

---

# Introduction

---

T. Fauconnier

---

## Objectifs du cours

- Appréhender la gestion opérationnelle d'entreprise
  - Donner des outils pour comprendre le fonctionnement d'une entreprise
  - Apporter un retour d'expérience
-

## Présentation

---

A l'écoute du client !

---

## Sommaire

---

- Généralités sur l'entreprise
  - Marketing et stratégie commerciale
  - Gestion d'équipe
  - Quelques conseils...
-

---

# Généralités sur l'entreprise

---

T. Fauconnier

---

## Les finalités d'une entreprise (propositions)

Quelle est la finalité d'une  
entreprise ?

---

## Les attributs des entreprises performantes

Quelles sont les caractéristiques des entreprises performantes ?

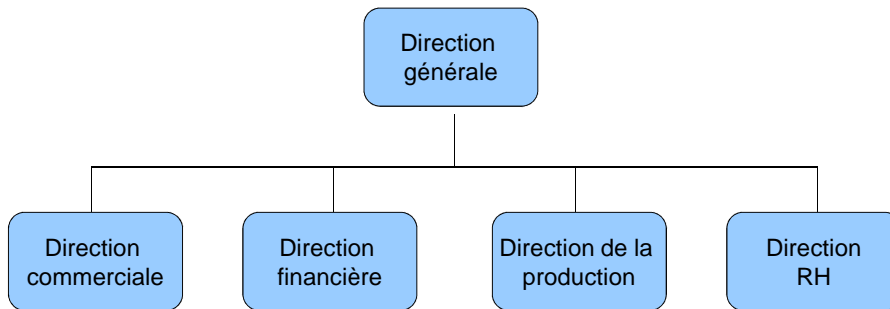
*Source : « Le prix de l'excellence », Peters et Waterman*

## Les attributs des entreprises performantes

*Source : « Le prix de l'excellence », Peters et Waterman*

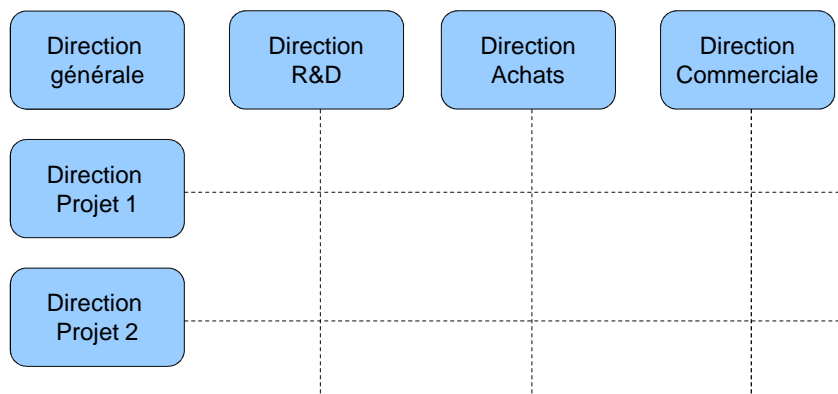
## Quelques exemples d'organisation d'entreprise

### ■ La structure fonctionnelle



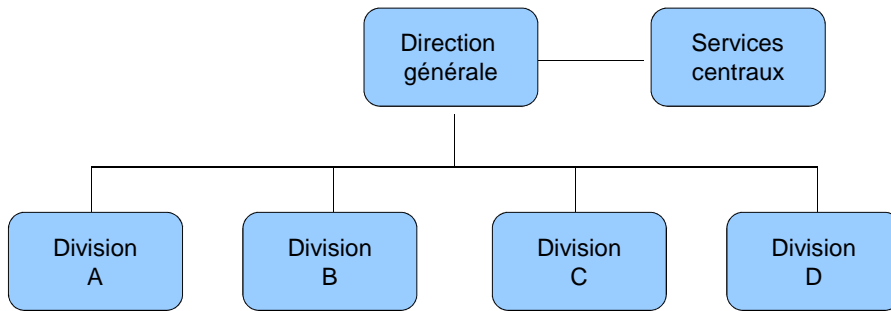
## Quelques exemples d'organisation d'entreprise

