

1. Définition de l'environnement : L'environnement de l'entreprise comprend tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise, qui ne sont pas soumis directement aux contrôles de l'entreprise, mais qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle et sur sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

L'environnement d'une entreprise est formé d'un ensemble d'organisations, d'acteurs, et de faits dont l'existence peut influencer le comportement et les performances de l'entreprise.

2. Les états de l'environnement

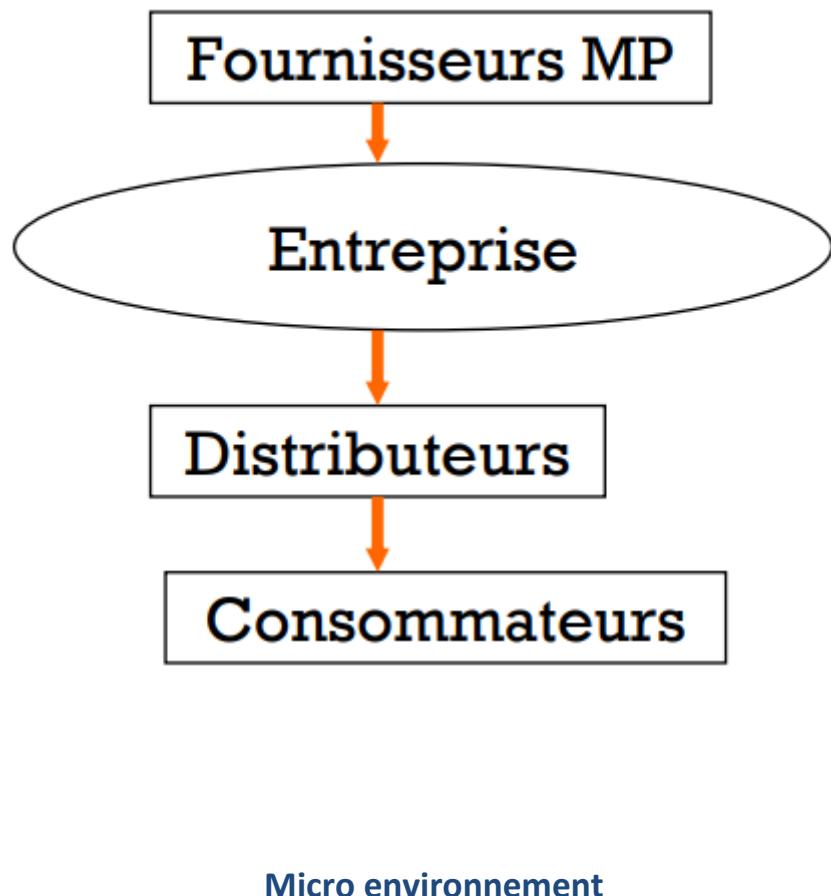
On peut distinguer quatre états de l'environnement de l'entreprise :

- **Stable** : fréquence du changement faible et importance (effet) du changement est aussi faible
- **Transitoire** : les changements sont rares mais lorsqu'ils surviennent ils auront un impact important sur l'activité
- **Instable** : changements fréquents qui obligent les entreprises à des adaptations fréquentes (flexibilité et décentralisation)
- **Turbulent** : CAMERON, KIM et WHETTEN (1987) définissent la turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation. Ces changements sont significatifs, rapides et discontinus. I. ANSOFF (1979) a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise. (évolution rapide des produits, coûts d'adaptation élevés...)

