifs pour le fournisseur.

## **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

La structure d'un secteur industriel et la rentabilité des activités au sein de celui-ci dépendent notamment du pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients. La capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché (en termes de coût ou de qualité) impacte directement la marge de manœuvre et la profitabilité des entreprises engagées sur celui-ci. Cette capacité est généralement inversement proportionnelle à celles des clients. Ce pouvoir sera d'autant plus fort que les fournisseurs sont peu nombreux et concentrés (effets de taille et pouvoir financier), ou que l'activité de l'entreprise n'est pas essentielle à leur développement (faible chiffre d'affaires). De même, les fournisseurs sont en position de force, s'ils proposent des produits essentiels à l'activité de l'entreprise (enjeu stratégique pour le client), difficilement remplaçables (produits très spécifiques et indispensables au client), voire non substituables. De

plus, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui vont conduire à accroître le coût de changement de fournisseurs et donc le pouvoir de ces derniers.

### **Pouvoir organisationnel**

Le pouvoir organisationnel est le fait de pouvoir imposer ou orienter ses vues aux autres acteurs de l'organisation. La détention d'une autorité hiérarchique, la possession de compétences spécifiques, la maîtrise du temps, la détention d'informations, un nœud de communications à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise sont autant de sources de pouvoir. Selon les structures, le pouvoir peut être donné essentiellement au sommet stratégique de l'entreprise (direction), aux experts et spécialistes, à la technostructure (administration) ou être également distribué aux employés de l'organisation (*empowerment*, management participatif).

### **Pragmatisme**

Le pragmatisme est une doctrine expérimentale selon laquelle il n'y a pas de vérité universelle et qu'il y a vérité qu'à la condition, où la proposition formulée se révèle vraie dans la pratique, utilisable et profitable aux acteurs impliqués. Le pragmatisme est donc fondé sur l'épreuve des faits, l'expérience et la connaissance pratique comme moyen au service de l'action.

### **Préjugés**

Le mot préjugé signifie « juger avant », c'est-à-dire parvenir à une conclusion au sujet d'une personne (*juger*) avant même de la connaître (*pré*). Il renvoie donc à une logique de subjectivité, alors même qu'il est souvent ressenti comme une opinion impersonnelle. Les préjugés doivent par conséquent se voir comme des jugements qui s'appuient sur des évaluations généralisantes, forgées a priori (prématurées), sans fondement empirique (expérience) ou rationnel (approche analytique), amenant les individus à apprécier une personne en fonction de son appartenance catégorielle. Il s'agit bien souvent d'un jugement construit à partir de son environnement personnel (famille, entourage, relations amicales) ou de ses propres

impressions et difficilement modifiables. Le préjugé se distingue du stéréotype. Alors que le stéréotype est une croyance qui dispose d'un contenu (affectation de caractéristiques descriptives), le préjugé est avant tout une évaluation dont la valence est à dominante négative. Le préjugé et le stéréotype sont liés au sens où ils supposent le regroupement d'individus au sein d'une même catégorie, unis par des rapports de similarités qui transcendent les spécificités individuelles.

## **Preuve**

La preuve peut être un fait, un raisonnement, un argument, un acte, une chose qui démontre, établit ou prouve la réalité, l'existence ou non d'une chose, d'un être.

## **Processus**

Un processus est une suite d'actions ou d'activités, structurée et continue, réalisée de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou *output*.

## **Processus de normalisation sociale**

La normalisation est un processus de négociation active par lequel chaque groupe exerce sur l'autre des pressions durant les interactions, en vue d'aboutir à une solution acceptable par tous autour du plus petit dénominateur commun dans le cadre de concessions équivalentes et réciproques. Ce processus aboutit dès lors à une logique de compromis se caractérisant par un nivellement des différences de vues initiales, ce qui contribue à réduire fortement les risques de conflits. La normalisation est donc susceptible de se produire essentiellement lorsque les partenaires sont de force équivalente (pas de compétences ou de statuts spécifiques) et qu'aucun acteur ne peut prétendre légitimement imposer ses vues sur les autres membres. Elle se produit aussi lorsque personne dans un groupe ne dispose d'un point de vue ou d'une position spécifique à défendre sur le problème posé ou ne se sent légitime pour y adhérer de façon rigide. Il n'y a alors ni minorité, ni majorité, ni dévia-

tion réelle ou potentielle. On a affaire à une pluralité de normes, de jugements et de réponses qui sont toutes considérées comme équivalentes. L'absence de moyens particuliers pour imposer ses vues, la crainte de la confrontation amènent, dès lors, les individus à opter pour une stratégie d'évitement du conflit, en éliminant les sources potentielles de désaccord.



## Procrastination

La procrastination désigne la tendance chronique (tendance récurrente en diverses circonstances) et consciente à remettre systématiquement au lendemain certaines décisions et actions, qu'elles soient limitées à un domaine précis de la vie quotidienne ou non. Les causes de ce phénomène peuvent être multiples, d'ordres affectifs (aversion pour la tâche, quête d'autonomie, rébellion face à une échéance) ou cognitif (faible estime de soi, anxiété élevée, peur de l'échec, perfectionnisme social). Elles peuvent également être liées à des problèmes de désorganisation névrotique (distraction, oubli, trous de mémoire, manque de concentration) qui peuvent venir altérer le programme d'action de l'individu, en le détournant de ses missions.



## Productivité

On entend par productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser pour y parvenir. L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipements, techniques, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix.



## Produit de substitution

Les produits de substitution ne font pas partie du marché de référence, mais représentent une alternative à l'offre existante. En effet, un produit de substitution est un produit ayant des caractéristiques techniques ou physiques différentes de celles du produit de référence mais qui peuvent répondre aux mêmes besoins ou remplir la

même fonction (ou utilité). Il s'agit donc de produits pouvant être achetés, consommés ou utilisés au lieu et place d'un autre, pour des raisons économiques, fonctionnelles, ou simplement de disponibilité matérielle, sans que la satisfaction des besoins du client ne soit fondamentalement altérée (ex : téléchargement MP3/Disque compacts). Les produits de substitution sont caractérisés par une élasticité croisée qui est positive, l'augmentation du prix d'un bien provoquant l'augmentation de la quantité vendue de l'autre produit. La pression concurrentielle exercée par le produit de substitution est forte, quand il existe un bon ratio prix/performance des substituts, un faible coût de changement pour les clients et une forte propension des clients à accepter les substituts (absence de freins psychologiques à l'achat).

## **Projet**

Historiquement, le projet a été créé pour résoudre des problèmes de production unitaire. Il a vu ensuite son champ d'application s'étendre à la conception de produits nouveaux dans les industries de production de masse. Il est maintenant utilisé dans toutes sortes d'entreprises pour gérer des interventions exceptionnelles, complexes, d'une certaine envergure et mobilisant plusieurs services et éventuellement, d'autres entreprises partenaires. Il présente souvent un caractère d'unicité et de singularité, soit par le contenu des actions à mener, soit par le contexte dans lequel le projet se déroule. Le projet est donc une action spécifique nouvelle, non répétitive, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle l'entreprise ne possède pas encore d'équivalent (Afnor). Il correspond à une forme d'organisation productive chargée d'exécuter un ouvrage de spécifications techniques précises, dans le cadre d'un délai relativement court, avec des ressources humaines et matérielles limitées. Il se présente par conséquent comme un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, et entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques fixées par l'entreprise ou l'un de ses partenaires économiques (clients, fournisseurs). Tout projet prend de ce fait en compte trois catégories de contrain-

tes (temps, ressources et spécifications techniques) pour réaliser un objet ou une prestation de service, qui n'a jamais été encore exécuté dans ces conditions précises et qui présente une certaine difficulté de réalisation (situation complexe et inédite). Le projet combine à la fois des dimensions techniques, organisationnelles, politiques, humaines et stratégiques, souvent critiques à gérer et dont le niveau d'importance peut changer au cours des différentes phases du processus. Il s'agit donc d'une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle, la principale difficulté étant ici de converger rapidement sur une définition cohérente du problème posé.

### **Projet d'entreprise**

Un projet d'entreprise est la formalisation des principales orientations et valeurs d'une entreprise et de sa stratégie à moyen terme. En ce sens, le projet d'entreprise est un outil permettant d'institutionnaliser, de véhiculer et de conforter certains fondements stratégiques et traits culturels de l'entreprise.

### **Psychologie sociale**

La psychologie sociale étudie la façon dont le comportement de l'individu est influencé par ses relations aux autres. Elle s'intéresse par conséquent à la façon dont nos comportements sont influencés par nos propres cognitions sociales.

### **Pyramide de Maslow**

Dans le prolongement des travaux de E. Mayo, A. Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Pour ce faire, A. Maslow établit une pyramide des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisées. En effet, les facteurs physiologiques, psychologiques, sociaux et culturels peuvent être abordés en termes de besoins primaires et secondaires. Selon ces travaux, un individu peut éprouver de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchi-

sés et ordonnés. On peut ainsi hiérarchiser cinq besoins fondamentaux : les besoins physiologiques (besoins vitaux); les besoins de sécurité (physique ou psychique); les besoins d'appartenance; les besoins d'estime/de reconnaissance; les besoins de réalisation et d'accomplissement. Les besoins sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide qui témoigne de la hiérarchisation des besoins et de la relative difficulté de satisfaire les besoins supérieurs. Selon ces travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital (*cf.* besoin physiologique). Dès que ce besoin est satisfait, l'individu cherche dans ce cas, à satisfaire le second besoin le plus important. Par conséquent, l'hypothèse centrale de A. Maslow est qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits. Dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin de niveau supérieur apparaît alors, qui sera déterminant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait. A l'inverse, le retour à l'insatisfaction d'un besoin inférieur est censé entraîner la disparition des besoins supérieurs. Il est à noter qu'Alderfer (1972) propose de réduire les cinq besoins de Maslow en trois grandes catégories : les besoins d'existence (physiologique et sécurité), de sociabilité (appartenance et estime) et de croissance (réalisation et d'accomplissement personnel). Alderfer modère la théorie de Maslow en considérant qu'une personne peut aussi bien progresser dans la hiérarchie des besoins que régresser. De plus, il introduit l'idée que le manque de satisfaction de certains besoins conduit les individus à opérer des déplacements vers d'autres besoins sans que le type de besoin soit figé.

# Q

## **Qualité**

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits et de ses services (technicité irréprochable, satisfaction de la clientèle). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des biens proposés (régularité) et connaître grâce au développement des technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue). La recherche de qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client, en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique. L'exigence de qualité vise également à adopter un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres parties prenantes de l'environnement (salariés, clients, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique). Ainsi, l'exigence de qualité peut se traduire par une amélioration des conditions de travail (gestion participative) ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs (approche concertée), en vue de développer des solutions communes.

## **Qualité totale**

L'exigence de qualité est souvent associée au concept de qualité totale (*total quality management*, TQM). Des entreprises comme Motorola ou General Electric ont été à l'initiative de véritables programmes de gestion de la qualité, en intégrant tous les aspects des travaux concernant la recherche de la qualité et en pratiquant une véritable stratégie de prévention et de contrôle. Cette exigence totale en termes de qualité entend ainsi fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régu-

larité des livraisons, sécurité des entrepôts), supprimer les attentes (réduction du temps de cycle), éliminer les gaspillages, réduire les erreurs, tout en simplifiant l'organisation administrative. La qualité totale est donc une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif principal est l'obtention d'une forte mobilisation et implication de tous les acteurs de l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite et globale, en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sorties (outputs). L'essence des pratiques de management par la qualité totale réside dans le management des systèmes et des processus, à travers une étude approfondie et précise des différents processus de production ou de prestation de services.

### Quasi-intégration

La quasi-intégration est une politique de nature industrielle qui consiste pour une entreprise d'élargir son champ d'action et de contrôle économique sur d'autres activités ou d'autres entreprises de la filière, sans pour autant détenir des droits de propriété sur ces activités à la différence de l'intégration verticale. En effet, la quasi-intégration crée entre les sous-traitants et la grande firme des liens parfois aussi étroits que dans un groupe traditionnel ayant opté pour une politique d'intégration verticale. Dans la quasi-intégration, des liens de collaboration et d'interdépendance stratégique sont établis, même si cette interdépendance ne relève pas d'un droit de propriété sur l'entité partenaire et de logiques financières. La notion de responsabilité vis-à-vis des utilisateurs (clients), et non plus des actionnaires, est de ce point de vue le fondement sur lequel repose le « Groupe » de la quasi-intégration par rapport à un Groupe traditionnel intégré. Dans la quasi-intégration, la relation se place ici à un niveau technique, dans le cadre d'une approche processuelle qui réunit des firmes autonomes de métiers différents au sein de la même filière et intéressées à l'exécution d'une fabrication commune. Il en résulte que la croissance de l'entreprise cliente ne peut se faire en dehors du cadre de la relation étroite qu'elle entretient avec les firmes quasi intégrées, en raison des incidences industrielles, économiques et techniques que supposent de nouvel-

les stratégies de développement. Ainsi paradoxalement, la stabilité des sous-traitants quasi intégrés peut parfois être privilégiée au détriment de celle de la grande firme, en raison des contraintes structurelles que cette politique pose à l'entreprise. De ce point de vue, la quasi-intégration contribue à fixer la structure de la production de la grande firme, en la rendant moins flexible et ouverte au progrès, non pas tant dans le domaine des innovations techniques de production mais au niveau des réorientations parfois nécessaires face aux changements en cours dans le secteur. Il est à noter que lorsqu'une entreprise travaille avec plusieurs centaines de sous-traitants, et que de nouveaux accords de quasi-intégration ont été établis, les entreprises se voient souvent dans l'obligation de regrouper les fonctions dévolues au service des achats et des fabrications dans le cadre de services dédiés.