### ■ La structure matricielle

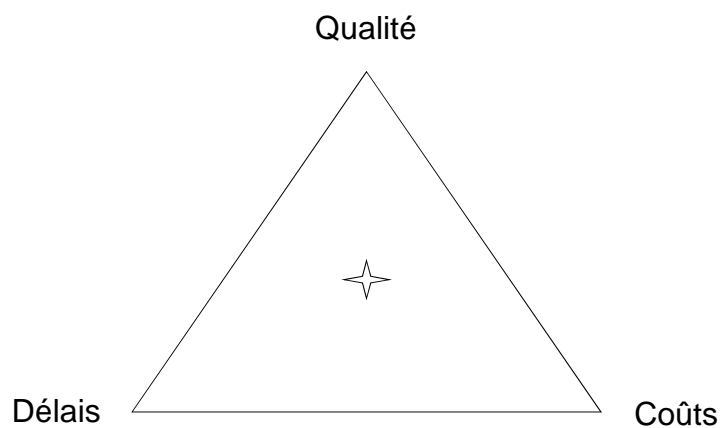


## Quelques exemples d'organisation d'entreprise

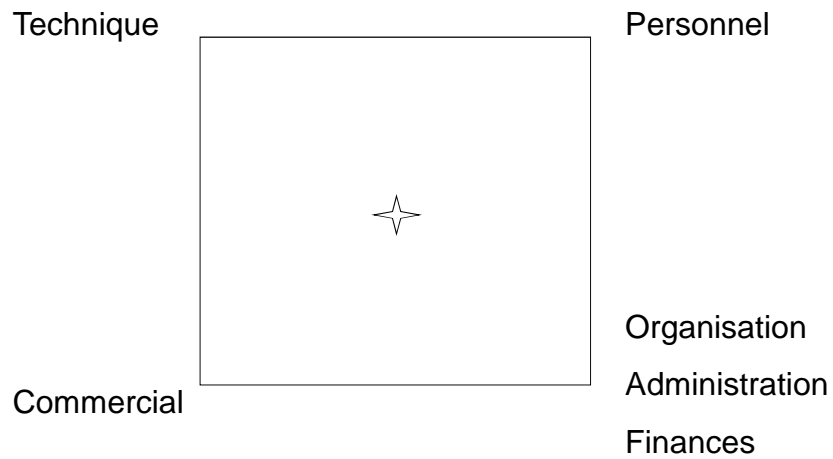
- La structure par division



## Le point de vue du chef de projet



## Le point de vue du responsable d'entreprise



## Marketing et stratégie commerciale

Le plus important : le client

T. Fauconnier

## Plan

- La connaissance du marché
- Les atouts et les faiblesses de l'entreprise
- Le connaissance du client
- La stratégie commerciale
- Déroulement d'une vente
- Politique de prix
- Le paiement



## Rappel :

- Relation B to B (Business to Business) : Ensemble des relations commerciales entre deux entreprises
- Relation B to C (Business to Consumer) : Ensemble des relations entre une entreprise et ses consommateurs et initiées par l'entreprise.



## Le marché : les 5 forces de Porter



from "The Five Competitive Forces That Shape Strategy" by Michael E. Porter, *Harvard Business Review*, January 2008

## Comment connaître son marché ?

En pratique, les caractéristiques à connaître :

- Taille du marché
- Part de marché de l'entreprise
- Les acteurs : concurrents, fournisseurs, clients
- Le cadre réglementaire
- Les perspectives

## Connaître son entreprise et sa culture

Avant d'entamer des démarches commerciales ou d'imaginer des plans marketing, il faut connaître :

- Ses atouts
- Ses faiblesses



## Le plus important : le client

« Dans trop d'entreprises, le client est devenu un empêchement de tourner en rond dont le comportement imprévisible détériore des plans stratégiques mis au point avec soin et qui réclame avec entêtement des produits qui marchent. »

