

Lectures et Cas relatifs au Chapitre 1-

Lecture 1- Management interculturel : Européens et Américains ne « managent » pas de la même façon

Le manager européen n'est pas le manager américain. Ils pensent et agissent de façon différente. Les analyses d'Alevis de Tocqueville, dans son célèbre livre *De la Démocratie en Amérique*, restent à cet égard d'une étonnante pertinence et permettent de mieux comprendre les différences entre les deux formes de culture. Ainsi le rapport au réel et aux valeurs est plus complexe dans la culture européenne que dans la culture américaine. Le manager européen intègre davantage d'éléments conceptuels que l'Américain mais là aussi des modulations sont nécessaires : le Français est souvent considéré comme très conceptuel, tandis que l'Allemand serait globalement plus concret, l'Anglais réalisant une synthèse entre la conceptualité et le pragmatisme. Les Américains sont plus orientés vers le processus et les Européens vers l'efficacité. Dans le même temps, la capacité à faire face à des ruptures est plus forte dans le système anglo-saxon. Globalement, la culture européenne est plus intellectuelle, plus interrogative, le doute est davantage cultivé, mais l'Européen se sent moins inquiet et moins seul que ne l'est l'Américain. Ces différences ont une importance considérable dans la manière de définir des stratégies, de les déployer, de diriger et de motiver; elles affectent toutes les composantes du management. Le tableau suivant compare les principales caractéristiques des managements à l'européenne et à l'américaine.

Tableau - Les caractéristiques de la culture européenne et américaine.

Culture européenne	Culture américaine
<p>Rapport au collectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'histoire des sociétés européennes est celle de classes et de castes. L'individu se définit par rapport au clan féodal où le seigneur est censé protéger son vassal, mais où le vassal doit reconnaître la supériorité du seigneur. • «L'inégalité a conduit à la révolution, mais les européens ont gardé des passions peu propices à la stabilité des institutions» • Les formes de protection sociale collective, tout en étant en crise, sont très développées. • Les Européens attendent beaucoup de l'Etat qui intervient dans de nombreux domaines de la vie à travers une administration forte. 	<ul style="list-style-type: none"> • La société américaine n'a pas d'héritage aristocratique, pas de legs absolutiste, c'est une société individualisée (l'individu se définit par rapport à lui-même). La perception du rapport social entre riches et pauvres est égalitaire, même si le rapport réel ne l'est pas. • L'état social démocratique est peu propice aux révolutions mais favorise la stabilité et le consensus, avec le risque de l'instauration d'un pouvoir central absolu. • La protection sociale est minimale et repose principalement sur la responsabilité individuelle. • Les Américains n'attendent pas que l'Etat fédéral régie leur vie quotidienne (absence de centralisation administrative).
<p>Initiative et rapport à la hiérarchie</p>	

Culture européenne	Culture américaine
<ul style="list-style-type: none"> • Le système de maître-serviteur procède de l'ordre social dans le système aristocratique; aujourd'hui encore en entreprise, le « chef » détient le savoir. En Europe, le système des mandarins est encore très développé (importance des titres académiques tout particulièrement en Allemagne et en Autriche, prestige des grandes écoles et des professeurs de faculté en France et en Pologne, etc.). • Courage entrepreneurial bridé par l'institution. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'absence de système aristocratique a conduit à une pratique de dialogue constructif (<i>win-win</i>) avec la hiérarchie: le rapport salarial ou hiérarchique est un contrat librement consenti, par lequel l'individu négocie son obéissance provisoire et les limites de cette obéissance. • Le courage entrepreneurial est soutenu par la culture et par la religion.
<p>Rapport au réel et aux valeurs</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Les Européens, héritiers des systèmes aristocratiques, ont aussi hérité de la mesure de leur ambition et peuvent se satisfaire d'un début de réussite dans la mise en œuvre si leur « donneur est sauf ». Il peut y avoir contradiction entre la réalité des faits et les valeurs. • Le concept, la représentation globale du monde et l'esthétique sont plus présents dans leur diversité pour les européens. • Un fort besoin de comprendre le sens. • La séparation de l'Eglise et de l'Etat est réalisée dans de nombreux pays européens et, lorsque ce n'est pas le cas, ce n'est plus déterminant dans la conduite des affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • La production d'inégalités symboliques par le système américain d'essence égalitaire est une cause d'inquiétude et d'envie (et crée un formidable terreau pour la société de consommation et de nouvelles formes de structuration du moi). • L'état social démocratique conduit à une uniformisation sociale et culturelle: seul ce qui est mesurable en dollar a de la valeur. • Cela conduit à un besoin d'objectifs précis. • Les valeurs religieuses des immigrants ont créé une démocratie sociale à l'origine de la démocratie politique. Le rapport au religieux est indissociable du rapport à l'Etat.