# R

## Ratio

Un ratio est le rapport entre deux mesures de grandeur comptables, statistiques ou autres, pour obtenir un indicateur destiné, le plus souvent, à mieux apprécier une situation et favoriser la prise de décision. Le chiffre obtenu résultant de la division entre les deux mesures est notamment utilisé en analyse financière (ratio de rentabilité, ration de liquidité, ratio de solvabilité...), pour établir des comparaisons entre sociétés de façon périodique et ainsi apprécier la performance d'une entreprise.

## Rationalité

On entend par rationalité, une situation de choix dans laquelle l'acteur rationnel en face de plusieurs branches alternatives va choisir celle qu'il croit aboutir au meilleur résultat global. Une décision est considérée comme absolument ou objectivement rationnelle, lorsque le décideur unique, individuel ou collectif, devant une occasion de choix, examine toutes les actions et comportements possibles et envisageables (connaissance exhaustive), tient compte de l'ensemble des effets induits qui découleront de chaque action et comportement, et parvient à sélectionner correctement la branche d'alternative qui maximise la satisfaction des objectifs ou optimise les résultats par rapport aux coûts encourus. Un tel décideur doit pour ce faire disposer d'un système de préférences ou de valeurs ordonné, qui lui permette de définir des objectifs clairement définis, explicites et stables dans le temps. Cette situation correspond à la rationalité de l'*homo aeconomicus* capable sur un critère de choix objectif d'isoler la branche d'alternative qui maximise sa satisfaction en fonction de son système de préférences.

## Rationalité bureaucratique (selon M. Weber)

En dehors de toute démarche prescriptive, M. Weber a cherché, à travers ses réflexions sur la légitimité de l'autorité, à développer une théorie de l'action rationnelle dans les entreprises. Selon M. Weber, trois critères définissent la rationalité : d'abord une idée de calcul et d'efficacité (gestion et anticipation), puis une idée d'autonomisation et de spécialisation des tâches (division du travail), enfin l'universalisation et la formalisation des rapports sociaux (utilisation de règles et procédures formelles). Selon cette perspective, M. Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisée par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. Il montre ainsi que « le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique ». Dans ce système, seul le chef du groupement occupe la position de détenteur du pouvoir, soit en vertu d'une appropriation, soit en vertu d'une élection ou d'un successeur désigné. Ses attributions de détenteur du pouvoir constituent des « compétences légales ». Dans l'organisation proposée par M. Weber, l'autorité est ici fondée sur une légitimité rationnelle-légale. L'autorité de type légal-rationnel s'impose en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement. À la suite des travaux de Weber, de nombreux chercheurs ont surtout montré les limites des organisations bureaucratiques (comme March et Simon, Crozier ou encore Mintzberg) auxquelles ils reprochent en particulier de réduire l'innovation et la création chez les individus, de dépersonnaliser les rapports humains, de sous-estimer la dimension informelle des organisations et de générer des conflits et des dysfonctionnements de plus en plus conséquents. En revanche, la plupart de ces auteurs n'ont jamais remis en cause l'apport majeur des travaux de M. Weber dans l'analyse des organisations.

## Recapitalisation

La recapitalisation est une augmentation de capital qui n'est pas destinée à lever des fonds mais à améliorer la structure financière

d'une société, en optant par exemple pour une augmentation de capital par incorporation de réserves.

### **Reconfiguration**

On entend par « reconfiguration », la transformation voire la remise en cause fondamentale des éléments (paramètres/propriétés/caractéristiques) d'un système (entreprise), dans un souci d'amélioration de la performance.

### **Recrutement**

Le recrutement est l'ensemble des politiques mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste ou une fonction donnée. Le recrutement peut se faire en interne, via des offres de promotion ou de mutation à des salariés de l'entreprise ou suite à l'intégration d'un stagiaire, ou s'opérer par voie externe après examen de candidatures spontanées, par petites annonces, par rencontre directe avec des candidats dans le cas de forum, par cooptation ou à travers le recours à différentes organisations (ANPE, APEC, grandes écoles, universités, cabinets de recrutement). Toute décision d'embauche entraîne un contrat de travail comportant le plus souvent une période d'essai, à l'issue de laquelle l'embauche sera définitive. Le règlement intérieur et la convention collective sont alors applicables au nouvel embauché.

### **Redéploiement stratégique**

Le redéploiement stratégique d'une firme est une politique qui consiste à faire évoluer souvent de manière profonde la trajectoire de la firme, au niveau de sa mission, de ses métiers et de ses leviers de croissance, avec des effets sensibles à l'intérieur (réaffectation et réallocation des ressources) et à l'extérieur de l'organisation (changement du système d'offre, nouveaux modes de collaboration inter-firmes).

### **Re-engineering**

*Le re-engineering* est une méthode de remise en cause des processus de l'entreprise dans le but d'obtenir des gains substantiels en termes

de coût qualité et délais. Elle se traduit par une restructuration de la chaîne de la valeur de l'entreprise et l'élimination des activités qui ne créent pas de valeur pour l'organisation. Dans le cadre de cette politique, la structure organisationnelle de l'entreprise va par conséquent être redessinée de façon radicale (remise à plat des processus/redéfinition des activités opérationnelles), en fonction des sources potentielles de création de valeur, en s'intéressant notamment à des facteurs clés de la performance, tels la gestion des coûts, la qualité, le service et la rapidité des process.

### **Régénération**

Issue de la biologie et appliquée à la gestion des entreprises, la régénération d'un système (ou d'une organisation) désigne le processus permettant à une entité de se renouveler, de retrouver son efficacité, après remise en cause d'une partie de ces éléments.

### **Relocalisation économique**

Au sens strict, la relocalisation économique correspond au retour dans leur pays d'origine d'unités productives, d'assemblage ou de montage antérieurement délocalisées sous diverses formes dans les pays à faibles coûts salariaux. Dans un sens plus large, la relocalisation apparaît comme le ralentissement du processus de délocalisation vers les pays à bas salaire, ou bien l'arrêt de décisions de délocalisation. Les relocalisations répondent soit à des problèmes d'imperfection du produit final, soit à des logiques de rationalisation de la production des grands groupes désireux de se recentrer sur leur marché d'origine.

### **Rentabilité**

La rentabilité correspond au rapport entre le revenu (c'est-à-dire le profit, le bénéfice ou le résultat) et le capital engagé pour l'obtenir.

### **Réseau d'entreprises**

Un réseau d'entreprises peut se définir comme un tissu de relations durables et réciproques entre différentes entreprises, fondées sur un mode partenarial (flux d'informations, de biens et services, de tech-

nologies, de connaissances...) dans le cadre de nombreux accords de coopération.

## Réseau d'influence

Un réseau d'influence est un ensemble des contacts économiques, administratifs, politiques et/ou syndicaux, auprès de leaders d'opinion, de médias ou autres, qu'une entreprise ou un individu a la possibilité de solliciter, afin d'obtenir directement ou indirectement, officiellement ou officieusement, l'aide nécessaire à la réussite de sa démarche.

## Réseau social

Dans le monde des affaires, on peut désigner un réseau social comme une communauté d'intérêts entre des acteurs d'une ou plusieurs organisations, au sein de laquelle les membres partagent leurs connaissances, leurs visions et analyses de la situation, leurs compétences mais également leurs capacités d'influence, pour atteindre leurs objectifs. Le réseau peut être de taille plus ou moins importante et être organisé de manière formelle (comité, organisme, organe) ou informelle (relations interpersonnelles), et avoir une dimension interne à l'entreprise (réseau de collaborateurs) ou externe (réseaux professionnels, réseau politique, réseaux relationnels, réseau amical). Le réseau est fondé sur des relations d'échanges et de confiance et se traduit par des attitudes de soutien et de solidarité (entraide) envers les membres du réseau. L'appartenance à un réseau, pour qu'il puisse justifier son attrait pour ses membres, passe généralement par des rituels d'entrée nécessitant un processus de sélection sélectif basé principalement sur des relations de confiance et de loyauté envers le réseau, certaines garanties relationnelles (caution/cooptation) et des codes de comportements plus ou moins élaborés (langage commun, signes de reconnaissance, discrétion, respect des codes et des usages).

## Résistance au changement

On peut définir la résistance au changement comme une combinaison de réactions et de comportements négatifs, tant sur le plan indi-

viduel que collectif, face à une évolution de contexte qui peut venir redistribuer les cartes de pouvoir et de légitimités au sein de la firme et avoir un impact sur l'organisation et la gestion des activités. Les résistances au changement peuvent tout d'abord avoir des causes individuelles, en venant modifier l'environnement de l'individu par la remise en cause de ses repères habituels (temporels, spatiaux, émotionnels, comportementaux) et de sa position au sein de l'organisation (perte d'emploi, changement de poste, évolution de son activité, réaffectation). Outre ces causes individuelles, devant faire l'objet d'une attention particulière au cas par cas, la résistance au changement est aussi et surtout le résultat de causes plus globales. Le changement peut en effet venir remettre en question le système de valeurs partagées par les membres de l'entreprise et toucher aux acquis sociaux, en faisant évoluer les systèmes d'autorité et de responsabilité de l'entreprise, les conditions de travail (horaires, routines, pratiques) et l'organisation fonctionnelle de l'entreprise.

### **Responsabilité**

La responsabilité est la nécessité ou l'obligation, qui peut être seulement morale, de répondre de ses actions et de ses engagements, parfois aussi de ceux des autres, devant autrui et le cas échéant d'en payer le prix.

### **Responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. La responsabilité sociale résulte de demandes de la société civile (ONG, associations) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises, qui est née, notamment, des problèmes d'environnement globaux rencontrés depuis les années 1970. La RSE est donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et

économiques. Elle a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, auquel ont participé de grandes entreprises, en particulier françaises, des secteurs de l'environnement et de l'énergie.

## Ressources

Les ressources de l'entreprise consistent en un ensemble de moyens et d'actifs tangibles (machines, usines...) et intangibles (compétences des salariés, image de marque...) qui composent l'entreprise. On peut les diviser en quatre catégories : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources organisationnelles. Elles correspondent à un stock de facteurs disponibles, contrôlés par l'entreprise, qui lui permettent de produire des biens et services.

## Rétroaction

Le message de rétroaction (ou *feedback* en anglais) est le message, verbal ou non, renvoyé par réaction par le récepteur à l'émetteur. Lorsqu'il existe, on parle de communication bidirectionnelle. Ses enjeux sont différenciés de ceux du message dont il est issu. Le feed-back peut servir, suivant les cas à confirmer la réception du message, à infirmer la réception du message, à demander des précision ou à relancer la discussion ou encore à terminer une discussion.

## Risque

Un risque est généralement défini comme un événement qui peut avoir comme conséquence des résultats indésirables ou négatifs (par exemple, le non-accomplissement des objectifs définis). Il est caractérisé par la probabilité de l'occurrence de l'événement et par l'impact négatif qui en résulte. De ces deux facteurs combinés résulte le niveau d'exposition au risque. En effet, le concept de risque prend en compte deux éléments : d'une part la probabilité que survienne un événement ou élément dangereux pour l'entreprise; d'autre part la gravité de ses conséquences sur le plan économique (perte financière), social (licenciement, démotivation, conflits) et

commercial (perte de chiffre d'affaires, détérioration de l'image de l'entreprise, remise en cause de certaines alliances).

## **Rites**

Un rite ou rituel est une répétition d'occasions et d'échanges, chargée de signification (action « symbolique ») qui vise à renforcer les sentiments d'identification et d'appartenance des salariés à une même collectivité. Il n'est pas d'essence spontanée : au contraire, le rituel est réglé, fixé, codifié, et le respect de la règle garantit l'efficacité du rituel. Les rituels font partie intégrante de la vie des entreprises (séminaire d'intégration, réunions de motivation, forums, fêtes de fin d'année...) et peuvent intervenir dans la plupart des circonstances de la vie d'une société (arrivée de nouveaux embauchés, nouveaux projets, départ d'un salarié...).

## **Rôle**

Au niveau d'une organisation ou d'un groupe social, un rôle est la fonction qu'un individu a à assurer ou à assumer au sein du système d'actions auquel il intervient. Sur un plan plus psychologique et comportemental, le rôle est la manière dont un individu est conduit à agir et à réagir en situation et par rapport à autrui.

## **Routines**

Les routines sont un résumé de connaissances et de savoir-faire, que l'on assimile parfois à des réflexes organisationnels élaborés au cours du temps, grâce à un processus d'apprentissage collectif expérimental. Elles constituent des ressources intangibles enracinées dans l'histoire de l'entreprise et font donc partie de la mémoire organisationnelle de l'entreprise. Les acteurs de l'entreprise disposent ainsi d'un répertoire de réponses à des problèmes concrets auxquels leur organisation a été confrontée dans le passé et qu'il est désormais possible de réutiliser dans des périodes ultérieures. De ce point de vue, la capacité pour l'acteur de choisir dans son répertoire, les bonnes réponses, est en soi un élément de savoir-faire.

# S

## **Savoir-faire**

Un savoir-faire est un ensemble de connaissances techniques transmissibles, non immédiatement accessibles, *a priori* non brevetées, même si elles peuvent l'être. La valeur d'un savoir-faire dépend de la capacité du titulaire à protéger la confidentialité des informations sur lesquelles il porte.

