

MEMO Management BTS 1^{ère} année

1) Les logiques entrepreneuriale et managériale	2
- La logique entrepreneuriale	2
- La logique managériale.....	2
2) Les étapes de la création d'entreprise ?	2
3) La finalité et la responsabilité sociétale de l'entreprise.....	2
4) Le management stratégique et le management opérationnel	3
a) Qu'est-ce que le management stratégique ?	3
b) Qu'est-ce que le management opérationnel ?.....	3
5) La performance de l'entreprise	4
6) Les styles de direction.....	5
7) Les parties prenantes et les contre-pouvoirs.....	5
a) Qu'est-ce qu'une partie prenante ?	5
b) Qu'est-ce qu'un contre-pouvoir ?.....	5
8) Diagnostics stratégiques	6
a) Diagnostic interne :.....	6
b) Diagnostic externe :.....	7
9) Les stratégies.....	8
Les stratégies globales Igor Ansonf	8
Les stratégies de domaine	12
10) Les modalités de développement stratégique	15
11) Les structures	19
a) Classiques	19
b) Les configurations.....	22
c) Flexibles	23
12) GPEC	24
13) La motivation	24
Frederick Taylor	24
Elton Mayo	24
Abraham Maslow	24
Frederick Herzberg	25
Victor Vroom	25
Quels sont les leviers de la motivation des salariés ?	25
Quelle est la différence entre la motivation et l'implication ?.....	25
14) L'innovation	26
15) Le management de la connaissance.....	26

1) Les logiques entrepreneuriale et managériale

- La logique entrepreneuriale

L'entrepreneuriat est un processus qui consiste à investir des moyens pour mener un projet économique dans le but de réaliser des profits et d'assurer la survie de l'entreprise sur le long terme.

- La logique managériale

Le management est un processus qui consiste à définir des buts et à coordonner les efforts des membres d'un groupe pour pouvoir atteindre les objectifs fixés.

2) Les étapes de la création d'entreprise ?

La mise en œuvre d'un projet de création d'entreprise se déroule en cinq étapes :

- Trouver la bonne idée et vérifier la faisabilité du projet
- Identifier et surmonter les contraintes liées au projet : contraintes techniques, légales, de moyens
- Élaborer le plan d'affaires (business plan) qui synthétise les données techniques et financières du projet de création.

Il est destiné aux banquiers et aux investisseurs susceptibles de financer le projet

- Se procurer les ressources financières, humaines et matérielles permettant de démarrer l'activité
- Accomplir les démarches administratives et légales

3) La finalité et la responsabilité sociétale de l'entreprise

La finalité d'une entreprise peut être définie comme sa raison d'être. C'est le but général qui justifie son existence

Quelles sont les autres finalités de l'entreprise ?

- **Rémunérations correctes** et bonnes conditions de travail pour les salariés
- **Sécurité, qualité des produits** fabriqués pour satisfaire les clients
- **Loyauté et durabilité des relations avec les fournisseurs et les sous-traitants**
- **Maintien de l'emploi et protection de l'environnement** pour satisfaire la société civile...
-

4) Le management stratégique et le management opérationnel

a) Qu'est-ce que le management stratégique ?

Le management stratégique est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction de l'entreprise et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'entreprise.

Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et ont pour objectif principal d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Le management stratégique repose sur une double démarche : une analyse des **ressources et compétences** de l'entreprise permettant de dégager ses **forces et faiblesses** et une analyse de l'**environnement** de l'entreprise pour mettre en lumière les **opportunités** à saisir et les **menaces** à éviter.

b) Qu'est-ce que le management opérationnel ?

Le management opérationnel correspond aux décisions prises par la hiérarchie intermédiaire (chefs de services, contremaîtres...) concernant la gestion courante de l'entreprise.

Ces décisions concernent le court ou le moyen terme et ont pour objectif l'optimisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés.

Exemples de décisions opérationnelles :

- La mise en place d'actions promotionnelles
- L'embauche de collaborateurs
- La fixation des prix...

5) La performance de l'entreprise

- La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en oeuvre.
- Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux :

Critères	Justifications
Financier	traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA. - Le ROI (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis. - Le ROE (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. - L'EVA (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.
Economique	il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix. - La compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents. - La compétitivité hors-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...
Social	le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles ...
Organisationnel	il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...
Sociétal	indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

6) Les styles de direction

L'analyse de **Rensis Likert** (1903 – 1981) permet de distinguer quatre styles de commandement : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.