LES AUTEURS :

Gérard Roth est diplômé d'HEC et du Stanford Executive Program, il a exercé plusieurs fonctions de management chez EDF et Bouygues. Il est membre de conseils de surveillance en Allemagne et en Pologne.

Michał Kurtyka est de double culture polonaise et française, ancien élève de l'Ecole polytechnique, il dirige le cabinet de conseil BPI Polska spécialisé dans la conduite du changement en Europe centrale.

Lecture 2- La chaîne de valeur

Article de Daniel Haumont

Le concept économique de VALEUR

Une Organisation, quelle que soit son activité, quelle que soit sa forme juridique, n'existe que pour créer de la Valeur. En termes moins théoriques, ceci peut s'exprimer sous la forme suivante :

Une Organisation a pour but de mettre à la disposition d'utilisateurs des produits et/ou des services. L'argent est un moyen de mesurer la Valeur accordée par le client à ce qu'il acquiert. L'aspect monétaire n'est pas indispensable à la matérialisation de la création de Valeur, toutefois, il en est en général la concrétisation.

Cet outil de quantification qu'est l'argent est aussi un moyen d'échanger, de mesurer et de partager la Valeur : quant à l'Entreprise, elle, se raison d'être est d'ajouter de la Valeur par le travail de ses employés et par

INSTITUT DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

CARTHAGE-PRESIDENCE.

COURS DE MANAGEMENT – 2^e année HEC

Septembre 2012

Utilisation des ressources financières mises à sa disposition (le Capital). L'État l'a très bien compris ; il taxe la Valeur ajoutée.

Ceci est vrai pour les entreprises commerciales mais aussi pour les associations, les écoles et les universités et même pour les ONG. Seule la forme de la Valeur créée varie :

- Pour les entreprises industrielles, la Valeur est matérialisée dans les produits, de même pour les services
- Pour les écoles, la Valeur est stockée sous forme de matière grise dans les têtes des élèves pour plus tard être restituée dans la vie professionnelle
- Pour les associations ou les ONG, la Valeur créée est en général immédiatement restituée sous forme de services rendus

Le concept économique de création de Valeur est universel ; il peut être étendu à toute activité. Un hôpital ou un médecin sauvegarde le potentiel de création de Valeur qui existe dans les personnes qui sont soignées. Seul le mort détruit à jamais le potentiel de Valeur.

Une Municipalité en tant qu'Organisation crée de la Valeur en facilitant par exemple l'installation d'entreprises ou en créant une crèche qui permettra à des parents de créer de la Valeur en travaillant à l'extérieur tout en construisant un potentiel de Valeur au travers de leurs enfants mis à la crèche.

En conclusion, si la matérialisation de la Valeur réside dans les produits et services offerts sur le marché, le potentiel de Valeur réside dans les individus. Toute Organisation en faisant travailler ensemble des personnes et du capital transforme ce potentiel en réalité monnayable ou charitable.

Comment et où créer de la Valeur ?

Le concept de la Chaîne de Valeur

C'est Michael Porter (Harvard University) qui dans les années 80 a imaginé le concept ; il a décomposé l'activité de toute organisation en un certain nombre de sous-activités. L'entreprise se doit d'optimiser l'utilisation de ses moyens humains et financiers afin de maximiser la Valeur ajoutée qu'elle crée. Pour ce faire, elle se doit de répondre à un certain nombre de questions telles que :

Faire travailler le Capital sera-t-il plus efficace que faire travailler des salariés ?