3.Les niveaux d'études de l'environnement

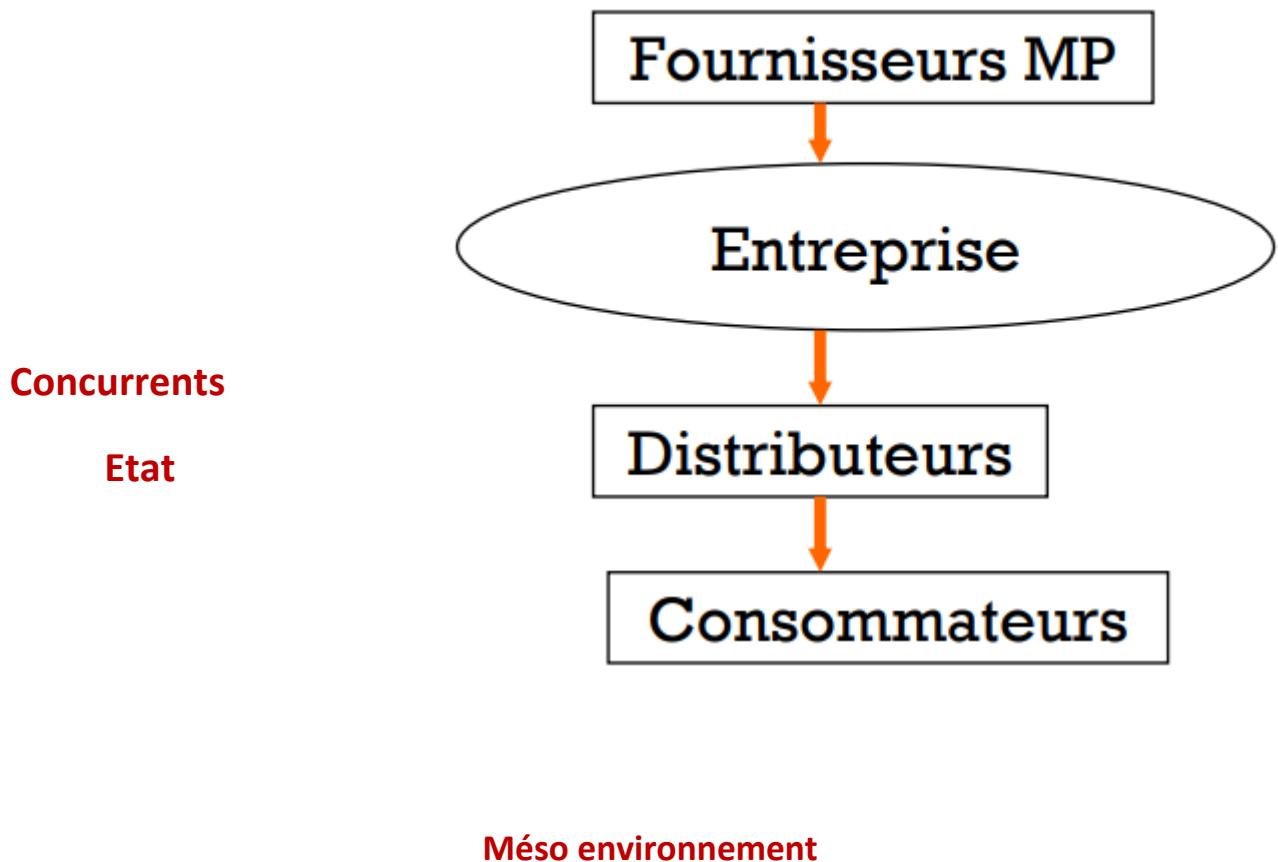
3.1 Le micro-environnement

Le micro-environnement, par définition, correspond à l'environnement externe de l'entreprise avec qui elle a des relations directes au cours de son activité. Ce micro-environnement est composé de facteurs et d'acteurs externes à l'entreprise, mais qui ont ou peuvent avoir des conséquences sur ses performances