## **Sécurité**

Du point de vue de l'entreprise, la sécurité consiste à garantir la pérennité de l'entreprise (conduite et gestion des affaires) par le recours à des moyens qui assurent des perspectives de développement, tout en veillant à assurer un minimum de stabilité et de cohésion au sein de l'organisation, afin de limiter les risques et les situations de crise.

## **Segmentation stratégique**

Le procédé qui consiste à découper un métier en domaines d'activités stratégiques (DAS) s'appelle la segmentation stratégique. La segmentation stratégique est une démarche particulièrement délicate. Il n'existe pas de démarche type mais plutôt des pratiques liées à l'usage et l'expérience. Pour montrer que deux domaines d'activités sont distincts, il convient de vérifier qu'ils répondent à une fonction (besoin), à un savoir-faire (technologie, procédé de fabrication) et à une concurrence distincts. Un segment stratégique peut ainsi être considéré comme un ensemble cohérent et homogène de ligne de produits (ou services/process) en termes de facteurs clés de succès (FCS), ciblant un marché particulier, avec des avantages compétitifs spécifiques, où l'entreprise est en mesure de développer une stratégie à moyen terme originale en appuyant sur ses compétences fondamentales. Les facteurs clés de succès et les stra-

tégies mises en œuvre par l'entreprise sont de ce fait différents d'un DAS à l'autre. Chaque DAS correspond ainsi à une combinaison unique de facteurs clés de succès et à un système d'offres spécifique (ressources et compétences) dédié à un marché donné.

### **Sérendipité**

La sérendipité est le don ou la faculté de trouver quelque chose d'imprévu (découverte) et d'utile en cherchant autre chose, en faisant preuve de perspicacité et d'intuition grâce à une attitude ouverte et positive qui consiste à « rebondir » sur les conséquences d'événements, d'interactions ou d'expériences (initialement négatives). La sérendipité se manifeste donc parce qu'il y a des individus dotés de certaines qualités, dont la sagacité, l'intuition, la vigilance et la perspicacité, qui agissent avec pertinence et à propos.

### **Seuil de rentabilité**

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires minimum à partir duquel un produit ou une activité d'une entreprise, à coût donné, devient rentable, c'est-à-dire qu'il cesse de perdre de l'argent.

### **Sommet stratégique**

Le sommet stratégique est le comité de direction et de coordination en charge des responsabilités globales de l'organisation (conception de la structure, affectation des hommes, unité de commandement, système de contrôle et de rémunération, autorisation des décisions stratégiques, supervision). Le sommet stratégique ne se limite pas à une fonction interne, il a également en charge un rôle de représentation vis-à-vis de l'extérieur (porte-parole, communication, négociation) et de développement de la stratégie de l'entreprise (définition de la mission, formulation de la stratégie, prise de décisions).

### **Sous-cultures**

Selon certains auteurs, il n'existe pas vraiment de cohérence entre les différentes manifestations de la culture d'entreprise. Ces cohé-

rences n'apparaissent qu'au sein de sous-cultures. On peut ainsi identifier différents types de sous-cultures, comme par exemple les sous-cultures d'établissement (la culture de l'usine Renault de Flins est une sous-culture de la culture Renault), de métier (la culture des vendeurs chez Rank Xerox), de formation (la culture des polytechniciens chez Alcatel) ou des dirigeants (la culture Peyrelevade au Crédit lyonnais).

## **Sous-traitance**

La notion de sous-traitance a juridiquement un sens très précis. La loi a ainsi défini la sous-traitance comme l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre entité appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage.

## **Spécialisation fonctionnelle**

Fondée sur le principe de division du travail, la spécialisation fonctionnelle vise à définir le nombre de tâches nécessaires à la réalisation d'une activité dans l'entreprise. H. Mintzberg distingue deux types de spécialisation : la spécialisation fonctionnelle qui sépare la réalisation du travail de son administration et la spécialisation horizontale qui divise les tâches pour accroître la productivité. La spécialisation vise donc à répondre aux questions suivantes : comment sont organisées et réparties les activités de l'entreprise ? Sur quels critères et jusqu'à quel degré de détail le découpage des activités est réalisé ? Dans quelle mesure les tâches sont-elles divisées ? Par exemple, l'existence d'un responsable marketing (découpage par fonction) ou d'un chef de région (découpage par zone géographique) répond à une logique de spécialisation verticale. À l'inverse, la création d'un service formalisé d'études et de méthodes correspond à une démarche de spécialisation horizontale. Les avantages de la spécialisation sont à rechercher dans l'efficacité technique et l'optimisation de la réalisation de certaines tâches. Les inconvénients proviennent de l'augmentation des coûts de transaction et de coordination entre les unités spécialisées.

## Standardisation

La standardisation du travail revient à rationaliser l'organisation du travail. On distingue généralement la *standardisation des procédés* (description détaillée des tâches que le titulaire d'une fonction doit accomplir), la *standardisation des résultats* (spécification des objectifs à atteindre avec définition des responsabilités de chacun), la *standardisation des qualifications* (liste des différents savoir-faire nécessaires pour exécuter un travail). Des personnes sont coordonnées par *standardisation des procédés de travail*, si chacune d'entre elles dans son travail suit des procédures qu'elle est censée respecter minutieusement, indépendamment des actions prises par les autres membres de l'organisation. Les procédures sont conçues pour que le travail d'ensemble soit coordonné de manière quasi mécanique à travers le respect de règles d'autorité formelles et souvent impersonnelles. On trouve ce mécanisme de coordination aussi bien dans le travail à la chaîne effectué par des ouvriers, dans les activités d'analyse qualité effectuées par des techniciens, ou dans les procédures utilisées par les auditeurs qui contrôlent les comptes. La *standardisation des procédés de travail* n'est pas l'apanage du travail non qualifié, même si elle est plus fréquente dans ce cas. La *standardisation des résultats* intervient si chacun des membres de l'organisation peut se focaliser sur un résultat à atteindre dans son travail ou sur une norme à respecter, sans avoir à travailler avec les autres acteurs de la structure (absence d'interactions). Les normes de qualité imposées à un ouvrier, les objectifs de vente des commerciaux (objectifs annuels ou mensuels de chiffre d'affaires) et les objectifs de profit des directeurs de filiales sont des exemples de standardisation des résultats. La troisième forme de standardisation concerne la *standardisation des qualifications*. Elle consiste à coordonner les membres d'une entreprise, de telle manière que chaque acteur se réfère dans son travail à des savoirs développés dans l'entreprise, appris dans des formations ou développés dans l'expérience professionnelle. La standardisation des qualifications est très utilisée dans les activités de conception de nouveaux produits et dans les activités de haute qualification (hôpitaux et cliniques, cabinets de conseils, certaines SSII, certains travaux d'ingénierie, universités et

grandes écoles). Le choix de la standardisation renvoie à la culture, aux valeurs et à l'identité de l'organisation. Il correspond aussi la plupart du temps à des pratiques en vigueur au sein du secteur considéré et à des exigences en termes de coûts. Un tel choix impose généralement à la firme des contraintes élevées en termes de gestion et d'organisation. Il permet ainsi de comprendre certaines orientations de l'entreprise (stratégie de volume/domination par les coûts) et la manière dont des options stratégiques ou opportunités vont être interprétées et hiérarchisées en interne.

## Statut

Un statut est un ensemble de règles d'ordre législatif ou contractuel qui établissent, régissent les relations entre des individus ou entités. Le statut peut permettre d'identifier un métier et une fonction. Les statuts peuvent également se présenter comme des documents écrits (convention ou contrat) en vue de constituer un règlement auquel adhèrent des individus, afin de régir leurs relations dans le cadre d'actions, activités précises exercées en commun (cas par exemple des associations loi 1901 ou des entreprises industrielles et commerciales).

## Statut acquis ou attribué

La question de la position sociale se révèle être différente selon les cultures en présence. Dans certaines cultures, le statut social est attribué en fonction de ses réalisations et actions personnelles. Dans d'autres cultures, on l'acquiert par l'ancienneté, le type de métier exercé ou son niveau des diplômes. Le statut acquis correspond au premier cas de figure et est conféré par la valeur contributive du salarié à l'entreprise, résultat d'une action ou d'un travail. Le statut attribué repose davantage sur un état de fait, où la situation d'origine prime sur la performance réalisée en entreprise. On peut sur cette dimension prendre comme élément de comparaison les politiques d'ascension sociale dans les entreprises françaises et allemandes.

Dans le système français, on peut remarquer la forte présence des diplômés (ENA, X, HEC) et de l'État (grands corps) en ce qui concerne la production des élites au sein des grandes entreprises.

À l'inverse, l'origine des hauts potentiels allemands se révèle très diversifiée avec environ un quart de dirigeants ayant débuté par l'apprentissage. Alors que la production des élites françaises dépend des grandes écoles et de l'État, l'accession aux postes de direction dans les entreprises allemandes repose avant tout sur le parcours en entreprise (prédominance de l'atout carrière).

### Stéréotypes

Les stéréotypes se fondent sur le principe d'économie cognitive (ressources cognitives limitées) qui conduit l'individu à recourir à établir des *catégories*. Plus précisément, les stéréotypes sont des croyances instantanées que les personnes ou les groupes sociaux portent les uns sur les autres et qui consistent à voir tous les membres sans distinction, à travers des caractéristiques générales (approche prototypique) ou exemplaires (stockées dans la mémoire des individus), simplificatrices, répétitives et donc proches de la caricature. Le principal danger d'un stéréotype est qu'il donne souvent une image figée et incomplète des individus, fondée sur des généralisations qui ne tiennent pas compte des caractéristiques de chacun. Le stéréotype, en raison de son caractère simpliste et répétitif, présente donc comme risque majeur d'apparaître comme une vérité universelle, unanimement admise.

### Stratégie

La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise. Elle permet de tracer le champ d'actions d'une entreprise, dans le temps (3/5 ans) et dans l'espace (marchés et clients visés) à partir des ressources existantes (financière, humaine, technologique, organisationnelle, immatérielle...) et de nouvelles dotations, en fonction des évolutions de l'environnement. La clairvoyance en stratégie consiste en effet à recenser et évaluer les barrières qui confèrent à l'entreprise une compétence distinctive,

aujourd'hui mais aussi pour l'avenir, en vue de préserver ses activités et de créer les conditions futures de sa domination sur le marché. La stratégie consiste donc à choisir les métiers et activités pour lesquels l'entreprise peut maintenir et développer durablement des avantages concurrentiels au sein de l'environnement. Ce serait néanmoins une erreur de considérer la stratégie comme le résultat d'une optimisation technique et rationnelle entre les opportunités et les menaces du marché, et les forces et faiblesses de l'entreprise. La stratégie est avant tout la traduction en actions d'une vision singulière (d'un système de pensée), fruit de l'analyse et de l'intuition, qui évolue au gré des événements, des expériences personnelles et professionnelles et des interactions. Les décisions stratégiques ne sont donc pas des décisions linéaires mais bien des décisions paradoxales au sens de E. Luttwak (2002) qui sont généralement un mélange subtil de réflexion et d'action, d'affect et de rationalisation, de créativité et d'adaptation, d'expérience et d'innovation. Il en va également de leur réalisation qui comporte parfois des processus contradictoires de convergence mais aussi de divergence qui peuvent de ce fait écarter le projet de sa formulation initiale.

## Stratégie d'intégration verticale

L'intégration verticale consiste pour l'entreprise à prendre des positions en amont ou en aval de son métier, en évoluant vers des métiers réalisés auparavant par ses fournisseurs ou distributeurs (mouvement de l'entreprise vers des métiers – activités qu'elle achetait à ses fournisseurs ou qui étaient traitées et transformées par ses clients). On caractérise cette politique d'intégration, dans la mesure où l'entreprise « intègre » des métiers auparavant réalisés à l'extérieur par des sociétés autonomes sur le plan juridique. La politique d'intégration s'oppose par conséquent à l'externalisation qui consiste au contraire à confier durablement à une autre société des activités (ou fonctions) qu'elle réalisait auparavant elle-même.

L'intégration verticale peut s'effectuer dans trois principales directions :

- en amont, afin de contrôler les sources d'approvisionnement (matières, composants). Cette politique permet ainsi de contrôler la

régularité, la qualité et les coûts des approvisionnements, d'éliminer par des barrières à l'entrée, les concurrents, en fixant les coûts à la hausse (ex. : C'est le cas par exemple de GDF qui poursuit sa politique d'intégration amont de la chaîne gazière en rachetant des sociétés d'exploration et de production de gaz, comme TCIN);

- en aval, afin de contrôler les débouchés commerciaux (produits finis, réseau de distribution). Cette politique permet ainsi de s'assurer de débouchés réguliers, d'éliminer les concurrents du circuit de distribution (ex. : C'est l'option prise par le groupe Walt Disney qui a procédé à une intégration avale en rachetant la chaîne de télévision ABC, en vue d'augmenter la diffusion des émissions Disney sur ABC);
- en amont et en aval, afin d'avoir une maîtrise des opérations sur l'ensemble de la filière (ex. : l'entreprise Yves Rocher, au-delà de son métier de base, à savoir celui de fabriquer des produits cosmétiques, mène une politique d'intégration vers l'amont, en étant propriétaire de laboratoires de recherche bio-végétale, et vers l'aval en possédant son réseau de distribution).

L'intégration verticale présente plusieurs avantages : une garantie sur les approvisionnements et débouchés, un meilleur contrôle de la qualité des prestations, l'acquisition de nouveaux savoir-faire, l'augmentation du pouvoir de négociation de l'entreprise sur ses marchés. Mais l'intégration verticale présente également un certain nombre d'inconvénients : obligation de capitaux importants, risques de lourdeur dans le fonctionnement de l'organisation (baisse de flexibilité), fragilisation lorsque les conditions économiques au sein de la filière sont mauvaises.