- **Le style autoritaire** : l'autorité du dirigeant est fondée sur la crainte et le respect des ordres reçus. Le dirigeant prend les décisions et les annonce ensuite aux membres de l'entreprise. Il ne laisse aucune initiative à ses subordonnés, utilise les menaces et les sanctions.
- **Le style paternaliste** : le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et entretient des relations de proximité avec ses subordonnés. Il prend autoritairement les décisions. Il utilise un système de récompenses et de sanctions comme moyen de motivation. Le bien-être des salariés est pris en compte.
- **Le style consultatif** : le dirigeant entretient des rapports de confiance avec ses subordonnés qui sont consultés avant la prise de décision finale. Le dirigeant encourage le travail en équipe et utilise les récompenses comme système de motivation.
- **Le style participatif** : il s'agit ici de permettre aux salariés de participer réellement à la gestion de l'entreprise. La prise de certaines décisions est décentralisée. La motivation des salariés est basée sur la participation et sur l'intéressement aux résultats. Le style participatif s'est développé à partir des années 1960 aux États-Unis et en France à partir des années 1980.

7) Les parties prenantes et les contre-pouvoirs

a) Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Il s'agit d'un individu ou groupe d'individus qui peuvent influencer ou être affectés, directement ou indirectement, par les décisions prises dans une entreprise. On distingue :

- **Les parties prenantes internes** : les dirigeants, les salariés, les actionnaires, les syndicats,
- **Les parties prenantes externes** : les fournisseurs, les clients, les institutions financières, les collectivités territoriales, les États, les ONG et associations de défense des consommateurs, de l'environnement...

b) Qu'est-ce qu'un contre-pouvoir ?

Un contre-pouvoir est un groupement organisé agissant pour limiter le pouvoir d'un décideur. Les parties prenantes d'une entreprise exercent un contre-pouvoir lorsqu'elles estiment que les décisions prises par les dirigeants de l'entreprise portent atteinte à leurs intérêts.

8) Diagnostics stratégiques

a) Diagnostic interne :

(= analyse ressources et compétence, environnement interne)

Nous allons analyser l'environnement interne de l'entreprise à travers la théorie des ressources de PENROSE et d'un diagnostic des compétences d'Hamel et Prahalad.

			Forces	Faiblesses
Ressources	Tangibles	Financières		
		Humaines		
		Matérielles		
	Intangibles	<i>Technologique</i>		
		<i>Organisationnelles</i>		
		<i>Mercatiques</i>		
Compétences		<i>Spécifiques</i>		
		<i>Transversales</i>		

b) Diagnostic externe :

(Macro environnement = PESTEL, Micro environnement = les 5 forces de PORTER, environnement global = pestel + porter)

Nous allons réaliser une analyse de l'environnement externe de l'entreprise à l'aide de la méthode PESTEL pour le diagnostic du macro environnement puis des 5 forces de PORTER pour le diagnostic du microenvironnement.

		Opportunités	Menaces
PESTEL	Politique		
	Économique		
	Socioculturel		
	Technologique		
	Écologique		
	Légal		
FORCES CONCURRENTIELLES	Concurrents directs (L'intensité concurrentielle)		
	Concurrents potentiels (La menace de nouveaux entrants)		
	Concurrents indirects (La menace de produits de substitution)		
	Pouvoir de négociation des clients		
	Pouvoir de négociation des fournisseurs		

SWOT = FFOM = LCAG = diag interne + externe

9) Les stratégies

Catégories	Stratégies	Explications	Avantages	Inconvénients
Les stratégies globales <u>Igor Ansoff</u>	La spécialisation (faire une seule activité)	La spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et compétences. Selon <i>Igor Ansoff</i> cette stratégie peut prendre 3 formes La pénétration de marché : consiste à se centrer sur le couple produits existants/marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels L'extension du marché : consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants Le développement de produits : consiste à développer des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants	Développer un avantage concurrentiel fort, en concentrant ses ressources et compétences dans un métier Réaliser des économies d'échelle liées à l'expérience acquise Développer une image positive de spécialiste dans son domaine. image	Elle présente des risques en cas de saturation de la demande, d'apparition de produits de substitution, de maturité technologique La forte spécialisation des équipements et des hommes engendre des rigidités

	La diversification (faire plusieurs activités liées ou non liées)	La diversification conduit l'entreprise à se développer dans plusieurs métiers différents les uns des autres. Selon <i>I. Ansoff</i>, c'est une stratégie qui vise de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Elle peut prendre deux formes : La diversification est concentrique quand les nouvelles activités de l'entreprise ont un lien avec son métier d'origine. La logique de diversification est de compléter ou d'étendre l'offre de l'entreprise La diversification est conglomérale quand il n'y a pas un lien entre les différents métiers de l'entreprise. La logique de diversification est ici purement financière. Le but est de placer des excédents de ressources sur un marché porteur afin de bénéficier des opportunités de ce marché	Obtenir des synergies entre ses différentes activités Investir dans des domaines porteurs et améliorer sa rentabilité Limiter les différents risques et les répartir entre plusieurs activités	Elle nécessite des investissements et des financements pour chacune des activités Elle entraîne une dispersion des ressources et des compétences de l'entreprise entre plusieurs activités La gestion de l'entreprise diversifiée peut devenir complexe et lourde
	la stratégie de recentrage Les difficultés de la diversification conduisent les entreprises à se séparer de certaines activités pour se concentrer sur d'autres.			