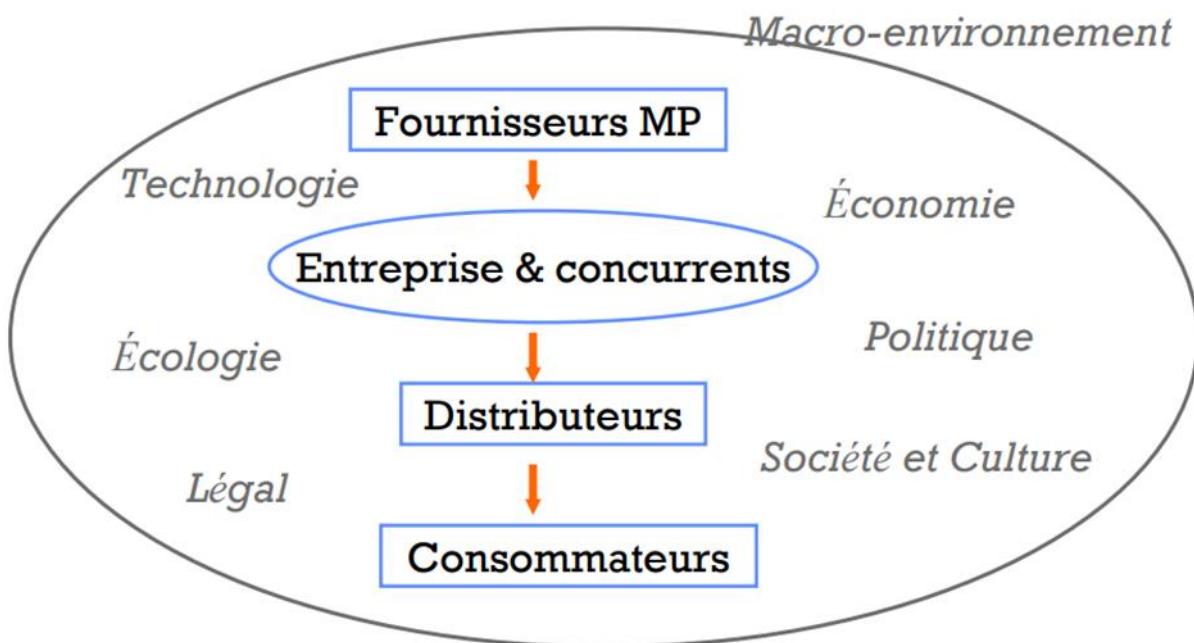
3.2 Le méso environnement

Le méso environnement englobe les facteurs intermédiaires qui affectent les entreprises. Il s'intéresse à l'aspect concurrentiel dans un secteur donné. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande et l'intensité de la concurrence . L'analyse du méso environnement a pour objectif d'expliquer le fonctionnement du système productif, de comprendre les comportement des agents exerçants dans un secteur donné et comprendre les stratégies des pouvoir publiques et leur impact sur le secteur



