

BTS

Tertiaires

Économie, Droit, Management des entreprises

Tout en fiches

Christine Maurin

Adrien Vila

Jean-François Bocquillon

Martine Mariage

Christian Carrissant

DUNOD

Table des matières

Partie 1 Management des entreprises

Fiche 1	La logique entrepreneuriale	2
Fiche 2	La logique managériale	5
Fiche 3	La finalité de l'entreprise	8
Fiche 4	Management stratégique et management opérationnel	12
Fiche 5	La performance	16
Fiche 6	Les styles de direction	19
Fiche 7	Les décisions et le processus de décision	22
Fiche 8	Les parties prenantes	26
Fiche 9	Définir une démarche stratégique	31
Fiche 10	L'analyse de l'environnement et la connaissance du marché	35
Fiche 11	Les ressources stratégiques disponibles	39
Fiche 12	Les options stratégiques	43
Fiche 13	Les modalités de développement stratégique	48
Fiche 14	La raison d'être d'une structure	51
Fiche 15	Les principales configurations structurelles	55
Fiche 16	Les configurations structurelles flexibles	59
Fiche 17	La dynamique structurelle	63
Fiche 18	L'adaptation des ressources humaines aux objectifs stratégiques	66
Fiche 19	La motivation et l'implication des salariés	70
Fiche 20	L'organisation de la production	74
Fiche 21	La politique d'innovation	78
Fiche 22	Le management des connaissances	82
Fiche 23	Financer les activités	85
QCM		90
Lexique		100
Biographie des auteurs		106

Partie 2 Économie

Fiche 1 Le prix et les décisions des agents économiques	112
Fiche 2 La monnaie dans l'échange	118
Fiche 3 L'État et le fonctionnement du marché	123
Fiche 4 L'ouverture des économies	128
Fiche 5 Les fondements de l'échange international	132
Fiche 6 Les apports de la croissance économique	136
Fiche 7 De la croissance au développement	141
Fiche 8 Les facteurs de la croissance	145
Fiche 9 Les Firmes Multinationales dans l'économie mondiale	150
Fiche 10 Les inégalités de revenus et de patrimoine des ménages	155
Fiche 11 La politique de redistribution	160
Fiche 12 La répartition des richesses au niveau mondial	165
Fiche 13 L'organisation du financement de l'économie	168
Fiche 14 Le rôle des banques	173
Fiche 15 La globalisation financière	178
Fiche 16 L'appréciation de la situation économique	183
Fiche 17 La politique économique	187
Fiche 18 Les limites des politiques économiques	192
Fiche 19 L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)	196
Fiche 20 La notion de bien public mondial	200
QCM	203
Lexique	212
Biographie des auteurs	219

Partie 3 Droit

Fiche 1 Les principes d'accès à une activité professionnelle	222
Fiche 2 Les régimes juridiques de l'activité professionnelle	224
Fiche 3 Le choix d'un régime juridique de travail	230
Fiche 4 Formation professionnelle et adaptation à l'emploi	232
Fiche 5 La modification de la relation de travail	235
Fiche 6 La protection de la relation de travail	238

Fiche 7	La négociation collective	242
Fiche 8	Le choix d'une structure juridique	246
Fiche 9	La pérennité de l'entreprise	252
Fiche 10	La formation du contrat entre partenaires privés	257
Fiche 11	L'exécution du contrat entre partenaires privés	264
Fiche 12	Les relations contractuelles avec la personne publique	268
Fiche 13	Le contrat électronique	271
Fiche 14	Les productions immatérielles	275
Fiche 15	L'immatériel et la protection de la personne	279
Fiche 16	Les TIC et le travail	282
Fiche 17	Risque et responsabilité	285
Fiche 18	L'anticipation du risque	287
Fiche 19	La réparation	292
Fiche 20	L'assurance	298
	QCM	301
	Lexique	310

© Dunod, 2016

11, rue Paul Bert 92247 Malakoff Cedex
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072585-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

