

2022

FAST & CURIOUS

➡ *Apprendre vite et bien*

MANAGEMENT

en 48 pages



○ Démarche stratégique

○ Management opérationnel

○ Compétences relationnelles

**GRILLES
D'AUTO-ÉVALUATION
EN LIGNE**

Vuibert

Thierry Burger-Helmchen

2022

FAST & CURIOUS

➡ *Apprendre vite et bien*

MANAGEMENT

en 48 pages

Yuibert

Thierry Burger-Helmchen



Retrouvez les suppléments en ligne :
grilles d'auto-évaluation
et aide-mémoire du manager.
www.vuibert.fr/site/410631

En cas de modifications intervenant après parution, les éléments actualisés seront disponibles en ligne sur le site Vuibert.

ISBN : 978-2-311-41063-1

ISSN : 2728-2112

Conception de la couverture et de la maquette intérieure : Séverine Tanguy

Illustration de couverture : Dominique Archambault

Retrouvez tous les titres de la collection « Fast & Curious » sur le site Internet des éditions Vuibert : www.vuibert.fr/collection/fast-curious



La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, 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 » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris.

Tél. : 01 44 07 47 70

© Vuibert – Janvier 2022 – 5 allée de la 2^e D. B. – 75015 Paris

Site Internet : <http://www.vuibert.fr>

SOMMAIRE

MANAGEMENT STRATÉGIQUE

<i>Fiche 1</i>	Management et types d'entreprises.....	4
<i>Fiche 2</i>	Management et missions de l'entreprise.....	6
<i>Fiche 3</i>	Fonctions essentielles.....	8
<i>Fiche 4</i>	Manager les forces et faiblesses, les opportunités et menaces.....	10
<i>Fiche 5</i>	Manager la croissance de l'entreprise.....	12
<i>Fiche 6</i>	Management et systèmes d'information.....	14

MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

<i>Fiche 7</i>	Manager avec des objectifs.....	16
<i>Fiche 8</i>	Manager des projets.....	18
<i>Fiche 9</i>	Manager les risques.....	20
<i>Fiche 10</i>	Manager la qualité.....	22
<i>Fiche 11</i>	Manager la création de valeur.....	24
<i>Fiche 12</i>	Manager les coûts.....	26
<i>Fiche 13</i>	Manager avec des tableaux de bord.....	28
<i>Fiche 14</i>	Manager la relation client.....	30

MANAGER L'HUMAIN

<i>Fiche 15</i>	Manager une équipe.....	32
<i>Fiche 16</i>	Manager la motivation.....	34
<i>Fiche 17</i>	Manager les émotions.....	36
<i>Fiche 18</i>	Manager avec du leadership.....	38
<i>Fiche 19</i>	Manager une réunion.....	40
<i>Fiche 20</i>	Manager le changement.....	42
<i>Fiche 21</i>	Manager l'intelligence collective.....	44
<i>Fiche 22</i>	Manager à l'international.....	45
<i>Fiche 23</i>	Manager les connaissances.....	46
<i>Fiche 24</i>	Manager l'histoire de l'entreprise.....	47

Le management a pour ambition d'**améliorer le pilotage de structures de toutes tailles et de tous secteurs**, en organisant et en coordonnant leurs activités **afin d'atteindre un ensemble d'objectifs préalablement définis**.

Les différents types de management

On distingue :

- **le management stratégique**, qui relève de la direction de l'entreprise et concerne les décisions, ainsi que la fixation d'objectifs en faveur de la pérennisation et du développement à long terme ;
- **le management opérationnel**, qui concerne les décisions prises par les managers, à court et à moyen terme, afin d'optimiser la consommation de ressources pour atteindre les objectifs.

Exemple

Otto est un manager opérationnel. Il se concentre sur la gestion de la production au quotidien avec son équipe. Ubu, manager intermédiaire, fait le lien entre les directives stratégiques et les managers opérationnels. Il transforme la stratégie en objectifs et en moyens opérationnels.

Les organisations

Le management concerne tous les types d'organisations : institutions publiques, associations et, bien sûr, entreprises.

Les **entreprises** sont des **systèmes sociaux, productifs, en interaction sur plusieurs marchés. Elles sont dynamiques, complexes et largement autonomes**.