### **Stratégie de diversification**

La diversification consiste pour une entreprise à compléter son métier actuel par de nouveaux métiers ayant des caractéristiques techniques et commerciales différentes, et exigeant des compétences nouvelles. L'entreprise diversifiée se définit ainsi par la coexistence de plusieurs métiers de nature différente. Il existe trois types de diversification :

– *la diversification concentrique ou de proximité*. L'objectif est de bénéficier des effets de synergie que permet la complémentarité entre

métiers. Il s'agit ici d'élargir le métier de base de l'entreprise à des métiers très proches (diversification de proximité) ou à des métiers connexes ayant un lien technique/commercial avec le métier d'origine (diversification concentrique). La politique de l'entreprise Salomon, leader mondial de la fixation de ski qui est entré sur le marché de la chaussure de ski, puis sur le marché de la fabrication de skis, relève d'une diversification concentrique;

– *la diversification totale de type industriel* (intégration de métiers totalement nouveaux : produit nouveau sur un marché non familier). L'objectif est ici de s'orienter vers des métiers entièrement nouveaux. Les stratégies de diversification pure sont incontestablement les stratégies les plus risquées, puisqu'elles conduisent l'entreprise sur des terrains non familiers. Ce type de stratégie peut se justifier quand le métier de base de l'entreprise est en phase de maturité ou de déclin, ce qui demande d'explorer de nouveaux métiers (cas du Groupe Lafarge confronté à la stagnation du marché du ciment qui est entré dans le secteur des biotechnologies);

– *la diversification conglomerale* – où le choix des métiers se fait seulement par rapport à des critères financiers (recherche avant tout de métiers rentables à court terme).

La diversification peut avoir plusieurs avantages. Elle peut constituer une source de survie, lorsque le métier de base de l'entreprise est en phase de déclin. Elle peut aussi permettre à l'entreprise de se redéployer vers d'autres métiers, lorsque le métier de l'entreprise est secoué par une crise grave (tel est le cas pour des firmes spécialisées, comme par exemple les entreprises de la sidérurgie, du ciment ou du papier) ou se trouve en phase de maturité. La diversification de Bouygues dans le domaine des télécommunications constitue une démarche de ce type (on est ici dans une diversification totale avec une finalité industrielle mais les produits et les marchés sont sans lien de parenté avec le métier d'origine). Elle peut être un placement à moyen terme, lorsque l'entreprise bien positionnée sur un métier en croissance, décide d'utiliser son excédent de liquidités pour investir dans d'autres métiers, en améliorant ainsi sa rentabilité. Par rapport aux deux cas précédents, la logique est plus financière qu'industrielle. L'entreprise ne souhaite pas faire évoluer son métier mais explorer des champs nouveaux qu'il juge

rentable à moyen terme. Les décisions ne sont donc pas forcément irréversibles et sont davantage liées aux circonstances et opportunités (ex. : la diversification de Taittinger – champagne vers le métier de l'hôtellerie). Enfin, la diversification peut émettre à l'entreprise de capitaliser le nom de sa marque en développant des produits nouveaux sur des marchés nouveaux (cas de Bic qui outre ses stylos fabrique des briquets, rasoirs...). Mais la diversification crée également des contraintes importantes pour l'entreprise et donc des risques élevés principalement liés au manque de familiarité avec les nouveaux métiers (absence d'expérience, manque d'information et de connaissances sur le secteur d'activités, difficulté à valoriser ses savoir-faire, synergie limitée), aux besoins en capitaux élevés, à la gestion de populations de cultures et d'horizons très différents, et à une dilution de l'image et du métier de l'entreprise (manque de visibilité) qui peut parfois inquiéter les actionnaires et les principaux partenaires.

### **Stratégie de niche (focalisation)**

La stratégie de niche ou focalisation (au sens des stratégies génériques de M. Porter) vise à obtenir un avantage concurrentiel durable, en proposant un produit à une cible stratégique restreinte (petit segment de marché, ciblé en terme de clientèle ou de produit, généralement nouveau, et/ou peu exploité), quitte à adopter une chaîne de valeur « sur mesure » par rapport aux attentes de cette cible. Les avantages d'une stratégie de focalisation sont généralement liés à une bonne connaissance du marché, qui permet de réagir et de s'adapter très rapidement, en gardant une certaine indépendance. Les risques concernent les perspectives de développement de l'entreprise sur un segment trop étroit et donc à terme insuffisamment rentable et qui risque d'être remis en cause par l'émergence de nouveaux sous-segments.

### **Stratégie de spécialisation**

La stratégie de spécialisation consiste pour une entreprise à se spécialiser sur un seul métier. Ce choix peut se faire dès le départ ou

dans un second temps (dans ce cas, l'entreprise opte pour ce qu'on appelle une politique de recentrage). Plusieurs entreprises sont connues pour leur spécialisation. C'est le cas par exemple de Boeing dans l'aéronautique. On peut également citer le cas de Renault dans l'automobile qui a fait le choix en 1987 de se recentrer sur son métier de base, à savoir l'automobile, en abandonnant ses métiers liés aux machines-outils ou à la fonte. Une politique de spécialisation présente plusieurs avantages : une plus grande clarté au niveau des objectifs de l'entreprise et de ses orientations ; la concentration des efforts sur le métier de base de l'entreprise, permettant une meilleure maîtrise du savoir-faire ; la réalisation d'économies de coûts liées à la bonne connaissance du métier (cf. effet d'expérience) et à l'établissement possible de système de production en grande série ; le renforcement de la structure existante avec une relative simplicité dans les mécanismes de contrôle et de gestion de l'entreprise ; la possibilité de développer une image unique et claire auprès du marché, des clients et des partenaires financiers. La stratégie de spécialisation présente en revanche le risque de voir son seul et unique métier parvenir en phase de maturité ou de déclin. La spécialisation est donc un choix dangereux. En cas de modification importante de l'environnement, la survie même de l'entreprise peut alors être en jeu.



### **Stratégie délibérée**

Une stratégie est dite « délibérée », lorsque les orientations et décisions prises par l'entreprise relèvent essentiellement d'une logique intentionnelle, c'est-à-dire qu'elle a été voulue par les acteurs (dirigeants) de l'entreprise. Il existe aujourd'hui un consensus pour considérer qu'une stratégie est rarement le résultat d'une démarche totalement délibérée, compte tenu des contraintes de l'environnement.



### **Stratégie émergente**

Une stratégie est dite émergente, lorsque les orientations et décisions prises par l'entreprise relèvent de situations ou de phénomènes imprévus qui viennent modifier le cadre d'analyse initial et les

choix stratégiques de la firme. Cette notion s'oppose donc généralement au caractère délibéré d'une stratégie, même si dans la pratique, toute décision est le produit d'une intention stratégique (vision/préférences) et d'éléments émergents initialement non prévus qui demandent selon les cas des ajustements, des adaptations ou des réorientations de la part de la firme.

## **Stress**

Le stress est une réponse normale de l'organisme pour aider l'individu à faire face à une situation problématique ou vécue comme telle. Il s'agit donc d'une réaction automatique dont le but premier est de permettre au sujet de survivre à un danger ou de surmonter une difficulté, soit en éliminant la menace, soit en s'adaptant aux circonstances, soit en l'évitant. Le stress est une réalité subjective qui dépend à la fois de la situation stressante et de la façon dont l'individu la perçoit et la vit. Il dépend de la nature et de la prévisibilité de l'élément stressant, mais aussi de l'individu qui le ressent, de son sentiment de contrôlabilité et de ses anticipations. Au départ, le stress est une réaction positive puisqu'il a pour but de mettre l'organisme sous tension afin de permettre à l'individu de réagir efficacement à une situation difficile. Le stress peut aussi avoir un effet négatif s'il se répète trop souvent et devient récurrent, s'il est trop intense et devient paralysant, s'il dure trop longtemps et devient épuisant. Toutefois, le stress peut être contrôlé, pour autant que l'on s'en donne les moyens. C'est ainsi que diverses techniques de gestion du stress ont vu le jour afin de permettre aux personnes qui vivaient mal leur stress de le maîtriser davantage et d'en réduire au maximum les effets pervers. Le stress peut être positif ou négatif en fonction de l'importance de la tension. Si la tension est trop forte, le stress peut en particulier générer des effets négatifs sur la santé physique et mentale de l'individu.

## **Structure**

La structure d'une entreprise désigne la répartition interne des activités, fonctions et responsabilités. La structure se définit par sa forme fonctionnelle, son degré de formalisation, son degré de stan-

dardisation, son système de prise de décision (centralisation-décentralisation), le niveau d'arbitrage entre une différenciation fonctionnelle (création de départements relativement autonomes) et un niveau d'intégration suffisant (mécanismes de coordination et d'adhésion aux objectifs de l'entreprise). En fonction du stade de développement des entreprises, de leur taille et des caractéristiques de l'environnement, les configurations organisationnelles de l'entreprise peuvent fortement varier : structure simple, fonctionnelle, divisionnelle... La structure organisationnelle est la représentation schématique des liens hiérarchiques et fonctionnels d'une entreprise ou d'une organisation.

### Structure divisionnelle

Les structures divisionnelles sont fondées sur le principe d'un découpage des activités en unités économiques homogènes et autonomes. Ces unités ou divisions s'apparentent à des *quasi-firmes* disposant d'un fort degré d'autonomie et sont considérées comme des centres de responsabilités, dotés d'objectifs et de moyens propres dont les résultats peuvent être suivis séparément. Elles peuvent par conséquent se voir comme des unités stratégiques de base, chargées des décisions à la fois stratégiques et opérationnelles et dont la performance pourra être appréciée à l'aide de critères comptables (chiffre d'affaires, marge, résultat). Dans ce type d'organisation, le dirigeant de division dispose de ce fait des mêmes attributions et responsabilités qu'une direction dans le cadre spécifique de son activité. Chaque centre de profit est structuré d'ailleurs sur le modèle fonctionnel, avec un découpage de chaque division en grandes fonctions. En contact direct avec un segment particulier du marché, les divisions adoptées sont souvent une réponse aux besoins spécifiques de l'environnement qui rendent nécessaire le développement de techniques particulières (notamment au niveau de la production et de la commercialisation) et qui exigent des approches stratégiques et des méthodes de management différentes. Les structures divisionnelles étant par nature décentralisées, elles constituent une réponse efficace aux exigences produit-marché au sein de chaque activité, avec un temps de réponse rapide

(forte réactivité), sans pour autant bouleverser les autres composantes de l'organisation. Le principal avantage de la structure divisionnelle est donc la recherche de résultats au niveau de chaque segment stratégique, le responsable d'unité assumant directement la réalisation et le développement de son activité. Cette structure présente d'autres avantages, tels que la possibilité d'ajouter ou d'enlever certaines activités sans remettre en cause la structure globale ou encore par la possibilité d'isoler la performance de chaque division. En revanche, les organisations divisionnelles ne permettent pas toujours d'exploiter au mieux les synergies de coûts (économies d'échelle), dans la mesure où ce type d'organisation cherche avant tout à optimiser les résultats au niveau de chaque division. Elles peuvent aussi conduire à ce que les intérêts de l'entreprise apparaissent moins importants que ceux initiés au niveau de chaque division. Elles sont à ce titre porteuses de conflits entre les divisions sur le partage des ressources. De plus, le développement de divisions ne facilite pas le transfert des compétences entre les unités, compte tenu de l'affectation des équipements et des spécialisations par centre d'activité. Enfin, la structure divisionnelle, composée d'unités autonomes, représente un coût, en créant une redondance des moyens et des ressources nécessaires au développement de chaque division (répétition d'un certain nombre d'activités de soutien dans chaque unité). De façon générale, on peut reprocher aux organisations divisionnelles de réduire l'importance des interdépendances stratégiques au profit d'une gestion spécifique et optimale de chaque unité. Il en résulte un certain nombre de difficultés notamment lorsque le développement de la firme nécessite des interactions plus étroites entre les activités (recherche de synergies). Dans ce type de situation, l'entreprise peut dès lors avoir recours à une structure fondée sur la combinaison d'éléments des structures fonctionnelles et divisionnelles. Ce type d'organisation est désigné sous le nom de structure matricielle.

### Structure en réseau

L'évolution des marchés, la baisse de l'influence ou du recours à l'État, les exigences en matière d'innovation, de flexibilité et d'adaptation locale ont conduit certaines entreprises à abandonner

des systèmes d'organisation trop rigides au profit de modes d'organisations plus souples, dans la recherche de solutions aux problèmes économiques. Ce système d'organisation peut être très poussé dans certaines grandes entreprises. La communication se fait en limitant au maximum les liens hiérarchiques et s'appuie sur la mise en place d'un intranet et la possibilité de générer des informations non structurées. Ces nouvelles logiques organisationnelles conduisent à l'apparition de nouveaux mécanismes d'intégration. Les objectifs et critères de performance ne sont pas fixés de façon définitive, et dépendent des résultats obtenus. Ils se basent avant tout en référence à l'évolution du marché et suivent les tendances en matière de compétition interne et externe. La norme de performance peut par conséquent être révisée de manière permanente, en fonction des événements. Dans ce type d'organisation, les tâches dans les entreprises sont généralement floues et s'appuient sur des regroupements de compétences complémentaires qui vont se faire de manière plutôt informelle, après négociation et ajustement entre les différentes composantes de l'organisation (logiques de réciprocité). La coordination des activités repose donc sur des relations de complémentarité (système d'interdépendance), un partage des buts et des actions, la recherche de nouvelles logiques d'apprentissage (issues de l'expérience de chaque unité et des efforts en matière de coopération), ainsi que sur un maillage étroit de différentes compétences organisationnelles (mise en place de centres de ressources spécialisées).