Management des entreprises

1. La logique entrepreneuriale	p. 2
2. La logique managériale	p. 5
3. La finalité de l'entreprise	p. 8
4. Management stratégique et management opérationnel	p. 12
5. La performance	p. 16
6. Les styles de direction	p. 19
7. Les décisions et le processus de décision	p. 22
8. Les parties prenantes	p. 26
9. Définir une démarche stratégique	p. 31
10. L'analyse de l'environnement et la connaissance du marché	p. 35
11. Les ressources stratégiques disponibles	p. 39
12. Les options stratégiques	p. 43
13. Les modalités de développement stratégique	p. 48
14. La raison d'être d'une structure	p. 51
15. Les principales configurations structurelles	p. 55
16. Les configurations structurelles flexibles	p. 59
17. La dynamique structurelle	p. 63
18. L'adaptation des ressources humaines aux objectifs stratégiques	p. 66
19. La motivation et l'implication des salariés	p. 70
20. L'organisation de la production	p. 74
21. La politique d'innovation	p. 78
22. Le management des connaissances	p. 82
23. Financer les activités	p. 85
QCM	p. 90
Lexique	p. 100
Biographie des auteurs	p. 106

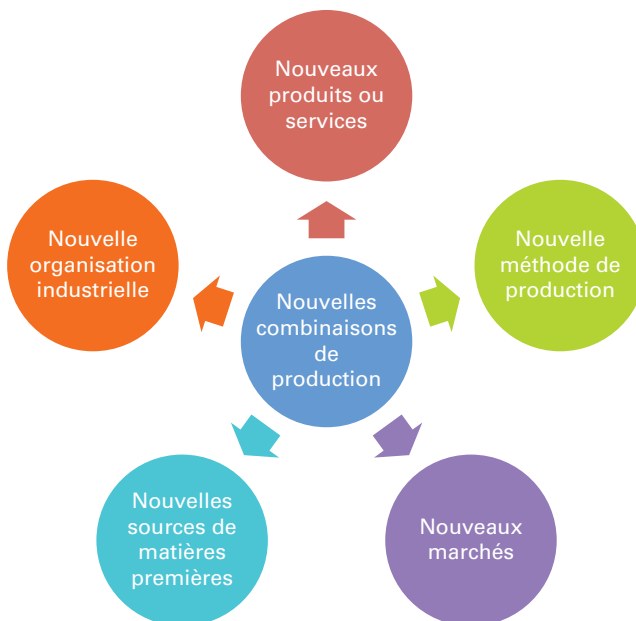
1

La logique entrepreneuriale

- 1 Qu'est-ce qu'un entrepreneur au sens de Schumpeter ?
- 2 Qu'est-ce que la logique entrepreneuriale ?
- 3 Quelles sont les étapes du projet entrepreneurial ?

1 Qu'est-ce qu'un entrepreneur au sens de Schumpeter ?

Selon **Joseph Schumpeter**, un **entrepreneur** est un agent économique dont la fonction est de repérer des opportunités puis d'exécuter de nouvelles combinaisons de production afin d'en tirer de la valeur. Pour cela **l'entrepreneur doit innover**.



EXEMPLE

U-Switch est une marque de montres créée par trois entrepreneurs français. À l'affût des tendances émergentes, ils ont créé une montre au design soigné personnalisable et modulable. Le produit n'est pas nouveau, le concept l'est.

2 Qu'est-ce que la logique entrepreneuriale ?

a. Quelles qualités doit-on posséder pour être entrepreneur ?

- Avoir l'**esprit d'initiative**. Être entrepreneur, c'est avoir une idée et la mettre en œuvre. Pour cela, il faut démarcher des partenaires commerciaux, des banquiers, des entreprises de communication...
- **Prendre des risques**. Créer une entreprise ou racheter une entreprise existante demande un investissement financier conséquent. Un entrepreneur engage pour partie son patrimoine et bien souvent en cas d'échec ne perçoit pas d'allocation-chômage.
- Avoir une **force de conviction**. Être entrepreneur, c'est convaincre des investisseurs de la solidité de son projet afin qu'ils le financent pour partie. C'est également convaincre des partenaires commerciaux et surtout des clients.
- Être **combatif et tenace**. La création d'entreprise est un parcours de plusieurs mois. Une fois l'entreprise créée, les négociations avec les fournisseurs par exemple ou avec les clients peuvent durer dans le temps sans garantie de succès.