	L'intégration (faire tout, tout seul)	La stratégie d'intégration consiste à internaliser au sein de l'entreprise des activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles. L'intégration peut prendre quatre directions : L'intégration est verticale amont lorsque l'entreprise intègre des activités d'approvisionnement assurées jusque-là par les fournisseurs. <i>Exemple : Michelin rachète des plantations d'hévéas, matière première du caoutchouc pour ses pneus</i> L'intégration est verticale aval lorsque l'entreprise intègre des activités liées à la distribution de ses produits. <i>Exemple : Rolex ouvre des boutiques pour vendre lui-même ses montres de luxe</i> L'intégration est horizontale lorsque l'entreprise prend le contrôle des activités concurrentes par rachat des concurrents ou alliances. <i>Exemples : Renault a pris le contrôle de Nissan, Peugeot a réalisé une alliance avec Mitsubishi</i> L'intégration est globale lorsque l'entreprise réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière. Cette stratégie peut être efficace dans une branche industrielle en forte croissance	Sécuriser les approvisionnements et/ou débouchés et s'approprier la valeur ajoutée des clients et des fournisseurs Mieux coordonner les activités amont et/ou aval avec les activités actuelles pour en rationnaliser l'organisation et en diminuer les coûts Atteindre la taille critique lors des opérations de rachat de concurrents	Elle nécessite la maîtrise de ressources et de compétences différentes puisque l'entreprise gère plusieurs métiers Elle est coûteuse et risquée si le secteur est de faible rentabilité Tout problème dans une activité entraîne des répercussions sur l'ensemble de la firme
--	---	--	---	---

	L'externalisation (faire-faire) La stratégie d'externalisation consiste pour une entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. La logique n'est plus celle de faire soi-même mais de faire faire. L'externalisation peut prendre plusieurs formes La sous-traitance : une entreprise, donneur d'ordres, confie une partie de sa production ou certaines étapes de sa fabrication à une autre entreprise, le sous-traitant. La sous-traitance permet de bénéficier d'une compétence spécialisée (sous-traitance de spécialité) ou de remédier à des insuffisances de capacité de production (sous-traitance de capacité) La franchise : contrat par lequel une entreprise concède à une autre le droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits et services. Le franchiseur transmet son savoir faire au franchisé contre le versement de royalties. <i>Exemples : Mac Donald, Brioche dorée, Century 21...</i> L'externalisation des fonctions de soutien : il s'agit de confier à d'autres firmes des activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour l'entreprise (comptabilité, finance, paie...)	Elle permet à l'entreprise de réduire ses coûts et d'améliorer la qualité de ses produits puisqu'elle a recours à des entreprises spécialisées dans l'activité qu'elle leur confie Elle permet à l'entreprise d'être plus flexible face aux évolutions de l'environnement	Risque de dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs L'entreprise risque de perdre des ressources et des compétences stratégiques et distinctives pour le maintien d'un avantage sur ses concurrents Conflits sociaux liés aux suppressions d'emplois et/ou au transfert des contrats de travail au prestataire extérieur
--	--	---	---

Les stratégies de domaine	La stratégie de domination par les coûts	La stratégie de domination par les coûts consiste à atteindre, à qualité égale, des coûts inférieurs à ceux de la concurrence. Par cette stratégie, l'entreprise vise l'obtention d'un avantage concurrentiel fondé sur les coûts en s'adressant à une cible large Les coûts faibles peuvent être obtenus : En augmentant la quantité produite, l'entreprise réduit le coût unitaire de production car les coûts fixes sont répartis sur un nombre d'unités plus important Par l'obtention de la taille critique : taille minimale pour pouvoir entrer et se développer sur un marché Par une avancée technologique ou la possession d'un brevet	Cette stratégie permet d'accroître le chiffre d'affaires, d'augmenter les parts de marché et d'améliorer la rentabilité Elle permet d'éliminer du marché ou d'affaiblir les concurrents qui ne peuvent pas pratiquer les mêmes prix L'existence de coûts faibles constitue une barrière à l'entrée pour de nouvelles entreprises	Si la concurrence est vive, cette stratégie peut conduire à la guerre des prix qui peut s'avérer dommageable pour toutes les entreprises du secteur Elle nécessite des investissements importants dans le domaine de la production ce qui réduit la capacité d'innovation
---	---	--	--	---