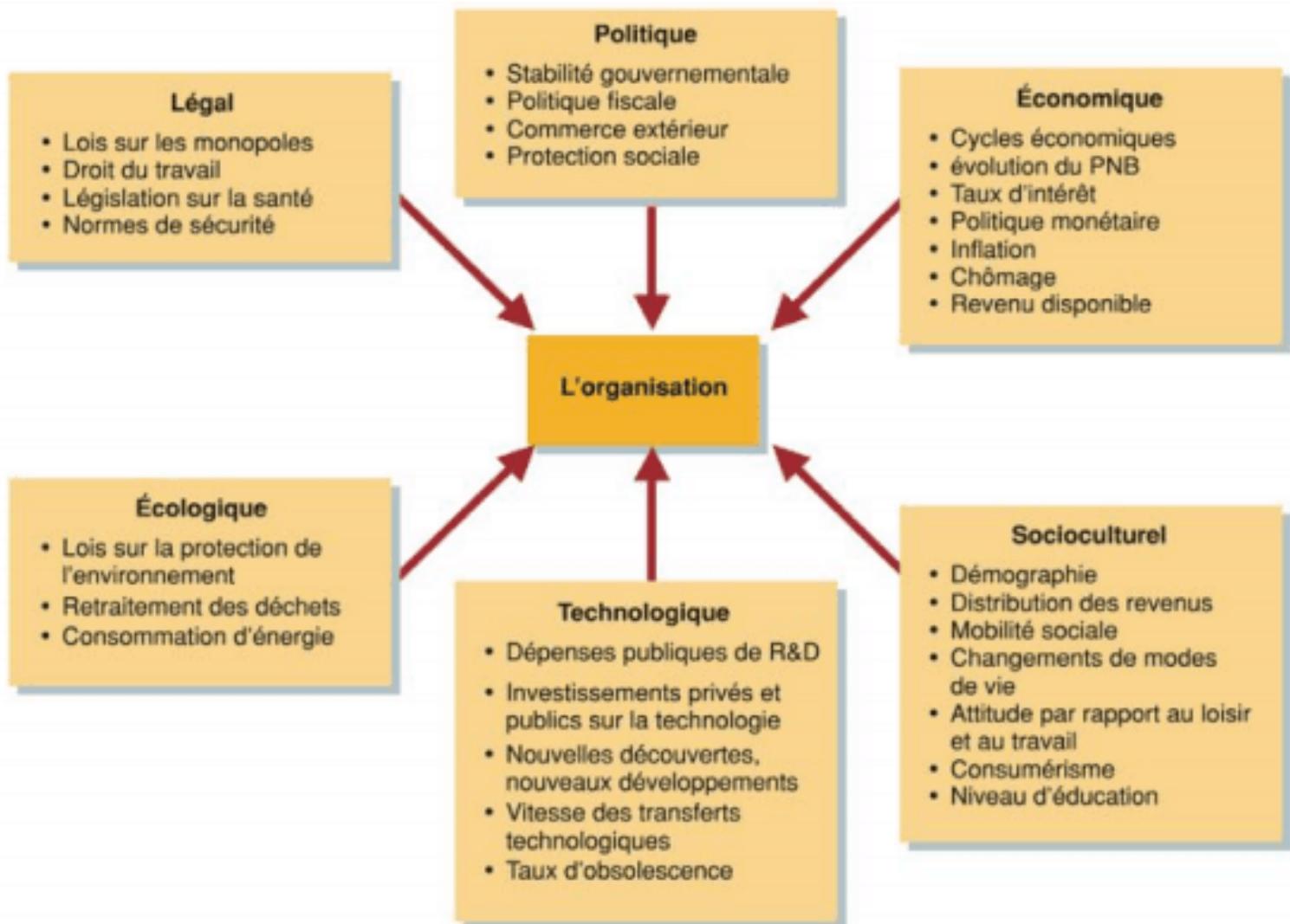
3.3 Le macro-environnement

Par définition, le macro-environnement est l'environnement global dans lequel évolue l'entreprise. Il s'agit donc de tous les facteurs externes à l'entreprise qui peuvent avoir un impact direct ou indirect sur elle. Le macro-environnement de l'entreprise peut alors représenter des opportunités pour elle, ou au contraire des contraintes.



3.3.1 Analyse de macro environnement

- **L'analyse PESTEL** L'analyse PESTEL, composée de six dimensions, permet à l'entreprise d'identifier les facteurs du macro-environnement qui pourraient influencer, positivement ou négativement, sa capacité à dégager ou asseoir un avantage concurrentiel.



Le macro-environnement compte 6 composantes :

a) La politique

la politique est un facteur qui influence le macro-environnement d'une entreprise . Cela comprend aussi bien les mesures prises par le gouvernement, que le climat politique du pays. Les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement (des système politiques) , stabilité politique, politiques monétaires, politique budgétaire, politique 'investissement, relations internationales , accords internationaux, contrôle gouvernemental.

Il est donc indispensable d'être au fait de la politique menée.

b) L'économie

Tout comme la politique, l'économie est un aspect essentiel du macro-environnement de l'entreprise. Effectivement des éléments comme le taux de chômage, l'inflation, le pouvoir d'achat ou encore les taux d'intérêt vont avoir de nombreuses conséquences pour l'entreprise à court et moyen terme, voire à long terme. Plusieurs variables peuvent être analysées tels que : L'impact des unions économiques; Croissance du pays et croissance mondiale ; crises économiques , crises financières ; Approvisionnement énergétique ; Taux de chômage ; Pouvoir d'achat, revenu familial ; l'environnement économique actuel est marqué par la mondialisation .

c) L'aspect social

La dimension sociale est également très importante dans l'analyse du macro-environnement. Il s'agit alors de prendre en compte les critères démographiques comme :

- le niveau de revenu ;
- le niveau d'éducation ;
- l'espérance de vie ;etc.

Mais aussi les habitudes et les comportements des consommateurs.

d) La technologie

les découvertes scientifiques, les innovations et progrès technique , brevets et modes de production., peut représenter une réelle opportunité pour l'entreprise, en tant qu'avantage concurrentiel. Les évolutions technologiques permettent également d'améliorer les performances des produits existants.

e) L'écologie

Il s'agit ici de prendre en considération tous les aspects liés à la protection de l'environnement, mais aussi au réchauffement climatique.

L'entreprise peut subir des dommages du fait du dérèglement climatique (tempête, inondation, etc.). Elle peut également se voir imposer des règles en

matière de recyclage, d'énergie, ... En outre, le lobbying vert peut avoir une grande influence sur l'avenir des entreprises.

Là encore, il est nécessaire d'appréhender l'état actuel des choses, les évolutions en cours, et celles qui vont probablement arriver, afin de les anticiper au mieux.

f) Légal

Enfin, la dernière composante du macro-environnement est la dimension légale. L'entreprise est nécessairement impactée de manière positive ou négative par la législation et la réglementation. Elle doit impérativement respecter les normes en place, et se tenir au courant de celles pouvant entrer en vigueur, afin d'anticiper leur mise en œuvre.

4. L'adaptation de l'entreprise à son environnement

L'entreprise doit être en phase avec son environnement, elle doit s'adapter d'une meilleure façon et le plus rapidement possible, cette adaptation se fait à travers la stratégie et les choix de gestion tactique et opérationnels.

- **Flexibilité de l'entreprise:** C'est sa capacité à s'adapter aux variations de l'environnement.
- **Réactivité de l'entreprise:** c'est sa vitesse de réaction aux changements de son environnement.
- **Proactivité de l'entreprise:** consiste pour elle à façonner son environnement à son avantage.

