

# 100 fiches pour comprendre la gestion

Ouvrage rédigé par

**Mounia Benabdallah**

Docteure en sciences de gestion  
Maîtresse de conférences en management,  
stratégie et marketing à l'Université  
de Toulon (Laboratoire CERGAM)



# Avant-propos

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif et en perpétuelle mutation, la gestion d'entreprise occupe une place centrale dans le succès et la pérennité des organisations. Les entreprises, grandes ou petites, font face à des défis croissants qui nécessitent une maîtrise approfondie des principes de management, d'innovation et de stratégie. C'est dans ce contexte que ce livre se positionne, comme un guide complet et méthodique destiné aux étudiants, aux professionnels, ainsi qu'à tous ceux qui aspirent à mieux comprendre les dynamiques organisationnelles et à réussir dans le monde des affaires.

*100 fiches pour comprendre la gestion* offre des outils pratiques pour analyser, comprendre et appliquer les concepts clés de la gestion d'entreprise. Il a été conçu pour répondre aux besoins d'un public exigeant, en fournissant une synthèse des connaissances actuelles tout en intégrant des perspectives théoriques solides, s'appuyant sur les meilleures recherches disponibles. À travers cent fiches détaillées, chaque sujet permet une assimilation rapide des concepts, tout en ouvrant la voie à des réflexions stratégiques approfondies.

Ce livre se veut également un pont entre la théorie et la pratique. Les fiches, fondées sur des exemples concrets et des cas réels, offrent des applications immédiates dans divers contextes organisationnels. En effet, que ce soit pour l'élaboration d'une stratégie, la prise de décision managériale, ou la gestion des risques, ce livre se veut un compagnon indispensable. Il prend en compte les dernières tendances en matière de digitalisation, d'innovation managériale, et de durabilité, intégrant ainsi les grands défis contemporains auxquels les entreprises font face.

*100 fiches pour comprendre la gestion* est organisé en plusieurs grandes parties thématiques, chacune visant à couvrir un aspect essentiel de la gestion d'entreprise. Chaque fiche est structurée pour permettre une compréhension rapide tout en offrant des perspectives analytiques et critiques. Le livre se compose de plusieurs sections distinctes qui s'articulent autour des grands axes suivants :

- stratégie et management stratégique : cette première partie explore les fondements de la stratégie en entreprise, abordant les différents modèles d'analyse stratégique, le processus de décision et les outils indispensables tels que l'analyse SWOT et PESTEL. Elle met également l'accent sur l'importance de la formulation, de la mise en œuvre et de l'évaluation stratégique ;
- innovation et adaptation : dans un monde en constante évolution, l'innovation est devenue un impératif. Cette section s'intéresse aux processus d'innovation au sein des entreprises, aux risques associés et à la gestion du changement organisationnel. Les fiches traitent des innovations technologiques, managériales et sociales, et fournissent des outils pour anticiper et gérer l'innovation ;

- gouvernance et structures organisationnelles : ce volet se penche sur les différentes structures d'entreprise, leurs modes de gouvernance, ainsi que la répartition des rôles et des responsabilités. Il offre des clés pour comprendre la dynamique des parties prenantes et les interactions entre les différents organes de décision ;
- gestion des risques et pérennité de l'entreprise : les risques entrepreneuriaux, qu'ils soient financiers, opérationnels ou liés à l'innovation, sont inévitables. Cette section fournit une vue d'ensemble sur la manière dont les entreprises peuvent évaluer, anticiper et gérer ces risques, tout en assurant leur résilience face aux crises ;
- finances et gestion comptable : les questions de financement et de gestion des ressources financières sont essentielles pour la survie de toute entreprise. Cette partie aborde les principales notions liées à la comptabilité, à la gestion de la trésorerie, ainsi qu'aux stratégies de financement, avec un focus particulier sur la création de valeur durable.