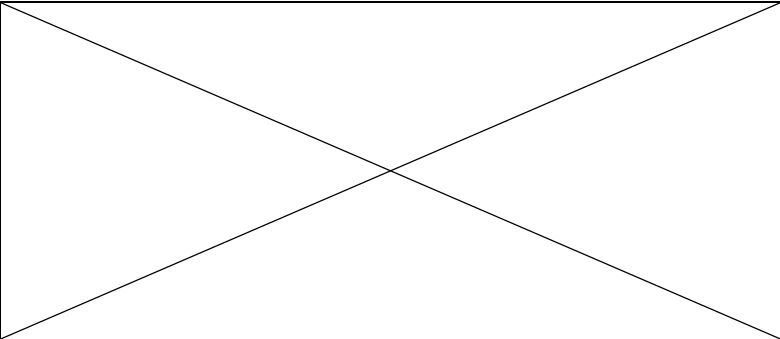
	La stratégie de différenciation La stratégie de différenciation consiste à offrir un produit ou un service qui soit perçu comme différent de ceux des concurrents. La différenciation peut porter sur plusieurs aspects : Les caractéristiques du produit fiabilité, qualité, sécurité, technologie et innovation... Les services liés au produit conseils personnalisés, service après-vente... Le mode de distribution Le conditionnement des produits La différenciation peut prendre deux orientations : la différenciation par le haut consiste à pratiquer des prix élevés justifiés par le caractère unique du produit. La différenciation par le bas consiste à dépouiller le produit de tout superflu afin de pratiquer des prix bas (Low cost).	D'éviter une concurrence directe avec les entreprises qui mènent une stratégie de domination par les coûts De créer des barrières à l'entrée (avec des brevets ou une marque) et de fidéliser sa clientèle	Les clients doivent percevoir nettement la différence entre l'offre de l'entreprise et l'offre des concurrents L'entreprise doit pouvoir préserver sa position unique en rendant ses facteurs de différenciation difficiles à imiter
--	---	---	--

	La stratégie de focalisation	La focalisation consiste pour l'entreprise à développer son activité sur un produit (niche) ou un segment de marché particulier (créneau). Du fait des moindres coûts et risques de cette stratégie, la focalisation intéresse généralement les PME ou les nouveaux entrants dans un secteur donné. Cette stratégie peut se justifier par : La détention d'avantages comparatifs de l'entreprise en termes de coûts ou en termes de différenciation Le désintérêt des concurrents car le produit nécessite des investissements dont la rentabilité est insuffisante L'incapacité de l'entreprise à soutenir une guerre des prix avec ses concurrents	D'éviter d'entrer en concurrence avec de grandes entreprises De mieux connaître les attentes des clients concernés, d'y répondre et de les fidéliser	Elle rend l'entreprise dépendante d'un segment qui peut s'avérer trop étroit et sur lequel la demande peut décliner pour diverses raisons Le segment étroit sur lequel l'entreprise intervient peut aussi être convoité par d'autres entreprises du fait même de sa rentabilité
--	------------------------------	--	---	---

10) Les modalités de développement stratégique

Stratégies	Explications	Avantages	Inconvénients
stratégie de croissance interne	La croissance interne (ou organique) consiste, pour l'entreprise, à développer ses capacités et ses compétences, en interne, grâce à l'acquisition de nouveaux actifs : machines, ateliers, laboratoires, brevets... On compare ce mécanisme au phénomène de croissance d'un organisme vivant (plante ou animal). C'est une modalité de développement adaptée aux PME.	Permet à l'entreprise d'augmenter les parts de marché et de faire jouer l'effet d'expérience Permet l'adaptation en douceur des structures et évite les réorganisations brutales Est un signe de bonne santé de l'entreprise, favorisant un bon climat social	Lenteur du processus Peut accentuer le risque lorsqu'elle est associée à la spécialisation Peut tenir une entreprise à l'écart du développement de nouveaux produits réalisés par ses concurrents