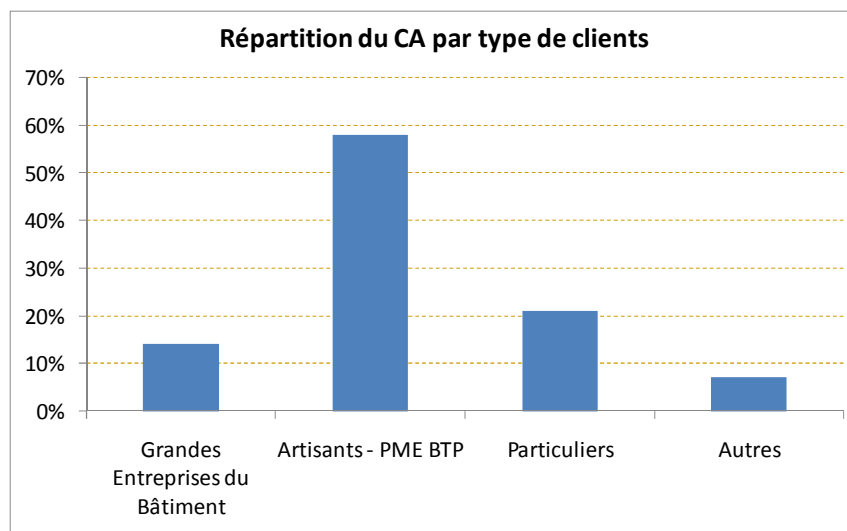
*Lew Young, ancien rédacteur en chef de Business Week*

## Le plus important : le client

- Être à l'écoute de son client
- Être au service de son client
- Maintenir une qualité irréprochable
- Se différencier

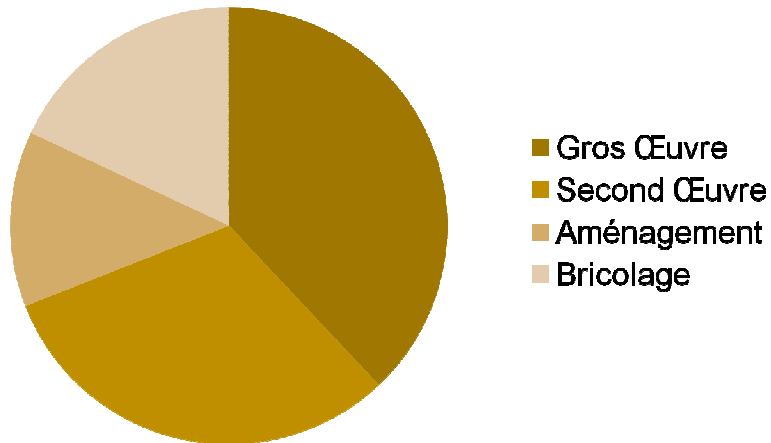


## Le mix clients



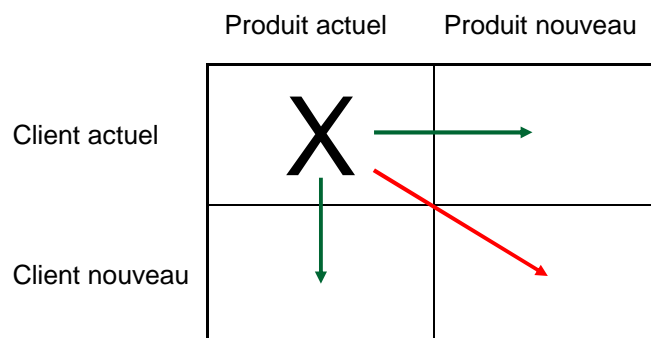
## Le mix produits

Exemple de répartition du CA par famille de produits



## Un nouveau produit ? De nouveaux clients ?

- La matrice produits / clients :



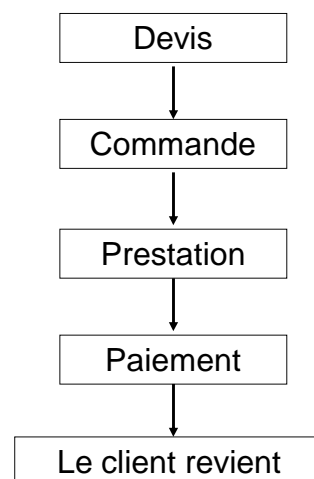
## Déroulement d'une vente

Quelles sont les étapes  
d'une vente ?

## Déroulement d'une vente

Quelles sont les étapes  
d'une vente ?