- L'externalisation ou la sous-traitance permettra-t-elle à l'Entreprise d'être plus efficace ?
- Délocaliser la production permet-elle d'être plus efficace ?

Toutes ces questions sont centrées sur la notion d'efficacité. Elles peuvent donner l'impression d'une optique à court ou moyen terme et c'est exact.

Si l'entreprise n'a pas identifié par ailleurs ses **compétences clés**, elle ne les développera pas et son potentiel de création de Valeur diminuera avec le temps, jusqu'à éventuellement tendre vers zéro.

La Chaîne de Valeur se compose de 2 catégories d'activités (voir cours)

Qui bénéficie de la Valeur créée ?

Le Client achète un produit ou un service pour lequel il paye la Valeur créée par l'entreprise. Mais, qui récupère la Valeur créée dans l'entreprise ?

Les employés qui sont ceux qui consacrent leurs journées à créer de la Valeur pour l'entreprise en sont souvent les premiers bénéficiaires sous la forme de salaires. Les salaires représentent souvent la plus grande partie de la Valeur Ajoutée.

Les Collectivités (État, Région, Département, Commune) en perçoivent une partie sous forme d'impôt (impôt sur les Sociétés, Taxe Professionnelle ...)

Les Banques éventuellement perçoivent des intérêts.

Les Fournisseurs sont payés

INSTITUT DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

CARTHAGE-PRESIDENCE.

COURS DE MANAGEMENT – 2^e année HEC.

Septembre 2012

L'Entreprise en pratiquant les Amortissements légaux relatifs aux Immobilisations garde une partie de la Valeur sous forme de Marge Brute d'Autofinancement.

Les Actionnaires reçoivent une partie de la Valeur créée sous forme de dividendes et en laissent une partie dans l'entreprise (Réserves), ceci à condition que l'entreprise ait fait du bénéfice dans l'année. Si l'entreprise n'a pas d'actionnaires (Association), la Valeur correspondante reste totalement à l'intérieur de l'entreprise.

Quel est le but de l'Entreprise dans l'exploitation de sa Chaîne de Valeur ?

Une Entreprise, si elle est totalement intégrée verticalement, peut créer de la Valeur dans chacun des chaînons. Elle peut aussi décider en fonction de ses savoir-faire et d'impératifs économiques de privilégier certains chaînons et de sous-traiter d'autres.

Lecture 3 – L'avantage concurrentiel : une analyse

25 Février 2010

Comme l'a théorisé Michael Porter, un avantage concurrentiel long terme permet aux entreprises de générer des bénéfices durablement. Les sociétés avec un grand avantage concurrentiel créent de la valeur pour elles-mêmes et pour leurs actionnaires sur le long terme. Votre attention devrait se porter sur ce type de sociétés.

Pour évaluer cet avantage compétitif, vous devez comprendre quel type de défense ou obstacle concurrentiel l'entreprise utilise pour se protéger de la concurrence.

Comment créer un avantage concurrentiel ?

Parmi les mesures qualitatives les plus souvent utilisées pour évaluer l'avantage concurrentiel d'une entreprise, on trouve :

- Créer une différenciation du produit, réelle ou perçue.
- Baisser les coûts et s'imposer comme un leader low-cost.
- Fidéliser sa clientèle en s'assurant qu'il sera difficile ou coûteux pour elle de partir à la concurrence.

Avantage par les coûts : les économies d'échelle

Les sociétés qui peuvent vendre leurs biens ou leurs services à des prix beaucoup plus bas que ceux de la concurrence le font généralement grâce aux économies d'échelle. Cette stratégie low-cost est en général à acquiescer de nouvelles parts de marché, souvent au détriment des concurrents les moins compétitifs. Ce type d'avantage concurrentiel est extrêmement efficace pour dissuader d'éventuels nouveaux entrants. La quantité de capital requis pour atteindre la masse critique nécessaire à cette stratégie low-cost est très dissuasive.

