

## CHAPITRE 2

# DÉFINITIONS : DYNAMIQUES MANAGÉRIALES, DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES

### Rappel du référentiel - savoirs associés

**Unité U6 :** Management de l'équipe commerciale

## *Objectifs*

- Saisir les dynamiques du modèle managérial ;
- Saisir les dynamiques du modèle entrepreneurial ;
- Repérer les complémentarités à l'œuvre entre ces modèles.

## COMPRENDRE ET CONNAÎTRE

---

- Comprendre la différence entre un modèle managérial et un modèle entrepreneurial;
- Comprendre, identifier et analyser les enjeux de chacun de ces modèles ;
- Connaître les principaux moyens de mise en œuvre de ces modèles dans les entreprises.

# QUELQUES DÉFINITIONS CLÉS POUR COMPRENDRE LES DIFFÉRENTES DYNAMIQUES MANAGÉRIALES ET ENTREPRENEURIALES

---

## 1 LES DYNAMIQUES

- **Management**

Ensemble des réponses théoriques et des actions mises en place par un manager pour résoudre les problèmes liés à l'organisation et/ou à la gestion de l'entreprise.

- **Entrepreneuriat**

Constitution d'une organisation au moyen de décisions spécifiques et d'actions complémentaires afin de créer ou de développer une entreprise. La création de valeurs est le premier effet de l'entrepreneuriat, sauf dans le cas d'entreprises à but non lucratif.

- **Intrapreneuriat**

Pratiques d'entrepreneuriat développées dans une organisation existante, c'est-à-dire en fonctionnement interne.

## 2 LES ACTEURS

- **Dirigeant ou chef d'entreprise**

Personne ayant en charge la direction d'une entreprise (PME) et étant son propriétaire exclusif.

- **Actionnaire**

Personne participant grâce à ses apports financiers au capital d'une société ou d'une organisation. Le pilotage de ces apports de capitaux sont gérés par un manager qui se trouve délégué à cette tâche.

- **Entrepreneur**

Personne à l'origine d'une activité économique qui prend le risque de rassembler des hommes et des capitaux dans l'objectif de réaliser un projet de création ex-nihilo ou de reprise d'une entreprise déjà existante.

- **Intrapreneur**

Personne au poste de manager développant une démarche d'entrepreneuriat au sein de son entreprise.

## LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

---

La dynamique entrepreneuriale possède sa propre logique d'action correspondant à un engagement dans un projet d'entreprise en termes de création ou encore en termes de reprise et de développement.

L'entrepreneuriat nécessite pour sa mise en œuvre plusieurs capacités *sine qua non* telles celles de **l'anticipation**, de **la projection** et de **l'innovation**. Or, pour rendre possible la mise en place de telles capacités, il est nécessaire de rechercher, premièrement **les opportunités ou niches offertes par le ou les marchés cibles**, deuxièmement de se créer les opportunités d'**innovation** pour troisièmement se donner des opportunités de **croissance**.

En somme, l'entrepreneuriat nécessite de la part des chefs d'entreprises des **prises de risques** pour permettre la **création d'une activité totalement nouvelle** ou le **développement d'une activité déjà existante** en la *stimulant par l'innovation* notamment (transformation interne) ou en *introduisant de nouveaux produits* créant ainsi un **avantage comparatif** certain sur la concurrence en place sur le marché.

Pour ce faire, il est nécessaire de choisir un **plan d'action du projet entrepreneurial**.

---

### Les étapes clés de ce plan sont d'après « Le guide pratique du créateur 2019 » de BPIFrance Création

---

- **Les origines de l'idée** : comprendre d'où elle vient et comment la concrétiser sous forme de projet en étant capable de répondre aux opportunités du marché selon que ce dernier est :
  - *Saturé* (nécessité pour le produit de comporter une innovation d'exception) ;
  - *Faiblement concurrentiel* (rentabilité de courte durée car la saturation du marché est possible plus ou moins rapidement) ;
  - *Éclaté* (le nouveau produit trouvera facilement son créneau) ;
  - *Ouvert à l'innovation* (marché ouvert à une clientèle « mature » pour l'introduction de nouvelles technologies) ;
  - *Totalement innovant* (marché nouveau en totale rupture avec les produits existants).