EXEMPLE

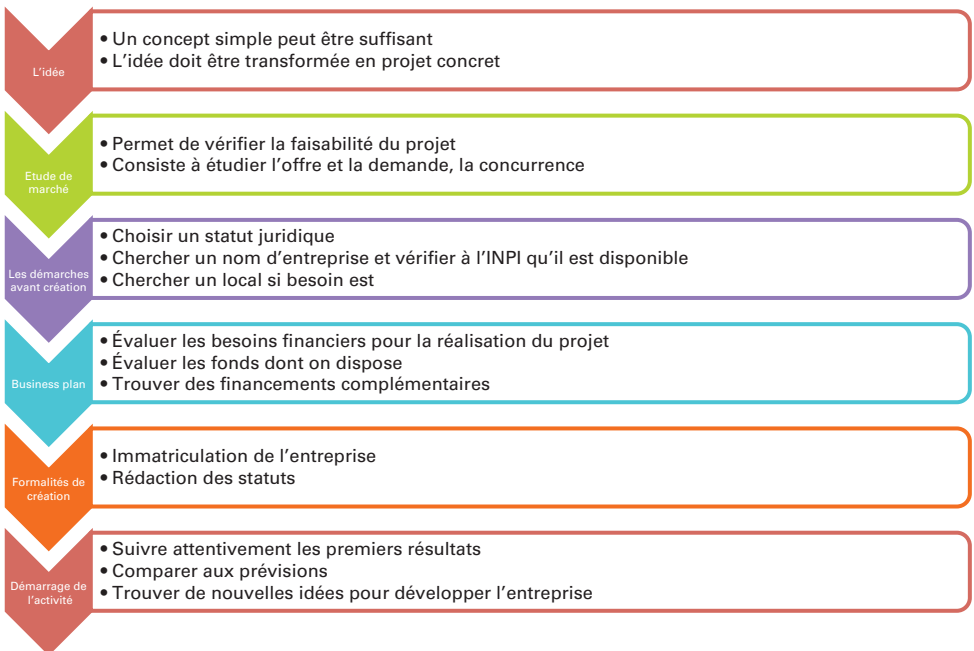
L'entreprise Michel et Augustin a été créée par Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira. Après un passage en école de commerce et un début de carrière prometteur, ils ont décidé de fabriquer des sablés d'abord dans leurs cuisines puis chez un boulanger complaisant. La vente en porte à porte puis chez les commerçants de quartier a démarré très lentement. Ils ont alors eu l'idée de négocier avec la grande distribution pour présenter leurs produits non pas en rayon comme les concurrents, mais au stand « boulangerie ». Depuis, le développement de la marque est assuré par une politique de communication agressive qui s'appuie sur les réseaux sociaux et des partenariats tels que Starbucks.

Esprit d'initiative, prise de risque, ténacité et force de conviction sont bien des qualités que l'on peut attribuer aux deux créateurs.

b. Quelle est la dynamique d'action d'un entrepreneur ?

- **Détecter et saisir des opportunités.** Pour cela, il va falloir rassembler des ressources (financières, matérielles, humaines).
- **Innover.** Un produit peut devenir obsolète, les consommateurs peuvent modifier leurs comportements d'achat... Une entreprise doit donc toujours être à l'affût de nouvelles opportunités voire créer de nouveaux produits ou services.
- **Créer de la valeur.** Une entreprise doit payer ses charges mais également créer de la valeur pour rémunérer les **parties-prenantes** (investisseurs, salariés...) et pour rendre l'activité pérenne (la création de valeur permettra de nouveaux investissements).

3 Quelles sont les étapes du projet entrepreneurial ?



2

La logique managériale

- 1 Qu'est qu'un manager ?
- 2 Quelles sont les fonctions d'un manager ?
- 3 Quels sont les enjeux de la logique managériale ?
- 4 Quelles sont les différences entre entrepreneurs et managers ?

1 Qu'est qu'un manager ?

Le manager est celui qui gère l'entreprise. Concrètement le manager prend des **décisions** dans la limite des ressources qui lui sont allouées avec pour **objectif** de maximiser la rentabilité de l'entreprise en minimisant les coûts.

Selon **Henry Mintzberg**, le manager organise le travail, planifie les tâches, coordonne les équipes, contrôle le travail réalisé.

Si dans les entreprises de petites tailles le créateur de l'entreprise assure à la fois le rôle d'entrepreneur et de manager, dans les grandes structures, les actionnaires nomment un manager qui assure alors ce seul rôle. Il doit donc se conformer aux exigences des actionnaires c'est-à-dire augmenter le profil en réduisant autant que possible les coûts.