stratégie de croissance externe	La croissance externe consiste, pour l'entreprise, à développer ses capacités et ses compétences en s'associant à d'autres entreprises. Sur le plan juridique, ce mode de croissance peut se réaliser par : • La prise de participation : la société A achète une partie de la société B • La fusion création : deux sociétés A et B fusionnent afin de créer une nouvelle société C • La fusion absorption : une société A rachète une autre société B qui disparaît juridiquement • L'apport partiel d'actifs : une société A achète à une société B une partie homogène de ses actifs La croissance externe peut être inaccessible pour des PME ou des entreprises trop endettées.	Permettre le développement rapide de l'entreprise Permettre la réalisation d'effets de synergie liés à la complémentarité des entreprises qui se regroupent Constituer un moyen de réduire la concurrence et/ou de devenir leader sur un marché Offrir une forme de croissance bien adaptée à la stratégie de diversification Permettre d'obtenir rapidement des ressources et des compétences nécessaires à l'entreprise Permettre de s'implanter rapidement sur un nouveau marché	L'opération est coûteuse pour l'entreprise qui rachète Les effets de synergie peuvent ne pas se réaliser Risque de problèmes sociaux liés aux restructurations Risque de mésentente, chocs culturels
---------------------------------	---	---	--

stratégie de croissance conjointe	La croissance conjointe consiste pour l'entreprise à coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises, tout en restant juridiquement indépendante. Chacune des entreprises engage une partie de ses ressources pour réaliser un projet commun. Cette collaboration peut se faire entre entreprises concurrentes (alliance) ou non concurrentes (partenariat).		
la stratégie d'internationalisation	L'internationalisation est une stratégie consistant à rechercher l'implantation de l'entreprise sur de nouveaux marchés étrangers. L'entreprise dispose de 3 modalités pour s'internationaliser : • L'exportation: consiste à vendre directement ses produits dans un pays étranger en passant par un distributeur local. Elle nécessite peu d'investissements (coûts du transport, droits de douane...) • Le partenariat avec une entreprise locale : limite les risques liés à la méconnaissance de l'autre pays. Dans certains cas, c'est une nécessité car les investissements directs ne sont pas possibles • L'investissement direct à l'étranger : consiste à créer une filiale ou à racheter une entreprise à l'étranger. Nécessite d'évaluer précisément le « risque pays » (politique, économique, climatique...)	Accéder à de nouveaux marchés S'assurer un meilleur contrôle des sources d'approvisionnement, des circuits de distribution Profiter des conditions avantageuses du pays d'implantation (fiscalité, réglementation ...) Diminuer les coûts, notamment ceux de la main-d'œuvre, ou augmenter la rentabilité par des économies d'échelle	Augmentation des risques Eloignement géographique et culturel du pays d'origine Difficultés d'adaptation des produits aux différents marchés Difficultés de gestion et complexité organisationnelle

Stratégies Globales		Matrice d'ANSOFF Stratégies Génériques de PORTER		Stratégies de domaine	
Spécialisation	Pénétration marché			Domination par les coûts	
	Extension de marché			Différenciation	Par le haut (luxe)
	Développement produit				Par le bas (lowcost)
Diversification	Concentrique (lié)			Focalisation	
	Conglomérale (pas lié)				
Recentrage					
Intégration	Vertical amont				
	Vertical aval				
	Horizontale				
	Total				
Externalisation	Sous-traitance				
	Franchises				
	Externalisation fonction				
Modalités de croissance					
Croissance interne (organique)					
Croissance externe		Prise de participation			
		Fusion création			
		Fusion absorption			
		Apport d'actif			
Croissance conjointe		Alliance			
		Partenariat			
Internationalisation		Exportation			
		Partenariat avec entreprise locale			
		Investissement direct à l'étranger			

11) Les structures

- Qu'est-ce qu'une structure d'entreprise ?

La structure correspond à la manière dont l'entreprise est organisée.

C'est un ensemble d'éléments et de mécanismes qui visent à répartir, coordonner et contrôler les activités de l'entreprise afin que celle-ci puisse atteindre ses objectifs stratégiques.

La coordination :

- **Henry Mintzberg** définit **six mécanismes de coordination** qui assurent la cohérence de l'ensemble des actions menées au sein de l'entreprise.
- **L'ajustement mutuel** : la coordination se fait par interactions indirectes entre les individus et généralement par une communication informelle.
- **La supervision directe** : une personne donne des instructions à des subordonnés et contrôle leur travail.
- **La standardisation des procédés de travail** : les tâches qui doivent être effectuées, sont déterminées pour tous les intervenants.
- **La standardisation des résultats** : les résultats à atteindre sont spécifiés de manière précise.
- **La standardisation des qualifications et du savoir** : la formation et les qualifications nécessaires pour effectuer un travail sont déterminées de manière précise.
- **La standardisation des normes** : les normes dictent le travail et permettent à chacun de travailler à partir d'un ensemble commun de croyances.

Les configurations structurelles

Définition :

Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités.