- **L'élaboration du projet** avec ses contraintes et ses compétences en matière d'étude commerciale, d'étude financière, d'étude juridique :
  - Quels choix commerciaux et marketings (mercatiques) exercer ?
  - Comment repérer, jauger et collecter les capitaux nécessaires ?
  - Quel choix de structure juridique envisagé et pourquoi ?
- **Le lancement des opérations** : sur le plan financier, sur le plan juridique, sur le plan organisationnel, sur le plan commercial :
  - Quelle organisation et quelle gestion des capitaux, des services et des hommes mettre en place en fonction de l'environnement de l'entreprise ?
- **Les débuts de l'activité** : s'organiser, suivre l'évolution de votre entreprise, les principes de gestion de base à observer.

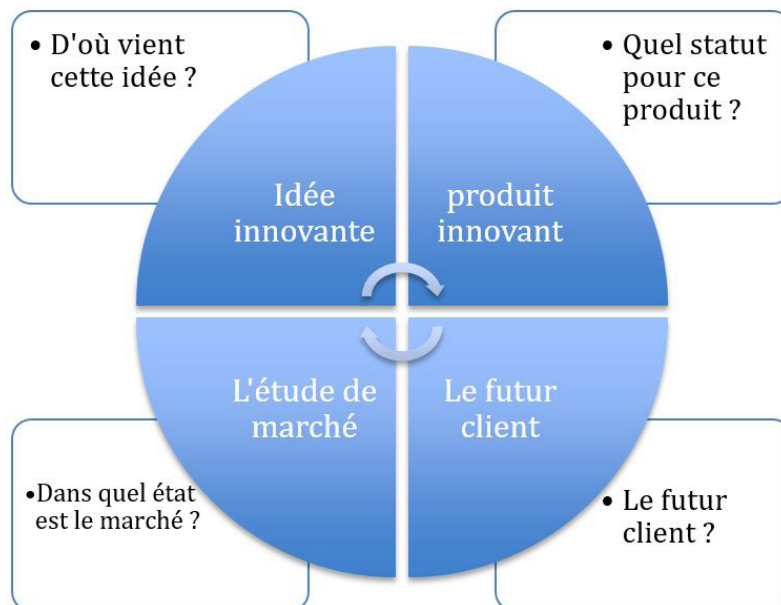


## Entraînez-vous !

### EXERCICE 2

#### Exercice de réflexion sur la mise en place d'une idée innovante :

Vous répondrez à ces questions de manière logique et intuitive à l'aide de vos connaissances personnelles et de ce chapitre.



Ainsi les principaux défis des entrepreneurs sont de rendre viable leur(s) idée(s) innovante(s) au moyen de démarches administratives (mise en place de brevets, etc.), de financement du projet (mobilisation importante de capitaux) et de développement du projet en fonction de l'environnement de marché.

**Selon Schumpeter**, l'entrepreneuriat est un pari au cœur duquel le chef d'entreprise place **l'innovation**.

En effet, la définition d'**une stratégie**, quelle qu'elle soit, est pour une organisation (entreprise, association, etc.) **d'être en capacité d'utiliser ses ressources en termes de moyens (hommes, services, etc.) et de biens (capitaux, actifs, etc.) dans le but d'acquérir des avantages comparatifs au niveau concurrentiel**.

En effet, on peut schématiser l'entrepreneuriat sous cette forme :

DOCUMENT 1

Le cycle de l'entrepreneuriat



## LA DYNAMIQUE MANAGÉRIALE

---

La discipline managériale est au cœur des préoccupations des entrepreneurs d'aujourd'hui et de ceux de demain. Des grands défis relevés par les entrepreneurs, il en est un qui est au cœur de leurs pratiques, à savoir celui **d'optimiser le déploiement et l'utilisation des ressources** (biens, services, humains, etc.) dans l'optique **d'exploiter et surtout de pérenniser l'activité de l'entreprise**.

En effet, la **dynamique managériale sert à rendre possible l'application efficiente de la stratégie entrepreneuriale** choisie par la direction.