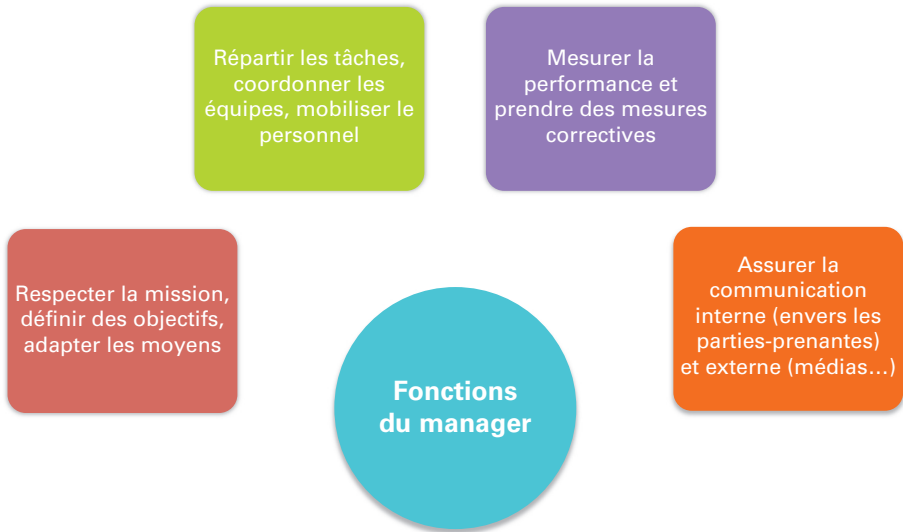
La fonction de manager est complémentaire à celle d'entrepreneur. Pour qu'un concept ou projet voit le jour et soit une réussite, il faut une **démarche managériale**.

EXEMPLE

Jack Welch a présidé General Electric de 1981 à 2001. Pour assurer la solidité du groupe c'est-à-dire maximiser la rentabilité en minimisant les coûts, il a dû procéder à des vagues massives de licenciements.

En ce qui concerne l'organisation du travail et le contrôle, il avait pour habitude, face à un collaborateur inefficace, de le convoquer à un entretien, de fixer avec lui des axes d'amélioration puis d'effectuer un deuxième entretien pour évaluer les progrès effectués.

2 Quelles sont les fonctions d'un manager ?



EXEMPLE

Carlos Ghosn est à l'origine du redressement de Nissan. Ce redressement est passé par une phase d'analyse à laquelle ont participé toutes les équipes. C'est cette phase d'analyse qui a permis la prise de décisions.

Il a également imposé la culture des résultats en fixant des objectifs à chaque collaborateur.

3 Quels sont les enjeux de la logique managériale ?

Le manager pilote l'entreprise en fonction des contraintes qu'on lui impose. Il doit donc respecter le cadre qui lui est fixé comme tout salarié. Tout en respectant ce cadre, il doit optimiser les ressources pour les utiliser avec **efficacité** et **efficience** (< voir Fiche 5) et assurer au mieux la continuité de l'entreprise. Mais son rôle est essentiel. De ses connaissances, de ses **compétences**, de son expérience dépend la réussite de l'entreprise. Les décisions à prendre sont complexes et nécessitent l'adhésion

des collaborateurs. Le manager doit donc être particulièrement investi et ne doit pas rejeter toute idée nouvelle au nom de l'équilibre financier. Mieux, il doit parfois faire preuve d'un certain esprit entrepreneurial afin de favoriser réactivité et flexibilité, tout comme l'entrepreneur doit faire preuve d'une certaine rigueur en matière financière s'il ne veut pas que sa prise de risque aboutisse à la fermeture de l'entreprise.

4 Quelles sont les différences entre entrepreneurs et managers ?

L'entrepreneur	Le manager
Imaginatif et visionnaire	Organisateur
Investit son argent	Agit dans le cadre du budget de l'entreprise
A l'idée du projet puis se projette développe une nouvelle idée	Accompagne les projets
actif face à une opportunité	Est réfléchi
Goût du risque	Doit maîtriser les risques

Citation

« La valeur d'une idée dépend de son utilisation » Thomas Edison
« La meilleure façon de prédire le futur est de le créer » Peter Drucker

3

La finalité de l'entreprise

- 1 Qu'est-ce que la finalité de l'entreprise selon Peter Drucker ?
- 2 Quel est le rôle du profit ?
- 3 Quelle relation entre finalité et objectifs ?
- 4 Qu'est-ce que la RSE ?
- 5 Quelles actions concrètes peuvent être mises en place par l'entreprise ?
- 6 Quels sont les enjeux de la RSE ?