## Structure fonctionnelle

L'entreprise peut être organisée à partir des tâches principales de l'entreprise, avec un découpage des activités par grandes fonctions au sein d'une même structure. La structure fonctionnelle implique par conséquent une spécialisation des activités, en les regroupant en grandes fonctions (Finance, Ventes, Fabrication, Recherche et Développement...). Dans ce schéma d'organisation, tout responsable rationalise les tâches de son service, pour améliorer sa contribution au fonctionnement de l'organisation. Pour qu'une telle structure fonctionne, il est nécessaire que chaque fonction concentre ses savoir-faire (structure de coûts homogènes) et entretienne à

l'inverse des relations limitées avec les autres fonctions de l'organisation (minimisation des coûts de coordination). La force de la structure fonctionnelle tient donc aux avantages de la spécialisation, en rassemblant des activités proches sous forme de pôles de compétences, ce qui permet de limiter les risques en matière de redondance d'emplois et de réaliser des économies d'échelle significatives grâce à une concentration optimale des ressources. Elle permet aussi une unité de commandement : tout membre de l'entreprise ne dépend que d'un seul supérieur (clarté de la ligne hiérarchique) qui permet au dirigeant de l'entreprise d'avoir une vision globale des opérations (orientation de la stratégie et contrôle opérationnel facilités). Ce type de structure présente en revanche des risques réels, notamment en ce qui concerne l'absence de cohésion maximale entre les différentes fonctions de l'entreprise. Une structure dotée d'une approche fonctionnelle trop marquée peut en effet faire perdre de vue, aux acteurs concernés, les objectifs prioritaires et globaux de l'entreprise en faveur des objectifs fonctionnels. On parle alors de « suboptimisation », terme visant à souligner l'absence de convergence entre spécialistes, résultant d'une trop forte identification des individus à leur fonction spécifique. Aucune fonction n'étant en soi directement responsable des résultats finaux de l'entreprise, les membres de chaque service tendent alors à développer des comportements individualistes qui ne tiennent pas compte des activités mises en œuvre dans les autres fonctions. La non-prise en compte des autres fonctions et de leurs intérêts dans l'atteinte des résultats conduit dès lors à des risques de tensions entre responsables fonctionnels, avec l'apparition de conflits d'objectifs nés de l'absence d'intérêts généraux. Se pose enfin la question du renforcement du pouvoir des spécialistes qui deviennent détenteurs des ressources de l'entreprise au détriment du pouvoir hiérarchique. Il peut en effet y avoir un danger à faire évoluer l'entreprise vers une dépendance trop forte à l'égard des différents services de l'organisation, surtout lorsque les mécanismes de coordination et d'intégration se révèlent inefficients. D'autres dangers sont associés avec une structure de type fonctionnel. En particulier, elle peut conduire les dirigeants de l'entreprise à consacrer trop de temps aux problèmes du quotidien au détriment

de la réflexion stratégique. Elle peut de fait limiter la capacité d'adaptation de l'entreprise.

## Structure matricielle

Les structures matricielles réalisent la combinaison d'une structure par fonctions et d'une organisation par projet. Chaque salarié dépend simultanément d'un chef de projet (ou de produit) et d'un responsable fonctionnel. Il s'agit par conséquent d'une organisation orientée vers le développement de projets complexes (nécessitant de multiples collaborations), auxquels on affecte un responsable issu des différentes fonctions de l'entreprise. En général, le chef de projet oriente les employés vers la réalisation des objectifs à atteindre, tandis que le responsable fonctionnel est chargé d'accompagner les collaborateurs dans leurs différentes démarches (soutien administratif, assistance technique, politique de rémunération, promotion). En général, l'organisation matricielle est considérée comme un moyen de concilier les avantages des structures fonctionnelle (économies de coûts liées au regroupement des spécialistes) et divisionnelle (coordination de projets interdépendants), sans avoir leurs inconvénients. La structure matricielle est particulièrement bien adaptée à la complexité croissante des entreprises et aux impératifs de flexibilité. Elle est généralement recherchée par les entreprises ayant à gérer des activités complexes, nécessitant l'utilisation de compétences variées dans un environnement changeant et incertain. Mais une telle structure, en dépit de son intérêt, n'est pas sans poser de problèmes, notamment au niveau de son application opérationnelle. Coûteuse et complexe (lourdeur dans la prise de décision), elle engendre des problèmes d'autorité, compte tenu des risques de conflits d'intérêts entre les deux formes de légitimités qui caractérisent ce mode d'organisation (dualité de commandement). La notion de pouvoir hiérarchique comme système de commandement est ainsi doublement remise en cause. Le pouvoir n'est plus unique et résulte d'arbitrages permanents entre les différentes formes d'autorité. Une telle situation peut dès lors semer la confusion et parfois le désordre, en offrant un terrain favorable aux luttes d'influence et de pouvoir.

## **Structure par projet**

La structure par projet est une forme particulière d'organisation dont la structure évolue en fonction de l'apparition ou de l'achèvement des projets. Il s'agit donc de structures dans lesquelles des organes – regroupement d'employés issus de différents départements sélectionnés pour leurs compétences – sont mis en place pour réaliser un ou plusieurs projets particuliers. Les structures par projet sont par conséquent temporaires et se superposent à la structure hiérarchique classique (verticale et permanente). Lorsque le projet est réalisé, l'organe spécifique, créé au départ, disparaît et les activités initiées sont alors prises en charge par la structure principale traditionnelle de l'entreprise. À l'origine, la structure par projet a été adoptée par les entreprises pour gérer de grands projets ou pour piloter la conception de produits nouveaux ou des opérations exceptionnelles (implantation d'un progiciel de gestion, organisation d'un événement...). Certaines entreprises ont généralisé cette organisation (cas des sociétés de SSII, d'audit, de conseils...). L'avantage de cette structure est sa grande flexibilité. De plus, les délais et les objectifs impartis au projet motivent généralement les équipes et conduisent à un degré d'implication et de performance élevé. À l'inverse, les membres du projet venant d'horizons différents, ces équipes peuvent connaître au départ de nombreux conflits. De plus, l'organisation doit être extrêmement vigilante sur la façon dont le transfert de connaissances est organisé. Enfin, la gestion des affectations apparaît cruciale pour garantir le succès de ce type de structure (temps de latence des équipes à la fin d'un projet, choix des membres d'un projet, gestion des carrières...).

## **Structure simple**

La structure simple est peu élaborée. Elle est organisée autour du dirigeant qui prend les décisions importantes, et des exécutants qui s'occupent des activités opérationnelles. La technostucture, la ligne hiérarchique et les fonctions de support sont quasi inexistantes. La supervision directe est le mécanisme de coordination privilégié. La structure simple est souvent utilisée pour des entreprises naissantes faiblement formalisées, sous le contrôle de quelques per-

sonnes clés (fondateurs). En effet, la plupart des organisations commence par une structure simple dans les premières années de leur existence. Ces organisations sont généralement flexibles, adaptables et favorisent les logiques entrepreneuriales (innovation, gestion des risques, prise d'initiative). Pour les petites organisations, la tendance est à la conservation de cette structure. Une autre raison réside dans l'apparition d'un environnement extrêmement hostile qui conduit à la centralisation des décisions (cellule de crise). Un des avantages de la structure simple est de pouvoir assez facilement donner du sens à la mission de l'entreprise, les collaborateurs pouvant davantage se lier les uns aux autres et à la hiérarchie (personnalisation du dirigeant). La structure simple présente néanmoins des risques liés à la confusion entre les actions stratégiques et les activités quotidiennes. Elle peut enfin s'avérer insuffisante, lorsque l'entreprise est en phase de développement, en ayant tendance à accroître la complexité des tâches à allouer aux acteurs de l'organisation.

## Subsidiarité

On entend par « subsidiarité » une démarche visant à ce que les responsabilités opérationnelles soient peu à peu transférées du niveau N au niveau N - 1, en donnant à ce dernier les compétences nécessaires. Tout ce qui peut être décidé et réalisé au niveau N - 1 lui est dès lors confié.

## Supply chain

La *supply chain* désigne la chaîne logistique d'approvisionnement, regroupant l'ensemble des intervenants de la chaîne logistique, allant des producteurs de matières premières jusqu'au consommateur final, en passant par tous les intermédiaires éventuels (transformateurs, grossistes, transporteurs, distributeurs...). Elle peut être assimilée à un modèle séquentiel d'activités organisé autour d'un ensemble d'entreprises dont le but est de mettre un produit ou un service à la disposition du client dans des conditions optimales en termes de quantité, de date, de lieu.

## **Symbiose**

La symbiose est une stratégie relationnelle de type coopératif entre des acteurs économiques de profils différents (relations complémentaires), qui procure aux deux partenaires des avantages réciproques et mutuels, quitte à ce que la coopération se fasse en faveur de l'acteur le plus petit ou le plus faible.

## **Symbole**

Un symbole est un élément (attribut, emblème, insigne, couleur) qui évoque par sa forme ou sa nature, une association d'idées spontanées avec quelque chose de non visible, pouvant par exemple correspondre à des caractéristiques identitaires d'un groupe social ou d'une organisation (entreprise, institution, association, club...).

## **Syndrome du survivant**

Le syndrome du survivant correspond à la situation psychologique et morale dans laquelle peuvent se trouver certains salariés qui restent dans une entreprise après une restructuration qui a conduit au départ de nombreux collaborateurs dans le cadre notamment de licenciements. Ces situations de stress et de démotivation doivent être anticipées en raison de leurs effets négatifs sur la performance globale de la firme.

## **Synergies**

La réalisation de synergies correspond globalement à une création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement des entités regroupées et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement. On distingue généralement les synergies de coûts (processus de rationalisation avec réalisation d'économies de coûts) et les synergies de croissance (utilisation de ressources en commun au service du développement des entités concernées).

## **Système d'information**

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...), permettant

d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans des organisations auprès de différents acteurs de l'organisation (personnel, clients, fournisseurs, partenaires). Ce domaine d'activité est fortement lié aux technologies de l'information et des communications autour de logiciels, progiciels plus ou moins intégrés (ERP, CRM, SCM, SIRH...), de bases de données et autres dispositifs techniques spécifiques.

### **Système d'offre**

Un système d'offre est un ensemble organisé des ressources (compétences et moyens) internes et externes à l'entreprise qui permettent de proposer une offre globale au client, la plus riche et la plus complète possible en termes de prestations (produit, prix, services associés, assistance technique et logistique). Le système d'offre s'appuie sur l'exploitation des ressources internes à l'entreprise mais aussi sur la mobilisation de ressources extérieures à la firme obtenues dans le cadre d'alliances, de partenariats d'impartition et de relations de collaboration avec d'autres firmes de l'univers concurrentiel. Cet ensemble de ressources, organisé de manière cohérente et structurée, est de ce fait rarement la propriété d'une seule entreprise. Il repose généralement sur des relations étroites et stables entre partenaires du système. Ce mode d'organisation se distingue de la logique en réseau par une coordination centralisée du système à travers un acteur pivot responsable de l'ensemble du processus (constitutif de l'offre). De ce fait, l'enjeu stratégique d'un système d'offre n'est pas tant dans la possession physique ou capitalistique de ressources clés (internalisation) que dans leur mobilisation, leur agencement et leur contrôle.

### **Système de gestion**

Un système de gestion est un ensemble de règles, de procédures, d'outils, destinés à orienter précisément les pratiques dans un domaine donné, telles que la gestion des commandes, des stocks, des rémunérations, des budgets, des projets.

## **Système de prospective**

Un système de prospective est une procédure formalisée visant à organiser la réflexion autour des futurs possibles (scénarios), la définition des grandes orientations du développement de l'entreprise et les modalités de leur mise en œuvre (planification).

## **Système de valeur**

Pour M. Porter (1985), le système de valeur représente les relations et interconnexions externes (liaisons) entre les différentes chaînes de valeur des entreprises de l'environnement, intégrant l'ensemble des liaisons qui peuvent exister entre fournisseurs, l'entreprise référent et les autres entités (distributeurs, clients, partenaires). La notion de « système de valeur » permet de mettre en évidence les corrélations existantes, en termes d'activités, entre les acteurs de la filière. Son examen peut conduire à modifier la répartition actuelle des activités entre l'entreprise et ses partenaires, à mieux les coordonner, voire à transférer certaines activités de l'un vers l'autre. Le système de valeur contribue ainsi à comprendre comment l'entreprise est en liaison avec son environnement et se situe par rapport aux chaînes de valeur de son système d'offre. Cet outil d'analyse est par conséquent très utile pour déterminer le modèle économique sur lequel repose la stratégie de l'entreprise et sur ce qui fonde ses compétences stratégiques fondamentales.

# T

## **Tactique**

Les tactiques sont des manœuvres qui permettent aux acteurs de l'organisation de profiter d'opportunités à court terme pour obtenir un avantage immédiat. La tactique est de ce fait l'art d'utiliser de manière optimale et astucieuse les modes opératoires et les moyens dont on dispose, pour emporter un gain ou une décision. Elles peuvent de ce fait relever de l'intelligence de situation (capacité à saisir le moment pour agir), de l'astuce ou de la ruse. Mais elles peuvent également être incluses dans le développement d'une démarche ou d'un plan stratégique. Dans ce cas, les tactiques sont les moyens à la disposition des acteurs, pour traduire la stratégie en action. Elles concernent le « comment faire », alors que la stratégie porte sur le « quoi faire et pour quelles raisons ».