L'originalité de cet ouvrage réside dans son approche pédagogique, qui associe des théories éprouvées à des exemples concrets, ainsi qu'à des outils visuels (tableaux, figures) facilitant l'apprentissage et la mise en pratique des concepts. Chaque fiche est conçue de manière indépendante permettant ainsi une lecture progressive ou ponctuelle selon les besoins du lecteur. Que vous soyez un étudiant cherchant à renforcer ses connaissances ou un professionnel en quête de solutions opérationnelles, ce livre se présente comme un outil de référence incontournable dans l'univers de la gestion.

L'autrice

# Sommaire

## **PARTIE I : La stratégie**

1.	La stratégie et le management stratégique .....	10
2.	La vision statement .....	13
3.	La mission statement .....	15
4.	Les objectifs à long terme, moyen terme et court terme .....	17
5.	L'analyse du micro-environnement et du macro-environnement .....	19
6.	L'analyse interne .....	24
7.	Processus de choix d'une stratégie (SWOT) .....	27
8.	Les types de stratégies .....	30
9.	Faire ou faire faire (coûts de transaction) ? .....	33
10.	Évaluation de la stratégie .....	36

## **PARTIE II : Gouvernance et fonctionnement de l'organisation**

11.	Les organes et les fonctions de l'entreprise .....	42
12.	Les parties prenantes : théorie et canevas .....	46
13.	Les jeux de pouvoir (théorie des jeux d'acteurs, théorie de l'agence) .....	51
14.	Répartition de la valeur .....	55
15.	Le développement durable, RSE et IRSE .....	60
16.	Les styles de management .....	63
17.	Comment décide-t-on ? (Théorie de la poubelle, rationalité limitée) .....	66
18.	Pourquoi imiter son partenaire/concurrent ? (Théorie néo-institutionnelle) .....	69
19.	Les grands types de structures .....	72
20.	Les facteurs de contingences : l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de son environnement .....	77

## **PARTIE III : Communication et système d'information**

21.	Le système d'information .....	82
22.	La sécurité d'un système d'information .....	85
23.	Digitalisation et communication .....	88

24.	La communication interne et externe .....	93
25.	La communication RH.....	96
26.	La communication commerciale .....	99
27.	La communication institutionnelle .....	103
28.	Culture et communication.....	106
29.	Communication et aide à la décision .....	108
30.	Communication et droit.....	110

## **PARTIE IV : Ressources humaines**

31.	Évolution et histoire des ressources humaines .....	114
32.	Les missions de la fonction RH et ses dimensions (fonction partagée) .....	117
33.	La fonction RH, une fonction stratégique (SWOT, GPEC, etc.) .....	119
34.	La place centrale du droit du travail dans l'organisation .....	122
35.	La qualité de vie et condition du travail .....	125
36.	Le développement des RH.....	128
37.	Gestion administrative des salariés .....	130
38.	Le management des salariés (motivation, leadership, distinction, pouvoir, autorité, inégalités, plafond de verre, etc.) .....	133
39.	La gestion de la diversité en RH .....	135
40.	Les défis RH (digitalisation, télétravail, gestion des conflits) .....	138

## **PARTIE V : Comptabilité, finance et contrôle de gestion**

41.	La logique comptable : du journal aux documents de synthèse .....	142
42.	Circuit commercial, TVA et facture .....	145
43.	Le compte de résultat et son analyse .....	148
44.	Le bilan et son analyse .....	151
45.	Du compte de résultat comptable au résultat fiscal .....	153
46.	Implication de la finance dans la stratégie (financement et choix d'investissement) .....	155
47.	Coûts complet et caché.....	158
48.	Seuil de rentabilité.....	161
49.	Budgétisation et écart.....	164
50.	La responsabilité des acteurs de la finance et de la comptabilité .....	166

## **PARTIE VI : Marketing**

51.	La démarche marketing	170
52.	L'étude de marché	174
53.	Les études qualitatives	178
54.	Les études quantitatives	181
55.	Le marketing stratégique et le marketing opérationnel	185
56.	Segmentation, ciblage et positionnement	187
57.	Le mix marketing	191
58.	Le marketing digital et les communautés virtuelles	195
59.	Le marketing des services	198
60.	IA et marketing	202