Ceci a alors pour conséquences concrètes pour **la dynamique entrepreneuriale** de :

- 1/ **préciser le périmètre d'activité de l'entreprise** grâce à une *connaissance analysée de son environnement* qui passe par
- 2/ **l'étude du marché** permettant d'identifier (au moins dans un premier temps puisque ces lignes de positionnement peuvent évoluer avec le temps) *les concurrents avec leur(s) niveau(x) de force*, mais aussi et surtout, *les potentiels partenaires avec leur(s) niveau(x) de force*.
- 3/ Suite à cette étude de marché, rentre en ligne de compte **la dynamique managériale**. En effet, il sera possible *de se diversifier ou non* pour cette entreprise qui devra alors **adapter son style de management** en déterminant *les divers modes de développement les plus efficaces à courts, longs et moyens termes que sont : croissance interne (intégration) / externe (externalisation), rachats, fusion, alliances, coopération...*

Le manager a pour rôle de **générer du profit** pour l'entreprise en termes de gestion des biens et des hommes au moyen d'une **planification en fonction des objectifs à atteindre**.

Pour ce faire, son efficacité passe par **l'organisation** en fonction des besoins exprimés, des a) *personnels nécessaires* (disponibles ou non) et des b) *moyens d'action à sa disposition*.

- a) Ainsi, *au niveau du personnel*, sa fonction est de **diriger ses équipes commerciales**. Il se doit de **motiver les salariés** en les **impliquant le plus possible** dans leurs tâches quotidiennes. Il doit être capable de donner l'impression à ses membres d'équipe qu'ils ont de l'importance et être capable de **réagir en cas de problèmes**.

- *b) Au niveau des moyens d'action à sa disposition*, le manager a pour fonction de **contrôler** la dynamique gestionnaire de l'entreprise. En somme, il est le garant d'un processus qu'il doit rendre efficace et performant pour atteindre au mieux et au plus vite les objectifs fixés par la direction de l'entreprise. La quête du résultat par les moyens humains et financiers est l'objectif du manager.

**Au niveau hiérarchique**, les managers se situent à différents niveaux de l'organigramme structurel d'une entreprise. Le nombre de ces derniers varie en fonction de l'ancienneté et aussi et surtout en fonction de la taille de cette dernière.

Ses titres peuvent se répartir en plusieurs catégories également en fonction de l'ancienneté et en fonction de la taille de l'organisation considérée. Ainsi, le manager peut occuper le poste de P. dG, c'est-à-dire du chef d'entreprise en tant que gérant ou pôle de direction, mais aussi de directeur branche(s) ou de fonction(s), chef de service, etc. Il est, dans ces derniers cas, chargé d'animer et d'organiser le groupe ou l'équipe commerciale afin de valoriser le potentiel autant que l'image de marque de l'entreprise afin d'en maximiser le profit de sortie.

## LE CAS DE L'INTRAPRENEURIAT

---

Il est à noter à ce stade de ce cours que dynamiques entrepreneuriales et managériales ne sont en rien incompatibles. Bien au contraire, il est nécessaire d'insister sur le caractère fondamentalement complémentaire de ces deux approches d'un même objet qui est l'organisation d'une entreprise, et à plus fine échelle la gestion et l'animation d'une équipe commerciale. C'est l'intrapreneuriat qui autorise au sein d'une même entreprise la coexistence et le travail de concert de ces deux dynamiques.

L'intrapreneuriat est l'ensemble des pratiques (actions, méthodes, etc.) permettant l'inclusion d'une gestion entrepreneuriale au sein d'une grande entreprise en restructuration. En effet, une entreprise doit trouver les ressources de se développer lorsque sa maturité tend à être atteinte. L'un des moyens les plus classiques est, pour l'organisation en question d'entreprendre à l'intérieur même de sa structure. Ainsi, en réponse aux changements évolutifs de l'environnement de l'entreprise en question, celle-ci au moyen de l'intrapreneuriat se donne la possibilité de créer et/ou d'engager de nouveaux projets dans l'optique de conquérir une nouvelle strate de marché.



## Entraînez-vous !

### EXERCICE 3

---

#### Exercice de réflexion sur les définitions

Vous répondrez à ces questions de manière argumentée à l'aide de vos connaissances personnelles et de ce chapitre.

- Selon vous, les styles de direction sont-ils fonction de la taille de l'entreprise ?
- La nature des risques engagés par les entrepreneurs est-elle toujours la même ?
- Dans quel(s) type(s) d'entreprise les actionnaires interviennent-ils ?
- Dans quel(s) type(s) d'entreprise les intrapreneurs interviennent-ils ?
- Quels sont les rôles d'un entrepreneur ?
- Quelles sont les étapes d'une création d'entreprise ?
- Quelle(s) différence(s) y a-t-il entre l'entrepreneuriat et le management ?