Rappel : Obtenir la  
commande est l'étape la  
plus facile



Politique de prix : définir son prix de vente

**Comment définit-on le prix de vente ?**

Politique de prix : définir son prix de vente

**Economie de production**

**Economie de marché**

## Politique de prix :

- Etude des prix de marché : une entreprise doit savoir à quel prix vendent ses concurrents.
- Une augmentation du prix de 1% entraîne une augmentation du résultat d'exploitation de 10% !



## Le paiement

**Le paiement d'une facture est l'étape la plus difficile d'une vente.**

- Délais de paiement.
- Analyse crédit
- La gestion financière d'un client.
- Le risque client

## Le délai de paiement

Pourquoi accorder des délais de paiement :

- La principale source de financement des entreprises est la dette fournisseur
- La dette fournisseur est très supérieure aux prêts bancaires à court terme.

## Analyse crédit

Quelques pistes :

- Les clients fidèles qui paient régulièrement
- Les agences de notations : Moody's, Standard and Poor's, Dun & Bradstreet
- Les agences de renseignement : Coface, societe.com...
- Les banques



## Analyse financières du client

Quelques pistes :

- Le cours de bourse des entreprises cotées
- L'analyse du bilan
- Les ratios financiers

## Quelques principes généraux

- Maximiser le profit et non minimiser les créances douteuses
- Concentrer les efforts sur les créances risquées
- Tenir compte de la fidélité du client

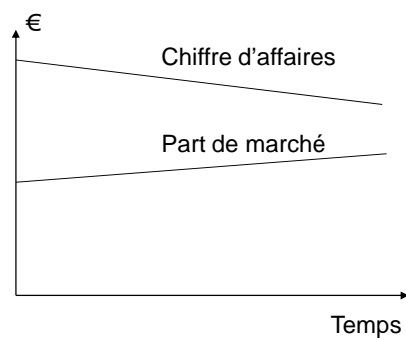
Et aussi un peu de feeling !

## Quelques rappels

T. Fauconnier

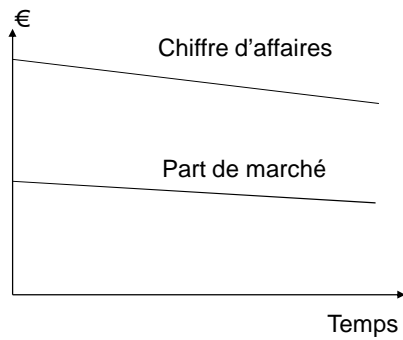
## Evolution du CA et de la part de marché

Cas 1 :



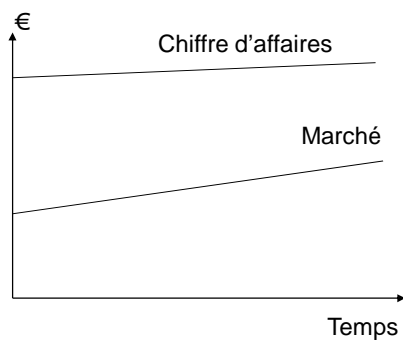
## Evolution du CA et de la part de marché

Cas 2 :



## Evolution du CA et de la part de marché

Cas 3 :



---

# Management d'équipe

---

T. Fauconnier

---

## Plan

- D'abord qui...ensuite quoi
  - « Objectif zéro sale con »
  - Favoriser l'autonomie et l'esprit novateur
  - Motivation de l'équipe
  - Mobiliser autour d'un projet commun
  - Gestion quotidienne d'une équipe
-

## Bien s'entourer

« Je ne sais pas vraiment où nous devons mener ce bus. Mais je sais que si je fais monter les collaborateurs qu'il me faut et que je les fais asseoir à la bonne place, puis que je fais descendre ceux qui sont inutiles, notre terminus sera l'excellence. »

*De la performance à l'excellence, Jim Collins*

## Pour progresser, recruter

« Une entreprise ne peut pas augmenter ses profits plus vite que sa capacité à mobiliser des gens compétents pour mettre en place cette croissance. »



En cas de doute, ne pas recruter et observer

## Et si un collaborateur ne convient pas...

Lorsque vous êtes sûr qu'il faut changer la personne, faites-le !