## **Taux de croissance du marché**

Le taux de croissance du marché peut être mesuré par l'accroissement du marché en volume ou en valeur d'une année sur l'autre. Il constitue l'un des facteurs déterminants de l'attrait d'un secteur d'activité.

## **Team building**

La notion de *team building* consiste à travailler quotidiennement en équipe par une formation et une préparation psychologique nécessaires, pour développer un sentiment d'identification et d'appartenance à l'équipe.

## **Team leader**

Le *team leader* est le leader de l'équipe autonome et en assure l'animation et le management. Son rôle n'est pas hiérarchique, il

n'exerce pas de pouvoir et d'autorité sur les autres : le terme de chef d'équipe est donc proscrit dans ce type d'organisation.

### **Technique**

La technique relève de savoir-faire construits empiriquement dans l'action, dans l'accumulation d'expériences concrètes, par l'apprentissage. En cela, la technique tient du tour de main, de la recette, de la pratique sur un objet ou une opération particulière.

### **Technologie**

La technologie fait ici référence à une activité de conception et de production, souvent industrielle mais aussi de service, en réponse à des besoins de marché. Elle combine pratiques, techniques et connaissances scientifiques, au service de finalités économiques explicites. En cela, la technologie a vocation à être gérée alors même que, par nature, elle relève pour partie de savoir-faire tacites.

### **Technologies clés**

On entend par « technologies clés », des technologies ayant un impact majeur sur la position concurrentielle d'une firme dans une activité donnée.

### **Technologies de base**

On entend par « technologies de base », des technologies qui sont largement répandues dans une activité (technologies parvenues à maturité/large diffusion). Elles ne sont donc plus au cœur des rivalités concurrentielles.

### **Technologies élémentaires**

Les technologies dites « élémentaires » correspondent à des procédés techniques ou technologiques, ne pouvant faire l'objet d'une décomposition.

## Technologies émergentes

Les « technologies émergentes » sont des technologies qui restent au stade de l'expérimentation et qui sont susceptibles de modifier à l'avenir les conditions de la concurrence dans une activité donnée.

## Technostructure

La technostructure est l'ensemble des agents fonctionnels et administratifs qui orientent les unités dans la définition de leurs politiques spécifiques et dans la mise en œuvre des décisions correspondantes. La mission de la technostructure est donc de proposer et d'utiliser des techniques d'analyse, en vue de rendre le travail des autres plus efficaces. Ils sont donc des concepteurs, des planificateurs, des organisateurs, des contrôleurs qui servent l'organisation, en agissant positivement sur le travail des autres. Ils n'ont pas pour fonction de faire mais d'aider à faire à tous les niveaux de la hiérarchie, en standardisant et ordonnant les pratiques et méthodes de travail.

## Télétravail

Souvent assimilé au travail à domicile, le télétravail peut prendre d'autres formes. Plus largement, c'est une nouvelle façon d'organiser le travail dans l'entreprise, indépendamment du lieu et sans contrainte de temps. Il recouvre donc des réalités multiples. On trouve ainsi du télétravail en réseau. On peut par exemple citer un réseau de consultants répartis dans le monde entier, appartenant à une même entité et partageant leur expertise via les réseaux *on line* ou le *groupware*. Il y a aussi le télétravail en alternance : les salariés alternent travail à domicile et réunions ou travail au bureau. Il existe encore le télétravail en télécentre : une société de téléservices (saisie informatique, informatique, création de documents, etc.) peut notamment créer des télécentres à proximité des domiciles de ses salariés. Enfin, on parle de télétravail nomade pour les professions mobiles – commerciaux, techniciens de maintenance – qui troquent leur bureau contre un portable, un téléphone mobile et un modem.

## Temps monochronique

Le temps monochronique correspond à un traitement séquentiel des tâches. Géré de façon linéaire, le temps est planifié et compartimenté, et permet à un individu de traiter une seule action à la fois.

## Temps polychronique

Le temps polychronique correspond à la capacité à passer d'une tâche à l'autre, avec des possibilités d'interruptions fréquentes. Les interruptions et les imprévus font ainsi partie intégrante du processus.

## Théorie de l'acteur et du système

L'analyse stratégique est une théorie sociologique des organisations issue des travaux de M. Crozier et E. Friedberg (1977). Elle s'intéresse aux relations de pouvoir entre les acteurs de l'organisation et aux règles implicites qui gouvernent leurs interactions (désignées sous le terme de « jeux »). Le courant de l'analyse stratégique considère l'entreprise comme un construit social composé d'individus relativement libres aux rationalités contingentes, multiples et divergentes. Ces derniers vont, au sein du système étudié, chercher à contrôler les zones d'incertitude de l'organisation dans un souci de renforcement de leur pouvoir et autonomie. Leurs actions ne sont donc pas dictées par des considérations irrationnelles mais bien par des stratégies d'intérêts. Opposé à une approche déterministe, ce courant met donc l'accent sur le degré de liberté relatif des acteurs, en plaçant le concept de pouvoir au centre de l'analyse stratégique des organisations.

## Théorie de l'agence

La théorie de l'agence tire son nom de la relation d'agence qui lie le « principal » (celui qui délègue un pouvoir décisionnel) à « l'agent ». Elle s'inscrit dans une vision contractuelle de la firme, où les acteurs sont co-contractants et unis par des relations d'agence. La relation d'agence est « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délè-

gation d'un certain pouvoir de décision à l'agent » (Jensen et Meckling, 1976). La théorie de l'agence ou théorie des mandats entend ici remettre en cause le postulat représentant l'entreprise comme un acteur unique, pour mettre l'accent sur les divergences d'intérêts potentielles entre les différents partenaires de l'entreprise (dirigeants, actionnaires et créanciers). En effet, pour ces deux auteurs, les différents acteurs de l'entreprise, s'ils veulent maximiser leur propre utilité, peuvent avoir des intérêts qui ne sont pas nécessairement convergents. Ainsi par exemple, les dirigeants d'une société, mandatés par les principaux actionnaires, qui leur ont délégué leur pouvoir de décision, n'agissent pas nécessairement au mieux des intérêts de leurs mandants. La théorie de l'agence ou des mandats correspond à une tentative de mise en parallèle de la théorie financière et de la théorie des organisations. Cette relation pose un problème du fait de la divergence d'intérêts et de l'asymétrie d'information entre les deux parties, lesquelles engendrent tout un ensemble de catégories de coûts, désigné sous le nom de coûts d'agence : les coûts de surveillance (*monitoring costs*) pour éviter les comportements déviants des mandataires, les dépenses d'incitation, les coûts de justification (*bonding costs*) pour convaincre les mandants que leurs actions sont bien conformes à leurs intérêts, les coûts d'opportunité (écart entre le résultat de l'action pour le principal et le comportement optimal pour le *principal*).

## Théorie de la comparaison sociale

Selon la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954), l'individu ne possède pas toujours de base objective pour évaluer ses opinions ou certaines de ses capacités. Dans ce cas, il n'a pour seul moyen de comparaison que la « réalité sociale » c'est-à-dire le consensus. Si son opinion est partagée, il en conclura qu'elle est valide, de la même manière, si ses capacités se situent correctement par rapport aux capacités d'autrui, il en conclura qu'elles sont satisfaisantes.

## Théorie de la contingence

La théorie de la contingence développée notamment par Lawrence et Lorsch (1967, 1973) est une théorie qui considère l'entreprise

comme un système ouvert devant s'adapter aux caractéristiques de l'environnement. La structure d'une entreprise peut alors dépendre de plusieurs critères : sa taille, la technologie utilisée et l'évolution de l'environnement. Voir contingence externe. En effet, l'étude menée par Paul Lawrence et Jay Lorsch, deux chercheurs de Harvard (1967), sur dix entreprises dans trois secteurs d'activités (plastique, emballage, conserves alimentaires), à partir d'entretiens avec des dirigeants, constitue un apport essentiel dans la théorie de la contingence externe. Ces trois industries ont été retenues en raison des différences qui existent au niveau de leur environnement respectif. Ainsi, l'industrie du plastique est hautement compétitive avec un cycle de vie des produits court et des exigences importantes en matière de lancement de nouveaux produits et procédés (taux de renouvellement élevé). Cette industrie évolue par conséquent dans un environnement variable et dynamique. À l'inverse, l'industrie de l'emballage n'a à l'époque pas encore connu le développement de nouveaux produits, depuis plus de vingt ans. L'environnement y est relativement certain, marqué par la stabilité avec peu de menaces externes importantes. Entre ces deux situations contrastées, on trouve la troisième industrie située dans le secteur des conserves alimentaires. Cette industrie se caractérise par un nombre de produits nouveaux inférieur à celui du secteur des plastiques, même s'il reste significatif et marqué par une importante innovation essentielle pour orienter les choix du consommateur. Selon ces auteurs, l'environnement constitue la principale contingence des organisations et a un impact sur la structure des entreprises. Il n'existe donc pas une seule manière de structurer une organisation. Celle-ci va se structurer en fonction des caractéristiques de l'environnement et notamment à partir de son degré d'incertitude qui peut être apprécié au regard de trois critères : le taux de changement des conditions de l'environnement, le degré auquel l'information acquise est certaine, la durée de temps nécessaire pour connaître le résultat des décisions. En substituant à l'environnement une autre variable de contingence, P.M. Blau (1970) s'intéresse à l'influence de la taille de l'entreprise sur sa structuration. De même, A. Chandler (1962) va établir un lien entre la stratégie

des entreprises et leur structure, et Woodward (1958) et Perrow (1986) entre les éléments de structure et la technologie utilisée.

### **Théorie de la dépendance des ressources**

La théorie relative à la politique de dépendance des ressources, développée par Pfeffer et Salancik (1978) se fonde sur une proposition principale : la pérennité des organisations dépend de leur aptitude à acquérir et à maintenir les ressources nécessaires à leur survie. Cette théorie insiste sur l'interface organisation-environnement, par la possibilité offerte aux dirigeants d'interpréter, de canaliser et d'organiser les informations émanant de leur environnement. Par leur action, les organisations sont à même de déterminer plutôt que de subir les contraintes externes auxquelles elles sont confrontées. Pfeffer et Salancik (1978) ont cherché à comprendre pour quelles raisons et de quelle manière une organisation est reliée aux autres organisations de son environnement. En effet, ces auteurs considèrent que l'environnement n'est pas une réalité objective sur laquelle les gestionnaires n'ont aucune prise, ni pouvoir. Selon eux, la vulnérabilité d'une organisation vis-à-vis de son environnement est liée à sa difficulté d'obtenir les ressources dont elle a besoin (ressources financières, ressources humaines, ressources technologiques, connaissances spécifiques...), ce qui limite l'action organisationnelle, car ces ressources sont souvent contrôlées par l'environnement. L'environnement peut par conséquent se révéler contraignant vis-à-vis d'une organisation démunie de ressources nécessaires à son développement ou à sa survie. Le rôle des gestionnaires va donc consister à trouver des moyens de réduire cette dépendance à l'égard de l'environnement, en établissant des liens avec d'autres entreprises (partenariat, coopération, alliance, co-traitance...), en vue de créer un environnement plus favorable et plus stable dans l'accès aux ressources stratégiques.

### **Théorie de la rationalité limitée**

Pour H.A. Simon, la rationalité ne peut être absolue. « L'homme administratif » de Simon (1947) se distingue par conséquent de l'*homo œconomicus*, car il ne maximise pas économiquement son uti-

lité et il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle. De plus, il n'a pas une fonction de préférence stable et durable. La rationalité de l'individu est donc limitée et contrainte par trois séries de facteurs : les informations dont dispose l'individu ne sont pas complètes. Ses capacités d'abstraction, de synthèse et d'analyse sont limitées. Enfin, il est influencé par des émotions et des événements extérieurs (professionnels ou privés), qui sont étrangers à la décision. Le décideur doit de ce fait être considéré comme un acteur ayant des capacités cognitives (réflexes/facultés) et des motivations (valeurs/buts) restreintes, et soumises au caractère contraignant de son environnement (connaissance limitée des situations). Néanmoins, en dépit de ses limites, le décideur continue de rester un acteur rationnel qui va devoir faire un choix entre toutes les branches d'alternatives qu'il a à étudier. Naturellement, seul un certain nombre de comportements lui viendront à l'esprit et la plupart des conséquences qui découlent de ces actions ne seront jamais analysées et donc évaluées. Confronté à un choix, l'individu va alors construire un modèle simplifié de la réalité, basé essentiellement sur l'observation et ses expériences passées, qui va lui permettre de rendre son environnement plus contrôlable, moins complexe. Il aura en particulier tendance à se replier sur des solutions déjà utilisées dans des circonstances qui lui apparaissent relativement proches et qui s'étaient avérées satisfaisantes. Du fait de sa rationalité limitée, l'individu ne va donc pas chercher la solution optimale (qui consiste à maximiser les rapports coût-bénéfice de son comportement d'une manière synoptique et globale) mais plutôt adopter un comportement qui lui assure un niveau minimum de satisfaction de façon séquentielle. Dès qu'il sent avoir trouvé une solution qui satisfait au mieux son critère, il l'adoptera, sans chercher à aller plus loin dans son processus de sélection. L'homme administratif de H.A. Simon est donc différent de l'*homo œconomicus*. Il ne maximise pas ses critères de choix (optimisation), il n'est pas non plus capable de détailler l'ensemble des données nécessaires (information parfaite) et d'opter pour une préférence totale (motivation stable). Il s'inscrit avant tout dans une logique de rationalité limitée dans laquelle il recherche un niveau minimum de satisfaction dans le cadre d'un système de contraintes

donné. Les travaux de Simon ont été prolongés par de nombreux auteurs. March (1978) au-delà de la seule rationalité limitée identifie d'autres formes de rationalité, telles que la rationalité des jeux (les individus poursuivent leurs intérêts, leur décision est le fruit de tactiques et de calcul) et la rationalité adaptative (les individus adaptent en permanence leur position en fonction des fluctuations de l'environnement et des informations qu'ils reçoivent).