1 Qu'est-ce que la finalité de l'entreprise selon Peter Drucker ?

Selon **Peter Drucker**, la **finalité** de l'entreprise est la satisfaction client. En effet, sans client qui cherche à satisfaire un besoin par un produit ou un service, il n'y a pas de réussite possible pour une entreprise.

De cette constatation, Peter Drucker en déduit qu'il y a deux fonctions essentielles dans l'entreprise, **le marketing** et **l'innovation**.

Le service marketing doit chercher à connaître le consommateur afin de lui proposer le produit ou le service adapté à ses besoins. Innover est donc un impératif car les besoins, les envies, les modes de vie du consommateur évoluent dans le temps et il sera nécessaire de développer des biens ou services nouveaux.

EXEMPLE

« Le slip français » est une entreprise créée en 2011 par Guillaume Gibault, jeune diplômé de 25 ans. Les sous-vêtements proposés par l'entreprise sont 100 % Français et commercialisés essentiellement via internet. Pour se démarquer des concurrents, le créateur a misé sur la qualité et une communication décalée presque 100 % Web (réseaux sociaux, Youtube) adaptée à la clientèle de jeunes qui est la sienne.

L'entreprise n'a cessé d'innover. En 2013, elle finance un nouveau produit « le slip qui sent bon » (des microcapsules de parfum sont incorporées au slip) grâce à une plateforme de financement participatif.

2 Quel est le rôle du profit ?

Il est tentant d'affirmer que le **profit** est la première finalité de l'entreprise. Or, pour Peter Drucker, le profit n'est pas la finalité de l'entreprise car il n'est pas l'objet de l'entreprise et n'explique pas comment fonctionne une entreprise.

L'entreprise qui vise uniquement le profit en oubliant la satisfaction client ne sera rentable qu'un temps car très rapidement elle ne trouvera plus sa clientèle (produits inadaptés à la demande, prix trop élevés...). L'entreprise qui vise la satisfaction client, fera du profit car elle aura correctement ciblé sa clientèle, les produits et services attendus. Le profit est important car il va permettre à l'entreprise de se développer, d'investir et de créer des emplois.

3 Quelle relation entre finalité et objectifs ?

Pour offrir des produits ou services satisfaisant le client, l'entreprise doit se fixer des objectifs. Il s'agit de buts concrets réalisables dans un délai donné.

De ces objectifs vont découler l'organisation des services de l'entreprise (on parle de **structure**), l'affectation des salariés aux différentes tâches.

On distingue des objectifs généraux tels qu'identifiés par Peter Drucker (voir figure ci-après) et des objectifs secondaires assignés aux différents services de l'entreprise (augmenter le budget formation par exemple).

L'ensemble de ces objectifs doit être en conformité avec la finalité.

EXEMPLE

Guillaume Gibault, créateur du « Slip français » n'ayant pas les moyens de créer sa propre usine et désirant une production 100 % française, a décidé de sous-traiter la production auprès d'une usine en Dordogne. Les capacités de production de l'usine étant très rapidement atteintes, l'entrepreneur a dû trouver de nouveaux sites de production français sans pour autant perdre de vue l'impératif de qualité exigé par sa clientèle.



4 Qu'est-ce que la RSE ?

La notion de **responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** découle de la notion de **développement durable**.

Définition

Il s'agit pour l'entreprise non seulement de se soucier de sa rentabilité financière et de son développement mais également des impacts environnementaux et sociaux de son activité. Elle doit de plus se préoccuper de ses parties-prenantes (salariés, actionnaires, clients, instances représentatives du personnel...).

Cette démarche va se traduire par diverses actions concrètes qui peuvent aboutir à la mise en œuvre de démarches qualité et à la certification de ses actions.

5 Quelles actions concrètes peuvent être mises en place par l'entreprise ?

Les aspects de la RSE	Exemples d'actions concrètes
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Emballage recyclable du produit ▷ Commerce équitable



Sociétal	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Mécénat ▷ Mise en place d'un projet humanitaire
Parties-prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Améliorer les conditions de travail des salariés ▷ Meilleure information des actionnaires

EXEMPLE

Mc Donald's a commencé à se préoccuper de RSE dans les années 1990. L'entreprise a modifié ses emballages et adopté le carton recyclé pour ensuite se préoccuper de la diminution des gaz à effet de serre engendrés par son activité. L'entreprise affirme veiller à ses bonnes relations avec ses fournisseurs, à former et favoriser les perspectives d'emploi de ses salariés.