1. Le management

Le management par définition est l'ensemble des techniques de gestion du personnel dans l'entreprise. En d'autres termes, le management consiste à administrer une compagnie ou une organisation et aussi diriger des personnels afin d'obtenir une performance sans équivoque bénéfique pour une entreprise. De ce fait, organiser une entreprise pourra être la définition du management. Il faut donc mettre les ressources de l'entreprise à la disposition du business manager afin de parfaire ses besoins. D'une certaine manière, les ressources devront être mises à la disposition du manager sont d'ordre financières, humaines et même matérielles. Par la définition propre donc, le management est une manière de gérer et d'organiser tout en ayant des objectifs de prospérité et de réussite.

Globalement, le management est un ensemble de techniques qui permettent de gérer, organiser, diriger, contrôler et planifier les différentes activités de l'entreprise. Il concerne donc à la fois la gestion, l'administration et les ressources humaines

2. Le processus Managérial :

a) La planification : Il s'agit de planifier et de fixer les objectifs à atteindre. il faut donc se demander quelles sont les opérations à accomplir ? quand et comment il faut les accomplir.

b) L'organisation

Elle concerne le choix des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés

Exemples :

- Localisation de l'entreprise, de ses usines
- Affectation des ressources humaines
- Affectation des ressources financières

c) Réalisation:

Mise en œuvre des décisions d'organisation en coordonnant, en mobilisant les hommes...

d) le Contrôle:

Le contrôle permet de détecter les écarts pouvant exister entre les réalisations et les objectifs fixés et de prendre des mesures correctives qui s'impose.

3.Styles du management

Chaque style - directif, persuasif, délégatif, participatif - possède des avantages uniques selon le contexte. Les managers peuvent ainsi choisir l'approche la plus efficace :

- **Directif (Autoritaire)** : Ce style est caractérisé par un contrôle strict du manager sur ses équipes, avec une focalisation sur les résultats. Les décisions sont prises uniquement par le manager. C'est un style de management qui demande une forte implication de ce dernier. Les collaborateurs ont peu de marge de manœuvre. Leurs avis sont pris en considération sans toutefois que ces derniers aient un pouvoir de décision... Le risque est de basculer vers un management autoritaire.
- **Persuasif (Paternaliste)** : Tout en gardant le pouvoir de décision, le manager persuade et prend en compte les avis de ses collaborateurs. Ce style est moins autoritaire que le directif et vise à impliquer davantage les équipes tout en maintenant une certaine autorité.
- **Délégatif (Consultatif)** : Ce style offre plus de liberté aux employés, qui sont régulièrement consultés pour des avis et des prises de décision. Le manager délègue et encourage la participation tout en se concentrant sur les résultats. En bref, le manager implique davantage ses collaborateurs, mais doit veiller à bien doser la pression mise sur ces derniers.
- **Participatif** : le plus ouvert et humain de ces 4 types de management, ce type de management démocratique met l'intelligence collective à

l'honneur et booste innovation et compétitivité de l'entreprise. Il responsabilise et met l'accent sur l'implication maximale des collaborateurs dans les processus décisionnels. Il permet de veiller à une bonne gestion des talents et à la motivation des équipes.

Le management participatif est une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant.

4. Manager les compétences

- **Qu'est-ce qu'une compétence professionnelle ?**

Il existe de nombreuses définitions du concept de compétence avec des variantes suivant les auteurs. En synthèse :

- **La compétence individuelle** est un ensemble de connaissances (savoirs) - d'expériences et de maîtrise de pratiques (savoir-faire) - d'attitudes et de comportements (savoir-être) - mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif.
- **La compétence collective** est l'ensemble des compétences individuelles détenues par un groupe et dont leur agrégation et leur cohésion lui permettent de mener des tâches performantes. Le groupe possède un portefeuille de compétences que le manager cherche à optimiser ou à développer.

Les compétences forment le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. En effet les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont source de véritables avantages concurrentiels.

Gérer les compétences requiert la mise en place de processus et d'outils adaptés pour atteindre les objectifs fixés.

Il convient notamment de réaliser un diagnostic de compétences en mettant en perspective :

Les priorités hiérarchisées de l'entreprise (stratégie d'entreprise, talents à fidéliser...) <=> Les compétences détenues

Cette analyse aboutit sur une identification des compétences à développer ou à acquérir (à travers les recrutements) tout en tenant compte des besoins individuels des collaborateurs.