- Ce sont des **systèmes sociaux**, car les salariés et les managers exercent des activités en équipe, en groupe, en communauté. La productivité des entreprises est le résultat de leurs interactions et des synergies créées.
- Ce sont des **systèmes productifs** qui transforment différents facteurs (matières premières, produits intermédiaires, énergie, travail) en produits ou services. La **production** est la source de **création de valeur**.
- La valeur créée est échangée via un **système de marché**. Un marché est un lieu physique ou virtuel qui marque la rencontre entre toutes les offres concurrentes de produits similaires et la demande des consommateurs. Ce mécanisme contribue à la **fixation des prix**.
- Les entreprises sont actives sur plusieurs marchés : ceux où elles acquièrent des ressources et ceux où elles vendent

leur production. Les entreprises sont donc des **systèmes ouverts**.

- Les conditions de marché (prix), ainsi que son environnement économique (degré de concurrence, règles, technologies, etc.) se modifient continuellement. Les entreprises (et les pratiques de management) doivent s'adapter constamment; ce sont donc des **systèmes dynamiques**.
- L'enchevêtrement de processus internes et d'interactions externes en fait des **systèmes complexes**, dont certaines évolutions sont difficiles à prévoir, d'où un besoin constant de **management**.
- Les entreprises définissent leur stratégie et leurs pratiques de management, planifient leurs activités et exécutent les missions qu'elles ont elles-mêmes définies de manière **autonome**.

On distingue les entreprises en fonction de leur taille et de leur chiffre d'affaires, mais on peut aussi les catégoriser selon leur forme juridique ou leur secteur d'activité.

Les types d'entreprises (classification européenne 2019)

	Effectif	Chiffre d'affaires annuel	Montant du bilan annuel
Micro-entreprise		< 81500 € pour les opérations d'achat-vente et 32600 € pour les opérations de production	
Très petite entreprise	< 10 salariés	< 2 millions €	< 2 millions €
Petite entreprise	10 à 49 salariés	< 10 millions €	< 10 millions €
Moyenne entreprise	50 à 250 salariés	< 50 millions €	< 43 millions €
Grande entreprise	> 250 salariés	> 50 millions €	> 43 millions €

ATTENTION! La classification française se distingue de la classification européenne. La France a choisi de regrouper les très petites, petites et moyennes entreprises en une seule catégorie: les petites et moyennes entreprises (**PME**). Elle a également introduit une sous-catégorie dans les grandes entreprises: les entreprises de taille intermédiaire (**ETI**), avec moins de 5000 personnes et un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliard d'euros.

Les missions de l'entreprise sont multiples. Pour les mener à bien, les managers endossent plusieurs rôles.

Missions de l'entreprise

Les missions de l'entreprise, ses finalités ou encore sa raison d'être consistent à satisfaire différents groupes (aussi appelés **parties prenantes**). L'entreprise tire un **profit** de son activité de production. Les parties prenantes participent à la génération de ce profit, mais en sont également en partie les récipiendaires.

Matrice des parties prenantes

Catégorie de parties prenantes	Exemple de méthode de satisfaction des parties prenantes
Clients	Adapter les produits, définir les prix, fournir de l'information, produire à qualité constante...
Collaborateurs	Proposer une rémunération adaptée, offrir des conditions d'exercice de l'activité professionnelle dignes, proposer des formations, veiller à l'épanouissement des individus...
Investisseurs	Rémunérer les prêteurs pour les capitaux investis et les associés pour leur apport en capitaux propres...
Concurrence	Ne pas dénigrer la concurrence, ne pas pratiquer le <i>dumping</i> , mettre en place des collaborations sur certains marchés...
Fournisseurs	Avoir une politique de prix d'achat transparente, être fidèle à la marque, travailler à la stabilité des volumes, collaborer pour co-innover...
État	Respecter la législation, collecter la TVA, payer les taxes et les cotisations...
Opinion publique	S'engager pour la protection de l'environnement, produire des bilans sociétal et environnemental, fixer un objectif carbone...

Les parties prenantes ont un impact positif ou négatif sur le développement de l'entreprise. Il est donc nécessaire de mettre en place une gestion adaptée.

Exemple

Le manager de l'entreprise Otto, grâce à une cellule de veille visant à mieux satisfaire les clients et à répondre à leurs interrogations, bénéficie d'un bouche à oreille qui lui est favorable sur les réseaux sociaux. L'entreprise Ubu ne se préoccupe pas de sa e-réputation ; son image se dégrade rapidement.