La structure est le reflet de l'organisation technique et humaine de l'entreprise, et des processus de décision employés par les dirigeants.

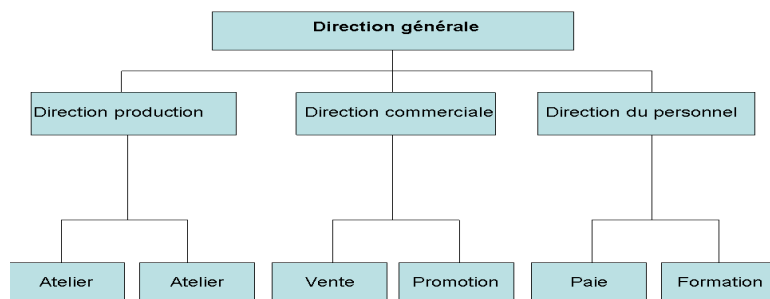
a) Classiques

- La structure hiérarchique

Description	Qui	Avantages	Limites
-------------	-----	-----------	---------

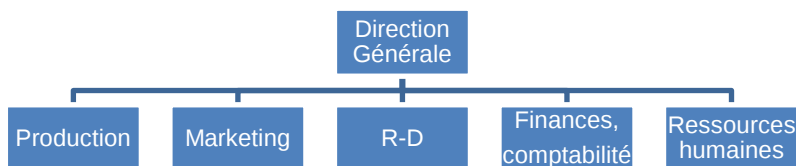
la structure hiérarchique repose sur l'unicité de commandement (un subordonné ne doit avoir qu'un seul chef). Cette structure a la forme d'une pyramide.	Petite-moyenne entreprise.	C'est une organisation simple et efficace.	A partir d'une certaine taille, difficile à appliquer. Elle peut devenir une structure bureaucratique où l'initiative des subordonnés est trop limitée.
--	----------------------------	--	--

Structure hiérarchique



- La structure fonctionnelle

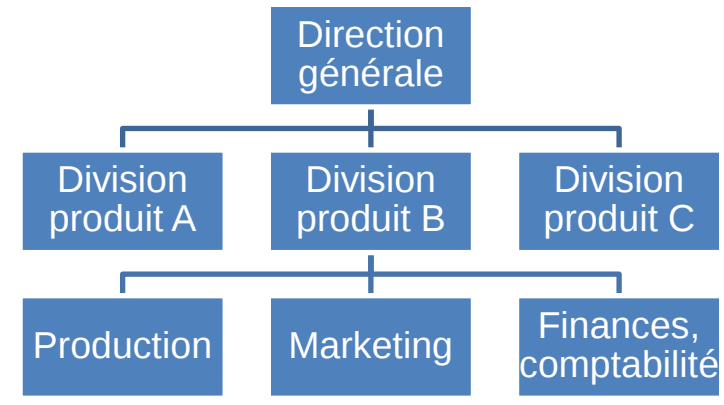
Description	Qui	Avantages	Limites
Construite par fonctions essentielles de l'Entreprise - Marketing - Production - Finance - Gestion des ressources humaine	Entreprise de taille moyenne (PME) Et gamme de produits peu diversifiée.	Simplicité de fonctionnement spécialisation par fonction.	Environnement de l'entreprise est instable que sa taille augmente et que son activité se diversifie.



- La structure divisionnelle

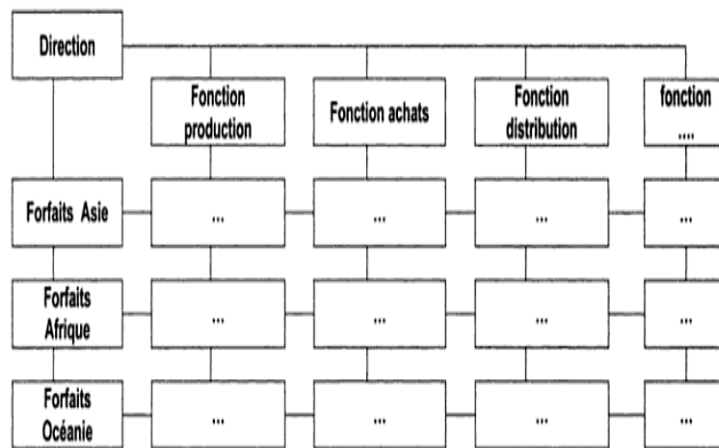
Description	Qui	Avantages	Limites
découpage par unités stratégiques de base - par produits, - par marchés,	Entreprises qui se diversifient	Structure décentralisée facilement adaptable,	-Dispersion des ressources. -Pas d'économie d'échelles.