## Théorie de la réaction oligopolistique

Knickerbocker a introduit en 1973 le concept de « réaction oligopolistique » visant à expliquer pourquoi les firmes suivent leurs concurrents lorsqu'elles s'implantent à l'étranger. La théorie de « réaction oligopolistique » met l'accent sur les asymétries entre les firmes dominantes et leurs concurrents et sur les considérations de pouvoir de marché. Selon la théorie, les entreprises peuvent exploiter les imperfections de marché et altérer le jeu concurrentiel en leur faveur. Dans le cadre national, les firmes en place vont chercher à dissuader l'entrée de nouveaux entrants pour mieux défendre leurs parts de marché et la rente monopolistique. Lorsque les conditions d'interdépendance oligopolistique dépassent les frontières nationales, les comportements stratégiques sont de même nature. Les entreprises vont arbitrer entre les différents modes de pénétration des marchés extérieurs, en tenant compte des actions de leurs rivaux, pour ne pas se laisser distancer dans la course aux parts de marché, en imitant le comportement du leader (*follow the leader*). Jusqu'à un certain point, la théorie de la réaction oligopolistique s'oppose au modèle des trois avantages décrit par le paradigme d'OLI (avantages spécifiques, avantages de localisation, internalisation). Il s'agit avant tout d'investir à l'étranger pour contrer ou de devancer une entreprise rivale. Les entreprises ne cherchent donc pas nécessairement à faire correspondre un avantage interne spécifique et un quelconque avantage de situation. Les avantages de type monopolistique concernent par exemple le cas d'entreprises ayant réussi à percer un marché avant les autres qui se voient dès lors contraints de les suivre ou de les imiter. Le comportement d'imitation apparaît en effet comme une réaction de défense « naturelle » du marché. En s'implantant à l'étranger, la

firme qui agit en premier modifie à son avantage les règles du jeu. Ce comportement est ressenti comme une agression par les autres firmes de l'oligopole national, puisqu'il y a remise en cause de l'équilibre (initial) des forces en présence. Les autres firmes vont dès lors chercher à annuler l'avantage de l'adversaire et à rétablir leur propre part de marché en imitant son comportement. Il s'en suit une sorte de fuite en avant, où chacun investit à l'étranger parce que le concurrent leader le fait, même si cela ne procure pas un avantage immédiat (sauf celui de prendre part au partage du marché). La théorie de la « réaction oligopolistique » met par conséquent en avant la dimension défensive de certains investissements directs à l'étranger où la position sur le marché prime sur la recherche de rentabilité.

### **Théorie de l'écologie des populations**

La théorie de l'« écologie des populations » représentée en particulier par Hannan et Freeman (1977) ou Aldrich (1979) considère que le changement dans les organisations et dans les ensembles d'organisations, appelés « populations », est principalement dû à un processus de sélection naturelle effectué par l'environnement. Les organisations ne peuvent pas véritablement influencer sur leurs chances de survie. À chaque changement de l'environnement vont survivre les organisations qui du fait du hasard lié aux circonstances sont les mieux adaptées au nouveau contexte. En effet, les auteurs considèrent que les organisations ont généralement du mal à concevoir et mettre en œuvre des changements suffisamment rapides pour répondre efficacement aux demandes de l'organisation. La sélection naturelle va donc éliminer les entreprises les moins performantes d'un environnement donné. Ce courant de recherche s'est donc intéressé aux taux de création et de disparition des organisations (analyse des survies) pour rendre compte de la diversité des populations d'organisation. Hannan et Freeman (1977) considèrent que trois familles de variables jouent un rôle sur la probabilité de survie des organisations : les caractéristiques des organisations (âge, ordre d'entrée sur le marché...), les variables d'environnement, les caractéristiques de la population (nombre de créations et de disparitions passées, intensité concurrentielle...). Le point fon-

damental de cette approche tient donc à l'unité d'analyse choisie : le niveau macro (population d'organisations) par rapport à la plupart des écoles de pensée qui s'intéressent au niveau micro. Il permet d'observer qu'au sein d'une population, le changement se produit essentiellement par la disparition d'organisations et leur remplacement par d'autres beaucoup plus que par l'adaptation des firmes existantes (suprématie de la sélection sur l'adaptation).

## **Théorie de l'enracinement**

La théorie de l'enracinement met en évidence la volonté de dirigeants en perte de compétences et/ou ayant un manque de motivation de rendre leur remplacement trop coûteux, afin de se maintenir en poste, en ayant parfois recours à la rétention d'information.

## **Théorie de l'identité sociale**

La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1979, 1986) dans l'étude des conflits intergroupes, postule que la seule catégorisation en deux groupes distincts entraîne la discrimination à l'encontre de l'exogroupe, dans le but de différencier son groupe, à travers une comparaison intergroupe qui lui est favorable.

## **Théorie des capacités dynamiques**

La théorie des capacités dynamiques représente l'aptitude des organisations à intégrer, construire et à reconfigurer les compétences internes et externes, afin de répondre à l'évolution rapide de l'environnement concurrentiel (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Les capacités dynamiques évoluent et permettent aux avantages concurrentiels de se renouveler, afin d'assurer le développement à long terme de la firme. En d'autres termes, ce sont des processus organisationnels et stratégiques qui altèrent les ressources d'une firme (acquisition ou vente, intégration et recombinaison) en vue de générer de nouvelles stratégies créatrices de valeur. Pour Eisenhardt et Martin (2000), on peut identifier trois catégories de capacités, selon la fonction qu'elle entend jouer au sein du système. La capacité d'intégrer des ressources permet de créer de nouveaux produits à partir de ceux existants et de faire des choix stratégiques éclairés

pour l'avenir de la firme. La capacité de reconfigurer les ressources se réfère aux processus de transfert et d'allocation des ressources et de son ajustement au marché, dans le but d'améliorer l'adéquation entre les compétences de la firme et les opportunités du marché. Enfin, l'acquisition/vente des ressources a trait aux capacités de création de savoir, aux processus d'alliances et d'acquisition d'entreprises et de sorties, afin de renouveler les ressources et d'assurer ainsi une source d'avantage concurrentiel à long terme.

### **Théorie des conflits réels**

Selon la théorie des conflits réels de Sherif (1969), il existe une concurrence entre groupes, chaque groupe étant caractérisé par des ressources limitées, qui entraînent des enjeux de pouvoirs et donc des comportements discriminatoires.

### **Théorie des coûts de transaction**

La théorie des coûts de transaction suggère qu'un décideur a le choix entre plusieurs formes d'organisation pour mener à bien la réalisation de ses activités. Les formes d'organisation extrêmes sont les pures relations de marché ou au contraire l'agencement de tous les échanges au sein d'une organisation intégrée. Ces deux pôles sont dénommés respectivement « marché » et « hiérarchie ». Le décideur doit dès lors effectuer un arbitrage entre les transactions qu'il effectue et trouver un équilibre entre celles qui relèvent du marché et celles relevant de la hiérarchie. C'est la comparaison entre les coûts spécifiques à chaque mode de transaction qui va alors déterminer s'il vaut mieux intégrer (relation interne organisée) ou au contraire recourir au marché (relations contractuelles). Selon cette perspective, le marché est caractérisé par la rationalité limitée et l'opportunisme des autres acteurs présents sur le marché (Williamson, 1985), par l'incertitude et la complexité des situations rencontrées, la loi du petit nombre, l'asymétrie de l'information et la spécificité des actifs. La gestion des contrats peut donc conduire les dirigeants à vouloir réduire les effets de l'imperfection du marché, en optant pour une meilleure organisation de la transaction au sein d'un contexte plus hiérarchique.

- Pour expliquer cet argument, Hennart (1986) avance trois points :
- les firmes en tant que structures hiérarchiques peuvent être plus efficaces que les marchés puisqu'elles emploient des méthodes d'organisation radicalement différentes. L'organisation dite « hiérarchique » (Williamson, 1975) remplace le système des prix par un ensemble de règles qui encadrent et contraignent les risques liés au comportement humain;
  - l'internalisation a pour effet, non pas tant d'éliminer le marché que d'en modifier les frontières. En effet, ce qui était une série de transactions transitant par le marché ou le contrat, devient une série de transactions gérées par un réseau de contrats de travail;
  - l'organisation des transactions au sein d'une hiérarchie est une solution dont les coûts d'organisation (contrôle, coordination, surveillance) ne se justifient que tant que ceux-ci demeurent inférieurs aux bénéfices qu'apporte l'internalisation.

La possibilité d'effectuer des opérations internationales au sein d'une même entreprise plutôt que de recourir aux marchés extérieurs correspond à ce qu'on appelle les avantages de l'internalisation. En internalisant leurs activités internationales, les multinationales répondent ainsi au souci d'éviter les coûts inhérents aux échanges sur le marché, les défaillances du marché, les obstacles à l'échange international, et les coûts qui en découlent. Par exemple, en utilisant des filiales plutôt que l'exportation pour approvisionner les marchés étrangers, les firmes multinationales réduisent leurs coûts au niveau des droits de douane et des taux de change.



## **Théorie des jeux**

Développé par O. Morgenstern et J. Von Neumann (1944), cette théorie de la décision en interaction concerne les comportements des acteurs qui s'affrontent, dont le but respectif est d'optimiser ses gains dans des situations conflictuelles. Les « jeux » sont constitués de trois éléments : les joueurs, leurs ensembles de stratégies (un par joueur) et les règles du jeu (qui portent notamment sur les gains et l'information de chacun). La théorie des jeux se propose d'étudier des situations (appelées « jeux »), où des individus prennent des

décisions, chacun étant conscient que le résultat de son propre choix dépend de celui des autres. La théorie des jeux s'intéresse au recensement des politiques et des réactions possibles des adversaires, avec une évaluation chiffrée (gain ou perte) des conséquences possibles de chaque politique sur les joueurs, afin d'estimer la probabilité d'action des adversaires et de définir des stratégies. On distingue les jeux à somme nulle (ce que l'un gagne, l'autre le perd), à somme négative (jeu perdant – perdant qui n'incite personne à jouer) ou à somme positive (jeu gagnant – gagnant où tout le monde a intérêt au jeu). La mise en pratique de la théorie des jeux est toutefois limitée car la démonstration mathématique qui soutient la théorie devient difficilement opérationnalisable, lorsque le nombre de joueurs augmente. La philosophie sous-jacente est toutefois intéressante pour l'analyse de certains comportements qui recherchent des équilibres dans des jeux à somme positive : Cela peut conduire des organisations antagonistes à accepter certaines règles de comportement (compromis) afin de favoriser leurs intérêts communs.

### **Théorie des ressources**

La théorie des ressources a été développée dans les années quatre-vingt, en particulier, par Wernerfelt (1984) et Barney (1986). Elle considère que l'explication de la performance d'une entreprise est à rechercher dans l'importance de ses facteurs internes et spécifiques et notamment les avantages que ces ressources peuvent rendre (Penrose, 1980). Ainsi, ces auteurs considèrent que l'entreprise est un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles (portefeuille de noyaux de compétences et des ressources distinctes) de différents types : ressources financières, humaines, technologiques, physiques... Chaque entreprise se différencie des autres organisations en raison de la nature des ressources qu'elle détient et par la façon dont elle les utilise. Par conséquent, la compétitivité d'une entreprise dépend à la fois de la qualité des ressources engagées et de leur utilisation judicieuse (capacité à opérer des combinaisons spécifiques et à les renouveler). L'approche fondée sur les ressources ne procède donc à aucun déterminisme fondé sur la nature des stratégies à adopter, ni sur l'analyse des conditions extérieu-

res à l'entreprise. Tout dépend ici de la nature des ressources mobilisées et particulièrement de leurs propriétés de transmission et de reproduction.

## **Théorie du comportement de la firme**

Dans le prolongement des travaux de Simon, Cyert et March se sont efforcés, dans le cadre de leurs recherches, de donner un caractère opératoire aux idées de celui-ci, en insistant sur le fait que la firme est constituée de groupes aux intérêts différents. Il en découle que les décisions prises sont le fruit de négociations plus ou moins implicites entre ces groupes; d'où l'importance accordée à l'organisation en tant que principe directeur de la firme. Ainsi, Cyert et March décrivent toutes les organisations comme des processus dynamiques et continus de prises de décisions. Leur théorie du comportement de l'entreprise repose sur quatre principes de base pour la prise de décision. Le premier principe concerne la quasi-résolution des conflits qui passe en premier lieu par une rationalité locale, où chaque unité dans l'entreprise doit s'efforcer de résoudre son problème pour elle-même à son niveau, grâce à une délégation des décisions et la spécialisation des buts. Ceci doit permettre à l'entreprise de passer d'une situation comportant de nombreux problèmes complexes et imbriqués, de nombreux buts conflictuels, à une série de problèmes simples et localisés. En second lieu, il s'agit de veiller au traitement séquentiel des problèmes, c'est-à-dire à un traitement des problèmes les uns après les autres sans chercher à les fusionner. Le deuxième principe a pour objet l'élimination systématique de l'incertitude, dès qu'elle apparaît. Le troisième principe a trait à la recherche de la problématique, en vue d'approfondir l'étude des problèmes pour en dégager une solution. Enfin, la théorie du comportement de la firme privilégie les logiques d'apprentissage, où les entreprises doivent adapter leur comportement dans le temps à partir du résultat des actions passées.