Rôles du manager de l'entreprise

Pour répondre aux missions de l'entreprise et satisfaire toutes les parties prenantes, le manager doit savoir effectuer cinq tâches principales :

1 Planifier

Le manager doit tout d'abord sélectionner des activités à mener pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés. La planification permet d'adapter les ressources de l'entreprise afin d'éviter des gaspillages et d'optimiser l'approvisionnement et les stocks.

2 Organiser

Il s'agit ensuite de s'assurer que les ressources de l'entreprise (humaines, financières, matérielles, matières premières...) sont en adéquation avec la réalisation des activités et la création de synergies.

3 Diriger

Le manager doit également prendre des décisions et les communiquer à ses collaborateurs.

4 Coordonner

Il est important de veiller à ce que les activités soient exécutées au bon moment et au bon endroit, sans affecter négativement d'autres fonctions de l'organisation. La coordination nécessite un management des flux d'information.

5 Contrôler

Il convient enfin de mesurer l'activité de l'entreprise et en particulier les performances basées sur les écarts par rapport aux objectifs que l'organisation s'est fixés.

Astuce

Pour ne pas être débordé par toutes les parties prenantes, le manager peut établir des priorités en fonction de l'importance que peut avoir l'une des parties prenantes à l'égard des profits de l'entreprise.

Exemple

Otto, manager opérationnel, discute avec Ubu, manager stratégique. Ils se rendent rapidement compte qu'ils exercent tous les deux les mêmes cinq tâches : planifier, organiser, diriger, coordonner, contrôler. Ce sont simplement la fréquence de chaque action et les parties prenantes avec lesquelles ils sont en contact qui diffèrent.

L'activité de l'entreprise se découpe en grandes fonctions et processus qui lui permettent de produire des biens ou des services.

Les fonctions essentielles de l'entreprise

- **La fonction commerciale.** Elle regroupe l'ensemble des actions destinées à prévoir, stimuler et accroître le niveau des ventes. Elle inclut l'étude du marché, l'adaptation des biens et des services, la fixation du prix de vente, la détermination des canaux de distribution, la définition et l'exécution de la démarche publicitaire et de promotion, ainsi que la mise en œuvre du service après-vente.
- **La fonction logistique.** La logistique est la **technique de gestion des flux de matières et de produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leurs points de consommation**. On parle de chaîne logistique. On distingue la logistique amont de la phase de production et la logistique aval. La première concerne l'approvisionnement, la politique d'achat et le stockage. La seconde intervient dès la vente du produit et lors des opérations d'après-vente.
- **La fonction de production.** Elle représente l'activité centrale de l'entreprise. Sans elle, il n'existe aucune création de valeur ni raison d'être. La production est variée et peut se classer en produits ou services, ou selon la taille des lots produits (produit unitaire, petite ou grande série).
- **La fonction investissement et financement.** Pour être en mesure de produire, l'entreprise doit **acquérir, renouveler et accumuler du capital** (ex.: machines...). Il s'agit de l'activité d'investissement. Chaque investissement est décidé en fonction de la rentabilité escomptée. L'activité de financement correspond à **l'acquisition de ressources financières et leur remboursement**. Le responsable financier a pour objectif de négocier avec les banques et autres apporteurs de financement, afin d'obtenir un coût le plus bas possible.
- **La fonction gestion des ressources humaines.** Cette activité vise à déterminer les besoins en personnel, recruter les employés, assurer leur intégration et le développement de leurs connaissances et compétences par la formation, définir les rémunérations, s'assurer des bonnes conditions de travail, gérer les conflits et garantir le respect des lois et des normes (sécurité et hygiène).

Exemple

Otto et Ubu sont responsables financiers. Otto compare les possibilités de financement sur la base des taux d'intérêt et des délais de remboursement. Ubu travaille à la possibilité d'investir dans une nouvelle unité de production, selon le risque et les taux de rentabilité attendus.

L'essentiel du management en 48 pages

- Analyser l'entreprise, ses forces, ses faiblesses
- Étudier les coûts et réduire les risques
- Identifier les points de contrôle critiques
- Établir un tableau de bord
- Manager avec des objectifs
- Conduire une réunion
- Motiver les collaborateurs et gérer une équipe
- Développer l'intelligence collective

FAST & CURIOUS

➡ *Des ouvrages malins
pour apprendre vite et bien*



ISBN : 978-2-311-41063-1

4.90 €



9 782311 410631

Vuibert