- par zones géographiques	et se développent à l'international.	coordination efficace autour de chaque activité.	
---------------------------	--------------------------------------	--	--



- La structure matricielle

Description	Qui	Avantages	Limites
Découpage de l'entreprise selon deux critères, le critère technique et le critère administratif. Chacun des projets nécessite une certaine combinaison d'éléments techniques et administratifs. L'existence d'unités comprenant ces deux dimensions à la fois permet de satisfaire les exigences de chaque projet.	-Elle convient à un travail par projet (exemple : la NASA) ou aux entreprises qui évoluent dans un environnement très changeant. -les entreprises qui travaillent sur plusieurs projets, en employant les mêmes moyens.	-créer des économies d'échelle. -développer les activités relevant du domaine de l'innovation -facilite la communication interne de l'entreprise - les managers sont plus impliqués dans la prise de décisions stratégiques.	-la complexité -Remet en cause le principe de l'unité de commandement -La double hiérarchie peut être source de conflit.



Mintzberg

Six éléments de base	
- Le centre opérationnel Ce sont les personnes de la production de biens et services	- La technostucture Ce sont les experts qui planifient et contrôlent le travail des autres
- Le sommet stratégique Ce sont les personnes qui prennent les décisions stratégiques	- Le support logistique Assure la fourniture des différents services
- La ligne hiérarchique C'est la hiérarchie entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel	- L'idéologie Chaque organisation est traversée par une idéologie, c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insuffle une certaine existence à travers le squelette de sa structure"

b)Les configurations

- L'organisation entrepreneuriale :

L'entreprise est de petite taille. L'entrepreneur (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié. La structure est simple et informelle ce qui lui offre une bonne capacité d'adaptation. Elle est en revanche financièrement fragile.

Exemple : PME-PMI.

- L'organisation mécaniste :

Elle est efficace dans un environnement simple et stable. elle se caractérise par une grande taille où le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées. Ces procédures sont élaborées par des experts et spécialistes. C'est pourquoi les fonctions de support et la technostucture y ont une place prépondérante. Son

fonctionnement est efficace, précis mais ce type d'organisation évolue difficilement ou par des changements brutaux. *Exemple : entreprise de production de masse, administrations publiques.*

- **L'organisation divisionnalisée :**

L'entreprise atteint une grande taille qui l'amène sur plusieurs marchés. Elle peut diviser sa structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d'échelle. Les divisions peuvent se faire selon un produit, une gamme de produit, un pays... Chaque division dispose d'une certaine autonomie et se compose d'une mini structure classique. Mais chaque division reste chapeauté par une direction générale qui fixe les objectifs stratégiques. Les fonctions de support sont essentielles car elles assurent la coordination entre les divisions. Chaque responsable de division applique les directives stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus.

Ex : une entreprise multinationale. Nestlé.

- **L'organisation professionnelle :**

L'environnement est stable mais complexe. L'organisation est décentralisée. Elle laisse un maximum d'autonomie aux salariés. Le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d'action. Pour assurer la coordination entre les membres de la base opérationnelle, la fonction support est très développée.

Exemple : les entreprises de service

- **L'organisation innovatrice (ou adhocratie) :**

L'environnement est complexe et dynamique. C'est une structure adaptée à un environnement qui change. Elle met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support. L'autonomie est forte et est justifiée par la qualification élevée des membres. La base opérationnelle est inexistante : il n'y pas « d'exécutants ».

Exemple : université, laboratoire de recherche.

- **L'organisation missionnaire :**

La structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie commune. Mintzberg n'a pas observé d'entreprise fonctionnant de la sorte. Le rôle des valeurs ne peut être qu'une teinte applicable à toutes les autres formes d'organisation.

Exemple : un monastère.

- **L'organisation politique**

Il n'y a pas de hiérarchie spécifique. Chacun tente d'imposer son point de vue en usant du pouvoir dont il dispose. Tantôt les membres de l'organisation s'opposent, tantôt ils coexistent. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques.

Exemple : l'assemblée nationale.

c) Flexibles

- **L'entreprise-réseau :**

Un réseau est un ensemble d'entités travaillant en coopération dans un but commun, qui confient leur leadership à une unité du réseau.

Entreprise est alors composée de cellules relativement autonomes qui peuvent créer entre elles, à tout moment, des relations transversales sans passer par la hiérarchie.

D'un point de vue externe, les multiples partenariats, alliances, coopérations ou franchises développés par les firmes conduisent à envisager les entreprises du futur comme des «entreprises réseaux», dont il devient de plus en plus difficile de préciser les contours.