## **PARTIE VII : La vente**

61.	La fonction commerciale et son environnement (vente relationnelle, télémarketing, etc.)	206
62.	Le comportement de l'acheteur	209
63.	Le comportement du vendeur	215
64.	Les interactions commerciales	219
65.	La négociation	223
66.	Les techniques de négociation (CAP SONCAS, etc.)	226
67.	Les nouveaux défis de la vente	229
68.	Contrôle et évaluation de la vente	232
69.	La vente en B to B	235
70.	Le management du point de vente	238

## **PARTIE VIII : Management international**

71.	Géostratégie et management international	242
72.	Les stratégies d'internationalisation	246
73.	Culture et management international	249
74.	Le défi des langues en management international	253
75.	La gestion des RH à l'international (expatriation, détachement, etc.)	257
76.	Marketing international	261

77.	Commerce international .....	265
78.	La vente à l'international .....	269
79.	Les défis de la comptabilité à l'international .....	272
80.	International Project management .....	275

## **PARTIE IX : Logistique et gestion de projet**

81.	Stocks et <i>Supply Chain</i> .....	280
82.	Prévisions des besoins de la demande .....	283
83.	Entrepôts, plateformes, emballage et transport .....	287
84.	La logistique inverse (recyclage) .....	290
85.	La gestion de projet en cascade (PERT, Gantt, etc.) .....	293
86.	Le management agile .....	296
87.	Gestion des compétences et emplois .....	298
88.	Gestion des risques et des changements en gestion de projet .....	301
89.	Le management par projet .....	305
90.	Management de l'innovation en gestion de projet .....	308

## **PARTIE X : Entreprendre**

91.	Entreprendre et manager : deux métiers distincts .....	312
92.	L'esprit entrepreneurial .....	315
93.	De l'idée vers le projet .....	318
94.	Protéger son projet (marque, logo, brevet, etc.) .....	321
95.	Le <i>Business Model</i> .....	324
96.	Le <i>Business Plan</i> .....	327
97.	Choisir une forme juridique lors de la création de la structure .....	330
98.	La reprise d'entreprise (coopérative, etc.) .....	333
99.	La responsabilité de l'entrepreneur .....	336
100.	Les risques et les échecs en entrepreneuriat .....	339

<b>Conclusion</b> .....	343
-------------------------	-----

<b>Bibliographie</b> .....	345
----------------------------	-----

# La stratégie et le management stratégique

La stratégie et le management stratégique sont au cœur de la réussite de toute entreprise. Ils définissent la direction à long terme ainsi que les moyens de l'atteindre, en tenant compte à la fois des ressources internes et des défis externes. Une entreprise qui n'a pas de stratégie bien définie et qui ne s'adapte pas aux évolutions du marché a de faibles chances de survie dans un environnement aussi concurrentiel que celui de la société de consommation.

## 1) La stratégie

Le concept de stratégie vient de l'armée et remonte à Sun Tzu (ou Sun Zi), auteur de *L'Art de la guerre* au VII<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ. Une guerre étant composée de plusieurs batailles et s'étalant sur une période assez longue, la stratégie revêt déjà, dans cet univers militaire, la dimension du long terme et la dimension processuelle (plusieurs batailles, plusieurs étapes). D'un point de vue sémantique, le mot « stratégie » vient du grec *strategos* qui désigne le chef de l'armée, qui prend des décisions importantes et conduit son armée vers la victoire.

À travers la source militaire de la stratégie et son aspect sémantique, on note que la stratégie relève des dirigeants (chefs, managers) et qu'elle concerne des décisions sur le long terme dont l'exécution nécessite plusieurs étapes. Si le général de l'armée cherche à conduire son bataillon vers la victoire, le manager cherche à conduire son équipe vers le succès et le résultat positif.

Il n'existe pas de définition exhaustive de la stratégie, mais les auteurs s'accordent en général sur le fait que la stratégie consiste à choisir des activités, les organiser et leur allouer les ressources nécessaires pour atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents. La performance la plus recherchée par les entreprises est financière, mais de nos jours, la performance sociale et solidaire prend de plus en plus d'importance.