Exemples : Dell, Wal-Mart.

Fidéliser le client avec des coûts de substitution élevés

Les coûts de substitution sont ces désagréments ou dépenses supplémentaires que subit un client pour changer de fournisseur, ce qui peut former un avantage concurrentiel très important. Les entreprises qui ne permettent pas à leurs clients de se tourner librement vers l'un de leur concurrent sont en position de force : ils peuvent par exemple augmenter les prix en perdant peu ou pas de clients. Ce type de stratégie est très utilisé par les fournisseurs de services de téléphonie mobile.

Les actifs incorporels comme différenciateurs

Cette catégorie inclut plusieurs types d'avantages concurrentiels, dont les brevets, les marques, les partenariats exclusifs, ou encore la situation géographique. Cela dit, il peut être difficile d'estimer la pérennité de certains avantages. Assurez-vous de déterminer combien de temps peut durer votre avantage concurrentiel. L'image de marque peut par exemple s'éroder ou les partenariats exclusifs peuvent être révoqués.

Essayez donc de voir à quel point l'entreprise serait affaiblie si ces avantages venaient à disparaître.

Un exemple souvent cité d'entreprise disposant d'un immense avantage concurrentiel de ce type est Coca-Cola, avec sa recette de fabrication qui reste secrète. L'immense pouvoir de sa marque, bâti génération après génération, est également source d'avantage concurrentiel.

© Cafecolabourse.com

Lecture 4 – Avantages concurrentiels : les cinq forces de Porter

23 Avril 2012

L'ouvrage "L'avantage concurrentiel" de Michael Porter publié en 1980 est une référence incontournable de la stratégie d'entreprise. Dans ce livre, le professeur d'Harvard fournit les grandes lignes pour comprendre les comportements concurrentiels et le positionnement stratégique d'une société au sein de son secteur.

Essentiellement, Porter propose un modèle de cinq "forces" qui peuvent être utilisées pour comprendre les dynamiques de concurrence dans un secteur. Etant donné que toute société s'efforce de développer des avantages concurrentiels durables sur les autres, les quatre premières forces aident à évaluer la cinquième, qui est le niveau de rivalité du secteur.

1. Les barrières à l'entrée

Quel est le niveau de difficulté auquel doivent faire face les nouvelles entreprises pour entrer sur le marché ? Mieux vaut se trouver sur un secteur avec de hautes barrières à l'entrée. Une barrière à l'entrée souvent évoquée est l'investissement initial requis pour pouvoir concurrencer les acteurs historiques du marché. Cela est

notamment vrai pour le secteur des pharmaceutiques, qui requiert des investissements colossaux pour mettre au point de nouveaux médicaments. Qui plus est, ce temps de développement est long, ce qui retarde d'autant le moment où l'entreprise pourra avoir des retours sur ses investissements.

C'est également vrai dans la grande distribution. Pour concurrencer un Wal-Mart ou un Carrefour sur les prix, il faudrait avoir d'énorme four taille pour pouvoir avoir le même pouvoir de négociation auprès des fournisseurs.

2. Le pouvoir de négociation des clients

Avec quelle facilité le client peut-il aller à la concurrence ?

Il vaut mieux opérer dans un secteur où il est coûteux en temps ou en argent pour le client de vous quitter pour aller à chez un de vos concurrents. Cela permet de pouvoir répercuter les éventuelles hausses de coûts sur les clients et préserver les marges. Exemple de secteur : services d'abonnement de téléphonie mobile.

3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Quelle est la force de négociation des fournisseurs ? Pour maîtriser ses coûts, mieux vaut que les fournisseurs aient un faible pouvoir de négociation. Cela se vérifie dans la grande distribution, où les colosses se servent de leur taille pour dicter leurs conditions aux fournisseurs (agriculteurs, producteurs de l'agro-alimentaire).