## **Théorie du leader transformationnel**

La théorie du leader transformationnel initiée par Burns en 1978 et développée par Bass (1985) insiste sur la capacité des leaders à

motiver leurs subordonnés au fait de travailler dans le sens d'objectifs qui transcendent les intérêts et stratégies personnels. Cette forme de leadership passe notamment par la capacité des responsables à prêter une attention aux préoccupations de chacun et à leur redonner une motivation et vision nouvelle dans la réalisation des objectifs. Les leaders transformationnels cherchent ainsi à faire évoluer les valeurs établies et les comportements individuels et collectifs, en créant un sentiment de confiance partagé et en incitant les équipes à converger dans la même direction. Ainsi, l'existence de contacts soutenus entre la hiérarchie (dirigeants et managers intermédiaires) et son personnel doit permettre de motiver les équipes et de faciliter les ajustements nécessaires à l'adaptation permanente de l'organisation. En effet, une partie non négligeable au problème posé par le changement n'est pas de nature technique. Elle réside avant tout dans une intensification des mécanismes de communication en temps réel entre les différents acteurs de l'organisation, afin de maintenir la mobilisation des membres de l'organisation par rapport aux choix effectués (orientations, décisions, priorités).

### **Théorie néo-institutionnelle (approche sociologique)**

Selon cette approche, les organisations (entreprises, associations, fédérations) sont considérées comme structurées par leur environnement et constituent une sphère particulière de la sphère institutionnelle. Elles se construisent et évoluent autour d'actions qui sont légitimées par l'extérieur (nouvelles normes, évolution réglementaire, politique gouvernementale...), plutôt que justifiées par des considérations d'efficacité ou des logiques internes (recherche d'efficacité, politique de rationalisation, système spécifique d'interactions). Dans le cadre de l'approche néo-institutionnelle, l'action organisationnelle est donc en partie fondée sur la recherche d'adéquation avec les attentes de la société, dans un souci de légitimation organisationnelle. Cette notion de légitimité organisationnelle s'inscrit dans une vision socio-politique des relations entre les entreprises et leur environnement, où les organisations sont contraintes par leur environnement et deviennent légitimes

lorsqu'elles parviennent à se mettre en conformité avec les attentes de la société et respectent un isomorphisme institutionnel. DiMaggio et Powell (1983) prolongent l'analyse de Meyer et Rowan (1977) et identifient trois processus d'isomorphisme institutionnel permettant d'expliquer la tendance à la conformité organisationnelle, stade préalable à l'acquisition de légitimité : les pressions coercitives, les pressions normatives et les pressions mimétiques. *L'isomorphisme coercitif* résulte de pressions formelles et informelles exercées par les institutions ou les autres organisations du champ autour d'un ensemble de règles et de sanctions qui contraignent le comportement des acteurs. *L'isomorphisme normatif* est fondé non plus sur la règle mais sur la norme qui ne contraint pas le comportement des organisations mais l'oriente en leur servant de critère de décision. *L'isomorphisme normatif* est le résultat du phénomène de professionnalisation où les pratiques organisationnelles (référentiel, méthodes, comportements) d'une profession via notamment des réseaux professionnels vont se diffuser à l'ensemble des organisations du secteur. Enfin, *l'isomorphisme mimétique* révèle que les organisations confrontées à des situations incertaines ont tendance à rechercher dans leur environnement des modèles qui ont fait leurs preuves dans des situations similaires, et à les suivre en tant qu'organisations considérées comme les plus légitimes.

## Théories X et Y

D. Mc Grégor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des entreprises, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants : la théorie X qui symbolise le management prôné par l'école classique (Taylor, Fayol...) et la théorie Y censée représenter l'école des relations humaines. La *théorie X* correspond au système de commandement traditionnel, selon lequel le travail est pénible par nature et demande de la part de la direction un contrôle permanent des individus, en raison de leur faible motivation à travailler et à exercer des responsabilités (vision compatible avec l'approche taylorienne du travail). Cette théorie repose sur trois hypothèses implicites : l'individu moyen éprouve une forte aversion pour le travail qu'il considère comme pénible. Face à ce manque d'intérêt, il convient dès lors de contrôler et diriger les

individus, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs. Seuls des moyens coercitifs (sanctions) et des récompenses d'ordre économique (rémunérations) peuvent donc permettre d'atteindre les buts fixés. La *théorie Y* propose de montrer que les buts personnels et professionnels des salariés sont conciliables, en donnant la possibilité à l'encadrement d'organiser et de diriger de manière différente l'effort humain. Selon cette vision, l'homme peut s'impliquer durablement dans son travail, à partir du moment où celui-ci lui ouvre des perspectives nouvelles en termes de développement personnel. La théorie Y repose sur plusieurs principes : tout d'abord, le travail peut constituer, pour l'individu, une source de satisfaction personnelle. De plus, l'homme est capable de s'auto-diriger et a les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer des responsabilités professionnelles. Selon cette perspective, il est alors possible de faire participer activement les hommes dans la réalisation d'un travail, à partir du moment où l'on modifie certains actes essentiels du management, en privilégiant notamment la direction par objectifs, l'accompagnement personnel, et la diversité des sources de motivation (en allant au-delà de la simple récompense économique). Comme l'ensemble des auteurs de l'école classique, Mc Grégor préconise un management de type Y plus efficace pour gérer les équipes que le type X.

## TIC

Les TIC (technologies de l'information et de la communication) correspondent à l'ensemble de technologies de traitement et/ou d'échange d'informations résultant de développements croisés entre l'informatique, les télécommunications et l'audiovisuel.

## Top management

Le « top management » correspond à la direction générale de l'entreprise, à savoir l'ensemble des membres de la hiérarchie qui prend les décisions de politique générale. Il définit la mission de l'entreprise (vision), son système de valeurs (philosophie/préférences) ainsi que les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il a ainsi en charge la définition des orientations générales, la veille au plan

stratégique, les relations avec les partenaires institutionnels, économiques et sociaux, la coordination et le pilotage de l'équipe de direction, l'impulsion des projets stratégiques, la définition de la stratégie financière et économique, l'évaluation des résultats et de l'efficacité des moyens mis en œuvre.

## Trajectoire stratégique

La trajectoire stratégique d'une firme correspond au parcours et aux orientations menées par une entreprise au cours du temps (stratégie de développement, décisions d'investissement ou de désinvestissement, développement de nouvelles compétences) et à ses conséquences en termes de la position stratégique.

## Transaction

Dans une vision juridique, une transaction est un contrat qui permet aux parties (par exemple, entre employeur et salarié) de prévenir ou de mettre fin à un désaccord (ou à un litige), grâce à des concessions réciproques. Cette démarche est encadrée par le code civil et doit faire l'objet d'un document écrit signé par les deux parties.

## Transversalité

La transversalité revient à accorder la primauté des processus sur les aspects fonctionnels (fonctions) de l'entreprise, et s'explique par les besoins de coordination latérale par rapport aux bénéfices générés par la spécialisation des fonctions et des individus.

## Travail temporaire

Le travail temporaire est un contrat de mise à disposition provisoire d'utilisateurs, des salariés en fonction d'une qualification convenue pour une entreprise qui va l'embaucher et rémunérer à cet effet. Le travail temporaire crée donc une relation entre trois parties : le salarié intérimaire qui remplira la mission de travail temporaire, l'entreprise d'accueil et la société de travail temporaire (ou d'intérim).

## Tutorat

Le tutorat est une forme d'aide individualisée qui vise à accompagner l'apprenant dans la résolution de ses difficultés actuelles et futures, et à l'aider à développer ses connaissances et compétences.

## Typologie

Une typologie est une méthode de segmentation d'une population consistant à regrouper les individus en fonction de leur proximité mesurée par rapport à un ensemble de critères discriminants.

# U

## **Universités d'entreprise**

Plusieurs sociétés ont tendance à remplacer leur structure de formation traditionnelle par une université d'entreprise, cherchant à en faire un outil privilégié de leur évolution vers l'entreprise apprenante. L'université d'entreprise a en effet, souvent pour objet de décloisonner les formations, d'intégrer des savoirs et des compétences issus de l'extérieur, de favoriser l'autoformation permanente, de « fabriquer » des managers acquis au coaching et au partage du savoir.



# V

## Valeur économique

La valeur économique d'une firme est le caractère mesurable et monétaire de l'ensemble de biens tangibles et intangibles de l'entreprise qui font sa raison d'être. Une méthode adéquate pour déterminer la valeur d'une entreprise est celle qui tient compte des trois composantes suivantes : 1) les bénéfices ; 2) le taux de rendement ; 3) la durée économique.

## Valeurs

Les *valeurs* définissent les préférences collectives de l'entreprise sur ce que devrait être idéalement l'organisation dans le domaine économique, social ou sociétal. Elles sous-tendent par conséquent des choix qui peuvent conduire les membres d'une entreprise à privilégier la *sécurité de l'emploi* (stabilité, conditions de travail, climat social, cadre de vie) par rapport au *niveau de rémunération* (salaires, primes, avantages). Les valeurs de l'entreprise jouent donc un rôle central dans la formation d'une culture. Elles déterminent la ligne de conduite exprimée par l'entreprise dans les domaines du management, de l'attribution des rôles et responsabilités, de la communication interne et externe, ainsi que dans certains choix de développement. Les valeurs véhiculées au sein d'un groupe sont à la fois stables (éléments de continuité) et évolutives (éléments dynamiques) car soumises aux changements structurels de l'environnement et des sociétés. On peut véritablement parler de valeurs, lorsque celles-ci sont partagées au sein d'un même ensemble social. Dans le domaine des entreprises, le PDG est généralement un acteur essentiel, pour développer et promouvoir les valeurs d'une organisation. Au niveau des entreprises, on peut notamment distinguer les valeurs dites féminines et masculines. Les valeurs mascu-

line et féminine représentent les deux extrêmes d'un continuum, allant de l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines). Cette variable culturelle joue encore un rôle important dans certains choix fondamentaux de la firme. Un de ces choix concerne la croissance économique de l'entreprise, opposée à la protection de l'environnement (dimension sociétale) et à la défense des intérêts des salariés (dimension sociale). Les valeurs féminines mettent l'accent sur l'environnement (qualité de la vie) et la cohésion sociale (solidarité/justice), tandis que les valeurs masculines insistent sur la réussite économique (performance et efficacité). Cet élément culturel va avoir également des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment sur la qualité de l'emploi. Dans les cultures masculines, un travail de qualité élevée sera celui qui permet d'atteindre ses objectifs en termes de contribution et de valeur ajoutée (logique de réalisation). En effet, l'indice de masculinité se fonde avec des critères comme la prédominance de la vie professionnelle (sur la vie privée), le rôle de l'ambition, la préférence pour les décisions individuelles ou encore la valorisation par le salaire. En revanche, dans les cultures féminines, le travail qui sera apprécié, aura comme caractéristique d'avoir su créer une réelle coopération entre les salariés et des conditions de travail satisfaisantes (climat social, stabilité, réduction de l'anxiété, entente entre salariés). La résolution de conflits constitue également une différence entre les cultures masculines et celles à dominante féminine. Dans les cultures masculines, les conflits sont en effet plutôt frontaux, ouverts et durs (logique d'affrontement), alors que dans les cultures féminines, les conflits ne doivent pas s'officialiser et sont réglés par l'écoute et l'empathie.

## **Veille technologique**

La veille technologique est une activité qui met en œuvre des techniques et méthodes d'acquisition, de stockage et d'analyse d'informations sur l'environnement technique, industriel ou commercial d'un produit ou procédé, afin de collecter et exploiter des informations pertinentes qui vont permettre d'anticiper les évolutions, et

de faciliter l'innovation. Cette activité de recherche sélective de l'information se distingue de l'espionnage industriel, dans la mesure elle récupère des informations accessibles à tous et issues de plusieurs entreprises (et non d'une seule).



### **Vision stratégique**

La vision stratégique d'une entreprise est la représentation et la formulation du devenir stratégique de l'entreprise en termes d'univers concurrentiel, de métiers, d'activités et de choix de développement.



# LEXIQUES ET DICO

Olivier Meier

## DICO DU MANAGER

**Ce Dico du manager propose un panorama complet des concepts incontournables du champ du management stratégique.**

Y sont définis dans leur contexte, l'ensemble des termes les plus couramment utilisés, regroupés en trois grandes catégories : les concepts clés, les théories et, enfin, les pratiques d'entreprise.

Pour les **cadres opérationnels**, parler et comprendre le langage du manager est une valeur ajoutée dans l'univers professionnel.

Pour les **managers**, la maîtrise des enjeux et pratiques d'entreprise est une garantie de légitimité.

Pour un **large public**, cet ouvrage contribue à développer la compréhension du monde de l'entreprise, indispensable pour être à l'aise dans un environnement de plus en plus complexe.



OLIVIER MEIER

Docteur ès sciences de gestion, Olivier Meier est maître de conférences et enseigne la stratégie d'entreprise et le management au sein des universités Paris Est (IRG) et Paris Dauphine.

Directeur du laboratoire Dever Research, il est l'auteur de nombreux articles et d'une dizaine d'ouvrages consacrés à la stratégie des entreprises. Il accompagne régulièrement les entreprises dans leurs politiques de développement et de changement.

### LES +

- ❑ Plus de 500 définitions incontournables
- ❑ Théories et concepts clés du management stratégique
- ❑ Meilleures pratiques d'entreprise
- ❑ Double repérage : alphabétique et thématique