### Pour savoir si une personne convient :

1. S'il fallait recruter cette personne, l'engageriez-vous de nouveau ?
2. Si cette personne annonçait son départ, seriez-vous déçu ou soulagé ?

## Une autre approche : la matrice du chef

Bonne volonté	1 Braves erreurs	2 Tout bon
Mauvaise volonté	3 Tout mauvais	4 Rétifs
	Incompétent	Compétent

## « Objectif zéro sale con »

Les caractéristiques du sale con :

- Humiliant
- Blessant
- « Petit chef »
- Menaçant
- ....

A lire absolument si vous avez un jour un collaborateur  
« compliqué » :

« *Objectif zéro sale con* », *Robert Sutton*

## Faire progresser une équipe

- Favoriser l'autonomie et l'esprit novateur
- Tolérer l'échec
  - « Si je n'avais pas commis d'erreur, c'est que je n'aurais pas pris de décision », *G. Johnson fondateur de Johnson & Johnson.*
- Communiquer intensément

## Et sur le terrain...

### S'intéresser au travail de l'équipe

Ou... « Est-ce que tu sais ce que j'ai fait aujourd'hui ? »

## Motivation de l'équipe

« La plupart des entreprises suivent des règlements qui partent du principe que l'ouvrier ou l'employé moyen est un bon à rien, qui cherche seulement à tout bousiller »

*Un dirigeant de General Motors*

**Une réponse : LA CONFIANCE**



## Motivation de l'équipe : les pistes

Quelles sont les leviers dont dispose un « manager » pour motiver les membres d'une équipe ?



## Motivation d'une équipe : les pistes

Quelles sont les leviers dont dispose un « manager » pour motiver les membres d'une équipe ?

## Se battre pour ses collaborateurs

- Se battre pour leur évolution
- Améliorer les conditions de travail
- Assumer leurs erreurs
- Prendre en charge les problèmes complexes

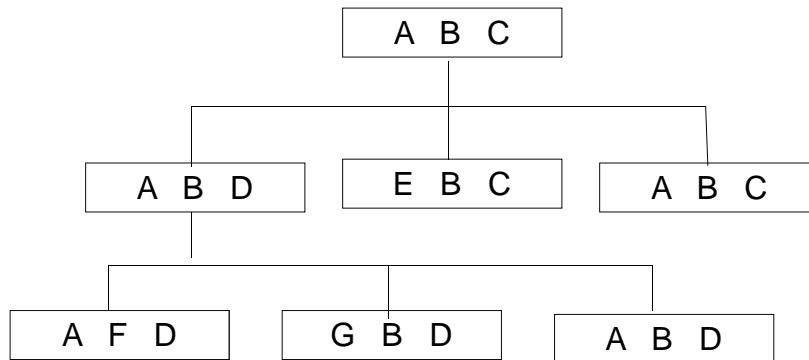
## Joindre le geste à la parole

- Ne pas s'éterniser dans la réflexion
- Proposer et mettre en œuvre des actions simples et concrètes
- « La simplicité est le fruit d'un long perfectionnement »
- Répéter le même message simple jusqu'à ce que l'idée soit admise



## Mobiliser autour d'un projet commun

3 objectifs identiques par personne !



## Gestion quotidienne d'une équipe

- Fixer des objectifs
- Définir des missions
- Tenir ses engagements

Et surtout...

**Communiquer avec les membres de l'équipe**

## Ne pas devenir un sale ...

ATTENTION AU COKTAIL EXPLOSIF :

POUVOIR  
+  
OBLIGATION DE RESULTATS  
+  
FATIGUE  
=  
PETIT CHEF

## Quelques conseils

T. Fauconnier

## La simplicité avant tout !

« La simplicité est le fruit d'un long perfectionnement » *Enzo Piano.*

## Ouvrages à lire

- « Le prix de l'excellence », *Peters et Waterman*
- « De la performance à l'excellence », *Collins*
- « Stratégie Océan bleu », *Kim et Mauborgne*
- « Objectif zéro-sale-con », *Sutton*
- « *Petit chef ou vrai patron ?* », *Sutton*
- « L'art du temps », *Servan-Schreiber*