4. La menace des produits de substitution

Une entreprise peut être le meilleur fabricant d'un produit, mais s'il est facilement remplacé par un substitut, cela peut poser problème, surtout si ces substituts sont bon marché. Exemple : l'eau minérale en bouteille et l'eau du robinet.

5. L'intensité de la concurrence intra-sectorielle

Les 4 facteurs ci-dessus permettent de l'étudier l'intensité de la concurrence du secteur de l'entreprise. Les entreprises s'y affrontent-elles pour pas grand-chose ? Les acteurs du secteur se livrent-ils un combat à mort pour un marché stagnant ou en déclin ?

Les 5 forces de Porter peuvent nous aider à voir si une entreprise possède un avantage concurrentiel décisif et difficile à répliquer. Plus l'avantage obtenu est difficile à imiter et plus l'entreprise est protégée. Plus le secteur est concurrentiel, plus il faut un avantage concurrentiel profond pour préserver ses marges et ses parts de marché.

Un exemple souvent cité d'entreprise disposant d'un immense avantage concurrentiel est Coca-Cola et sa recette de fabrication du Coca-Cola, qui reste un secret absolu. L'immense pouvoir de sa marque, bâti sur des générations, est également une source d'avantage concurrentiel.

© Cafecolabourse.com

Lecture 1: Management interculturel: Européens et Américains ne «management» pas de la même façon

Thème: Comparaison entre les pratiques managériales en Amérique et en Europe à travers 4 critères:

- Rapport au collectif
- Initiative et rapport à la hiérarchie
- Rapport au réel et aux valeurs

«Ils pensent et agissent de façon différente»

⇒ Divergence significative dans l'utilisation et la perception des outils du management.

Rapport au collectif	Initiative et rapport à la hiérarchie	Rapport au réel et aux valeurs
L'aspect social collectif en Europe alors qu'aux USA, la protection sociale est minimale	Le management européen impose le poids de la hiérarchie dans les relations de travail (c'est l'institution qui prime) alors qu'aux USA, l'esprit d'initiative et la culture libérale sont beaucoup plus présentes	Le management européen est un management conservateur (attachement aux normes) Alors que, le management américain favorise la prise d'initiative et la réalisation du résultat souhaité

Lecture 2: La chaîne de valeur

Thème: Le concept de la chaîne de valeur: (définition et utilité) et le processus de la création de cette valeur (comment et à qui ça profite)

Valeur: C'est le prix de vente que le client est prêt à payer pour acquies le bien.

Exemple:

Valeur ajoutée: la richesse créée par l'entreprise
consommation intermédiaire
avec PIB - Σ VA

Concept de chaîne de valeur:

Il aide le manager à prendre des décisions stratégiques tel que l'externalisation de la production ou sa délocalisation.

Les bénéficiaires:

- clients (prix de vente)
- salariés
- actionnaires (dividendes)
- banques (intérêts)
- état (taxes et impôts)
- fournisseurs
- l'entreprise elle-même

Lecture 3 : L'avantage concurrentiel : une analyse

Thème : L'analyse de l'avantage concurrentiel et l'explication de ses sources

L'avantage concurrentiel : c'est l'ensemble des éléments tangibles et non tangibles qui permet à l'entreprise d'être compétitif. Cet avantage doit être durable.

Les sources de l'avantage concurrentiel :

1 - différenciation des produits

2 - maîtrise des coûts

3 - fidélisation de la clientèle

1/ **Différenciation des produits** : Les actifs incorporels (brevet, la gestion de l'image de marque...)

2/ **Maîtrise des coûts** : économie d'échelle (production des grandes quantités à coût moyen décroissant)

3/ **Fidélisation de la clientèle** : rendre les coûts de changement de la marque ou des produits élevés

Lecture 4 : Avantages concurrentiels : les cinq forces de Porter

Les cinq forces de Porter sont :

- les barrières à l'entrée
- le pouvoir de négociation des clients
- le pouvoir de négociation des fournisseurs
- la menace des produits de substitution
- l'intensité de la concurrence intra-sectorielle