La mise en place d'une stratégie permet à l'entreprise de définir :

- Qui est-elle ?
- Où veut-elle aller ?
- Comment va-t-elle faire pour y parvenir ?

## 2) L'importance de la stratégie en entreprise

Dans un environnement concurrentiel, la survie d'une entreprise peut dépendre des décisions stratégiques prises par les managers. Kodak, par exemple, est tombée en faillite en 2012 à la suite de nombreuses erreurs stratégiques, bien que cette entreprise ait disposé en 1978 le premier brevet d'appareil photo numérique.

Département	Questions d'audit
<b>Management et ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise utilise-t-elle des concepts de gestion stratégique (vision, mission, objectifs long terme, stratégie, implémentation de la stratégie, contrôle, évaluation) ?</li> <li>- Les objectifs/buts sont-ils mesurables ? Bien communiqués ? (A-t-on des objectifs quantifiables du chiffre d'affaires sur les cinq prochaines années, sur les quantités à vendre, etc.)</li> <li>- Les managers à tous les niveaux planifient-ils efficacement ? Est-ce que nos managers gèrent bien à tous les niveaux (big boss, D.G., P.-D.G., D.G.A., directeurs, chefs de départements, de services, etc.) et ont-ils des missions claires ?</li> <li>- Les managers délèguent-ils ? Selon quel process ?</li> <li>- Quel est le taux d'absentéisme ?</li> <li>- Le moral des employés est-il bon ?</li> <li>- Le roulement du personnel (<i>turn-over</i>) est-il faible ?</li> <li>- Les mécanismes de récompense et de contrôle organisationnels sont-ils efficaces ?</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les marchés sont-ils segmentés efficacement ?</li> <li>- L'organisation est-elle bien positionnée parmi ses concurrents ?</li> <li>- La part de marché de l'entreprise a-t-elle augmenté ?</li> <li>- Les canaux de distribution sont-ils fiables et rentables ?</li> <li>- La force de vente est-elle efficace ?</li> <li>- L'entreprise réalise-t-elle des études de marché ?</li> <li>- La qualité des produits et le service client sont-ils bons ?</li> <li>- Les produits et services de l'entreprise sont-ils tarifés de manière appropriée ?</li> <li>- L'entreprise dispose-t-elle de stratégies efficaces de promotion, de publicité et de publicité ? Etc.</li> </ul>
<b>Finance et comptabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Où l'entreprise est-elle financièrement solide/faible, comme l'indique l'analyse des ratios financiers ?</li> <li>- L'entreprise peut-elle réunir les capitaux nécessaires à court terme ?</li> <li>- L'entreprise peut-elle réunir les capitaux nécessaires à long terme par le biais de l'endettement et/ou des capitaux propres ?</li> <li>- L'entreprise dispose-t-elle d'un fonds de roulement suffisant ?</li> <li>- Les procédures de budgétisation des investissements sont-elles efficaces ?</li> <li>- Les politiques de distribution de dividendes sont-elles raisonnables ?</li> <li>- L'entreprise entretient-elle de bonnes relations avec ses investisseurs et actionnaires ?</li> <li>- Les directeurs financiers de l'entreprise sont-ils expérimentés et bien formés ?</li> <li>- La situation d'endettement de l'entreprise est-elle excellente ? Etc.</li> </ul>
<b>Production et opérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les approvisionnements en matières premières, pièces et sous-ensembles sont-ils fiables et raisonnables ?</li> <li>- Les installations, équipements, machines et bureaux sont-ils en bon état ?</li> <li>- Les politiques et procédures de contrôle des stocks sont-elles efficaces ?</li> <li>- Les politiques et procédures de contrôle de qualité sont-elles efficaces ?</li> <li>- Les installations, les ressources et les marchés sont-ils stratégiquement situés ?</li> <li>- L'entreprise possède-t-elle des compétences technologiques ?</li> </ul>