## LES STYLES DE MANAGEMENT

---

En tant que dirigeant (chef d'entreprise et/ou chef de service, c'est-à-dire en tant que chef d'équipe) il est nécessaire pour tout manager de savoir prendre des décisions et de réagir aux situations d'urgence. Pour cela, il est essentiel de pouvoir « manager » ses équipes selon deux dimensions interdépendantes que sont :

- 1/ celle de *la chaîne de production* qui demande un fonctionnement optimisé du travail de l'équipe dans le but d'atteindre les objectifs dans les deadlines requises par les fournisseurs, les clients ou autres ;
- et 2/ celle de *l'humain* qui vise à considérer la satisfaction personnelle et la reconnaissance de chaque salarié par le manager afin de motiver le plus possible chaque individu à accomplir son travail dans les meilleures conditions de réalisation et de temps.



Tableau des styles de management<sup>1</sup>

LES TYPES DE MANAGER	DÉFINITIONS DU STYLE DE MANAGEMENT
<b>LE MANAGER « AMICAL »</b>	<p>Style « protecteur », toujours présent et disponible. Attentif au bonheur de ses employés, il fera toujours plus attention à l'humain qu'à la technicité ou à une logique économique. A courte échéance, ce désir d'aider peut s'avérer payant (notamment en situation de crise), néanmoins, à long terme ce style peut mettre en péril la pérennité de la structure.</p>
<b>LE MANAGER « ABSENT »</b>	<p>Style « indifférent et lointain » qui ne fait que passer pour contrôler. Typique des structures de grande envergure à l'organigramme complexe à plusieurs étages. A plus ou moins long terme, ce style finira par mettre en danger la structure.</p>
<b>LE MANAGER « PATRIARCAL »</b>	<p>Style « grand seigneur » qui exploite la structure en termes de chiffre d'affaire, rendement, courbes, ROI (Return On Investissement : retour sur investissement), etc. Exigeant avec lui-même autant qu'avec ses subalternes, il est perfectionniste à l'extrême. De ce fait, il pousse parfois les salariés de son équipe à l'insurrection (grève, etc.).</p>
<b>LE MANAGER « ANIMATEUR »</b>	<p>Style « communicant » qui conformément à l'hypermodernité est formé à interagir avec autrui pour instaurer des relations de travail de qualité. Ainsi, la productivité va de pair avec la communication et la relation à l'autre.</p>
<b>LE MANAGER « ADMINISTRATEUR »</b>	<p>Style « gestionnaire », parfait bureaucrate de la structure sans états d'âmes particuliers, qui sait rester à sa place sans faire de vagues et qui mène sa carrière sans précipitation mais sans hésitation non plus. Il est en poste pour longtemps et ne trahira pas la structure qui l'emploie au détriment de ses employés s'il le faut.</p>

<sup>1</sup> Tableau inspiré de Le Nouvel Entrepreneur, N°22, Mars 2003.



## Entraînez-vous !

### EXERCICE 4

---

**Exercice de personnalisation** : « Dans la peau du manager... »

- Dans un premier temps, choisissez parmi les cinq « types » de manager, celui ou ceux qui vous paraîtra(en)t être le(s) mieux adapter à votre caractère mais celui ou ceux qui vous paraîtra(en)t être le(s) moins adapter à votre caractère.
- Dans un second temps, pratiquez ce jeu de rôle seul(e) ou entre amis afin de vous mettre en situation « dans la peau » du/de la futur(e) manager d'équipe commerciale que vous souhaitez devenir.

**NB** : *Concernant les deux temps de cet exercice, il faut préciser que ces « styles de management » ne sont bien sûr que des facettes parmi d'autres de chaque personnalité. De plus, ces « styles » sont ou seront toujours fonction des contextes vécus et des individus en présence. Ceci reste un jeu de rôle qui n'a pour unique but que de se mettre en condition dans « la peau de... » au moyen d'une expérience de pensée ludique à visée réflexive sur sa future pratique professionnelle. Aucun jugement de valeur n'est associé à l'un ou à l'autre de ces « styles de management ».*