- **La structure par projets :**

C'est une évolution de la structure matricielle. Elle regroupe autour d'un projet les personnes et les compétences nécessaires à sa réalisation. Le chef de projet est autonome et l'équipe disparaît après la réalisation du projet.

Les entreprises développent des projets (nouveau produit, nouveau chantier, nouvelle cible commerciale...) qui impliquent naturellement différents services dont l'action doit être coordonnée.

- **La structure innovatrice (ou adhocratie)**

Pour faire face à un environnement en constante évolution, les entreprises doivent être capables d'intégrer rapidement les innovations et de s'adapter dans les meilleurs délais à des situations inédites.

12) GPEC

Qu'est-ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ?

La GPEC est un dispositif de GRH qui assure l'adéquation entre les ressources et les besoins tant sur le plan quantitatif (les emplois) que qualitatif (les compétences).

13) La motivation

- Quels sont les facteurs de motivation des salariés ?

- Frederick Taylor considère que la motivation est fondée sur le gain. L'homme travaille pour percevoir un revenu.

Le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats.

- Elton Mayo considère que la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques.

Il a montré que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs.

Abraham Maslow considère que la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés.

D'après la pyramide des besoins, les individus tentent de satisfaire leurs besoins les uns après les autres.

Pour motiver un salarié, il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins supérieurs, en lui confiant par exemple des responsabilités

Frederick Herzberg analyse la motivation selon deux axes : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Les facteurs d'hygiène sont le salaire, les conditions de travail, la sécurité et le statut.

Les facteurs de motivation sont la responsabilité des tâches, la reconnaissance de la hiérarchie, l'évolution de carrière et l'autonomie.

La satisfaction des facteurs d'hygiène est nécessaire pour éviter la démotivation mais influence peu la motivation. La non satisfaction des facteurs d'hygiène entraîne une attitude négative face à l'emploi.

Victor Vroom :

En 1964, Vroom développe une théorie dite "**théorie des attentes**" qui **cherche à expliquer pourquoi les individus sont motivés ou non**.

L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que si cet effort lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière est valorisante à ses yeux.

La théorie des attentes repose sur trois concepts : l'expectation, l'instrumentalité et la valence.

- **L'expectation** est la probabilité que l'individu porte sur ses chances de réussite compte tenu de ses capacités
- **L'instrumentalité** (utilité) est la probabilité pour un individu qu'un effort permette d'accéder ou non à la récompense
- **La valence** est la valeur attribuée par l'individu à la récompense.

Il ne suffit pas qu'il y ait récompense, il faut que l'individu souhaite réellement l'obtenir

Quels sont les leviers de la motivation des salariés ?

Utiliser les leviers de la motivation consiste pour les entreprises à trouver les moyens pour motiver les salariés dans le travail.

Deux types de leviers peuvent être utilisés : les leviers monétaires et les leviers non monétaires.

Les leviers monétaires : la rémunération est une des bases d'une politique de ressources humaines qui vise à motiver le personnel sur le plan individuel et collectif.

Les leviers non monétaires agissent sur la motivation individuelle (étendue des responsabilités, autonomie dans le travail, reconnaissance de la hiérarchie, évolution de carrière, formation...) et collective (groupes de projets, visioconférences, Intranet..).

Quelle est la différence entre la motivation et l'implication ?

La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche, **l'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise.**

Elle traduit l'adhésion du salarié aux valeurs de celle-ci.

Le salarié impliqué travaille beaucoup, et plus que ce qui est attendu de lui mais il le décide lui-même.

- L'innovation peut être qualifiée de **majeure** lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation du produit ou s'accompagne d'une rupture technologique
- L'innovation est qualifiée d'**incrémentale** lorsqu'elle ne bouleverse pas profondément les conditions d'usage et l'état de la technique.

14) L'innovation

L'innovation est au cœur des processus de création de richesse pour les entreprises. Elle permet en effet de générer de la croissance, indispensable au renforcement de la compétitivité ou d'un avantage concurrentiel.

Définition de l'innovation :

Processus par lequel une connaissance engendre une création de valeur supplémentaire pour l'entreprise sous forme de bien, de service ou de procédé.

La connaissance préalable peut prendre la forme d'une invention c'est-à-dire une réponse technique nouvelle apportée à une situation nouvelle ou à un problème rencontré.

La créativité peut se définir comme la capacité à combiner des idées de façon unique et originales.

15) Le management de la connaissance

Le management des connaissances (en anglais "*Knowledge management*") est l'ensemble des méthodes et techniques permettant de gérer les savoirs et les savoir-faire au sein de l'entreprise.

Il s'agit de valoriser, conserver et diffuser en interne les savoirs et savoir-faire des salariés.