6 Quels sont les enjeux de la RSE ?

La plupart des grandes entreprises communiquent sur les actions de RSE qu'elles mettent en place. Ces actions et la communication qui s'en suit ne doivent pas n'être qu'une façade. L'entreprise doit se fixer des objectifs raisonnables et s'engager dans une politique de progrès continu.

Une véritable politique de RSE permet par exemple à l'entreprise :

- d'anticiper les législations notamment dans le domaine de l'environnement ;
- de conquérir des clients de plus en plus réceptifs et en attente d'attitude citoyenne ;
- de façonner son image ;
- de placer l'humain au cœur de l'entreprise et de favoriser l'implication des salariés.

EXEMPLE

En 2007, Monoprix a mis en place en région parisienne un mode d'approvisionnement de marchandises plus écologique. Les marchandises sont acheminées via la Seine puis par camions roulant au gaz et équipés de système anti-bruit. Ce dispositif lui permet d'être moins impacté par les restrictions de circulation prises dans la capitale.

Cette décision fait partie d'une démarche commencée il y a 20 ans qui a forgé son image pro-environnementale.

4

Management stratégique et management opérationnel

- 1 Qu'est-ce que le management stratégique ?
- 2 Qu'est-ce que le management opérationnel ?
- 3 Comment s'articule le management stratégique et le management opérationnel ?

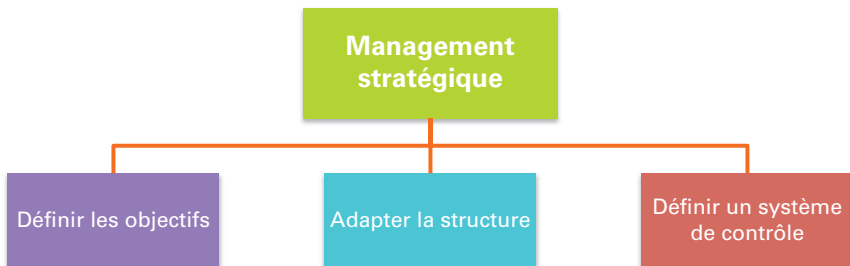
Le management consiste à fixer des objectifs en conformité avec la finalité de l'entreprise, mobiliser des ressources et contrôler les résultats. On distingue donc deux dimensions au management : le **management stratégique** et le **management opérationnel**.

1 Qu'est-ce que le management stratégique ?

Définition

Le management stratégique consiste à définir les grandes orientations de l'entreprise à moyen et long terme en tenant compte de son environnement et de ses ressources.

De ces grandes orientations, dépendent souvent la réussite ou la disparition de l'entreprise. Il convient donc de fixer des objectifs clairs en phase avec la finalité de l'entreprise, d'adapter la structure de l'entreprise (diviser l'entreprise en services, répartir les tâches et coordonner le tout) et de contrôler la mise en œuvre des objectifs afin éventuellement de prévoir des mesures correctives.



EXEMPLE

Face à une image devenue un peu floue, Lacoste a décidé en 2014 d'accentuer le côté luxe de la marque et de jouer sur les émotions. Pour cela, l'entreprise a défini un nouveau concept de boutiques et de vitrines et a fixé une nouvelle cible pour la marque « Live », les 25-30 ans. Stratégiquement, ils sont considérés comme plus « modes » que les 15-25 ciblés à la création de cette marque.

2 Qu'est-ce que le management opérationnel ?

Définition

Le management opérationnel consiste à mettre en œuvre les objectifs définis par le management stratégique en optimisant les ressources disponibles (financières, humaines...).

Le management stratégique a dessiné la structure de l'entreprise en la scindant en différentes fonctions (par exemple fonction production, fonction ressources humaines, fonction commerciale...) et services (par exemple service achat).

Ce sont les responsables de ces fonctions et des services qui vont être les acteurs du management opérationnel. Ils vont effectuer des choix en fonction des ressources disponibles et en tenant compte du coût de ces ressources. Ils vont coordonner les actions du personnel, leur allouer les ressources nécessaires, assurer la circulation de l'information, animer et motiver les équipes, assurer la gestion des conflits...

