BTS2

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

La structure d'entreprise est définie par [redacted] comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

Existe-t-il une structure idéale synonyme de performance ?

Les auteurs de l'école classique en organisation [redacted] considèrent que cette structure idéale, normée, existe. C'est le « *one best way* » organisationnel.

L'école de la contingence regroupe des auteurs qui pensent qu'au contraire, la structure est soumise à de nombreuses influences et que la structure la plus performante est celle qui s'adaptera le mieux à son environnement

I. Les configurations structurelles

A. Les composantes fondamentales

Pour Mintzberg (1973), on peut mettre en évidence, dans toute organisation, cinq composantes fondamentales :

Composante	Rôle au sein de l'entreprise	Exemples
Sommet stratégique	Chargé de définir la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise. Il dispose du pouvoir légitime.	Cadres dirigeants : Président, Conseil d'administration, Comité directeur, gérant...
Ligne hiérarchique	Assure la liaison entre le sommet stratégique et les centres opérationnels. Adapte les objectifs stratégiques et veille à leur exécution.	Managers : directeurs d'usine, chefs d'équipe, responsables des ventes...
Centres opérationnels	Sont chargés d'exécuter les décisions prises au sommet de la hiérarchie.	Personnel affecté aux activités de production : opérateurs, vendeurs, acheteurs...
Technostructure	Élabore les normes, les procédures de travail qui seront appliquées au sein de l'entreprise. Ils sont à l'origine de la planification des activités de l'entreprise.	Comptabilité et gestion, bureau des méthodes, services de planification...
Support logistique	Fournit les ressources nécessaires à l'entreprise	Ressources humaines, conseil juridique, Recherche-développement...

B. Les mécanismes de coordination

Pour que l'entreprise puisse atteindre un certain degré d'efficacité, ces composantes doivent être coordonnées. Mintzberg distingue cinq catégories de mécanismes de coordination.

Mécanismes de coordination	Description
Ajustement mutuel	La coordination entre les acteurs est assurée par une simple communication informelle.
Supervision directe	La coordination est assurée par une communication formelle, verticale, descendante. Le supérieur hiérarchique fournit des instructions à un ensemble d'opérateurs.

Standardisation des procédés	La façon de travailler est programmée selon un ensemble de procédures établies par la technostructure.
Standardisation des résultats	Ce sont les résultats à atteindre, pour chaque poste, qui sont parfaitement décrits, normalisés.
Standardisation des qualifications	Chacun, dans l'entreprise, doit disposer d'un certain niveau de formation, pour assurer les tâches qui lui incombent.

C. Les configurations structurelles types

1. L'approche de [redacted]

La façon dont les composantes de l'organisation sont coordonnées entre elles et leur poids respectif dans la structure de l'entreprise permettent de relever cinq configurations structurelles types :

- la configuration entrepreneuriale
- la configuration mécaniste
- la configuration professionnelle
- la configuration divisionnalisée
- la configuration adhocratique

2. L'approche [redacted]

Cet économiste japonais s'est intéressé à la « structure informationnelle » de l'entreprise c'est-à-dire qu'il a cherché à comprendre comment l'information circule à l'intérieur de l'entreprise et comment se prennent les décisions permettant d'assurer un certain niveau d'efficience.

Ces travaux sont issus d'une comparaison sur le fonctionnement des entreprises américaines et des entreprises japonaises.

L'entreprise américaine (firme A) se caractérise par une structure hiérarchique classique utilisant une coordination plutôt verticale et dans laquelle le pouvoir appartient essentiellement aux actionnaires. La division du travail est très nette ; il existe une séparation marquée entre les tâches de conception du travail et les tâches d'exécution.

L'entreprise japonaise (firme J) présente une structure plus souple, utilisant des mécanismes de coordination horizontaux ; l'information circule mieux entre unités opérationnelles. Dans la firme J, les intérêts des travailleurs sont mieux pris en compte.

Chaque structure est adaptée à un certain type d'environnement : dans un avenir certain, la firme A peut être très efficace mais dans un avenir incertain, la firme J présente de nombreux avantages.

II. Les facteurs agissant sur le choix de la structure

A. Les facteurs de contingence de Mintzberg

Le choix d'une structure n'est pas entièrement libre. Mintzberg met en avant quatre facteurs de contingence :

- l'âge et la taille : l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme ;
- le système technique est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services ;

• un environnement complexe nécessite une structure de type organique ;
• le pouvoir est en général centralisé au niveau du sommet, formalisé.

B. La relation stratégie – structure

[redacted] définit la structure comme la façon d'organiser l'entreprise dans le but d'appliquer la stratégie. Ainsi, la structure suit la stratégie.
Les propositions de Chandler reposent sur l'étude des grandes firmes américaines (Dupont de Nemours, Standard Oil, General Motors…) dans les années 1960. Il cherche à comprendre les raisons du succès de ces firmes au plan mondial. Ces entreprises ont bâti leur réussite grâce à une stratégie d'intégration, ce qui a permis de remplacer **la « main invisible du marché »** par la « main visible » des managers pour atteindre une meilleure efficacité.
En intégrant de nombreuses activités, les entreprises gagnent en productivité et en coût, mais la coordination devient un élément clé à maîtriser. Les structures de ces entreprises ont dû s'adapter. Chandler constate que ces firmes sont passées d'une forme en U, structure fonctionnelle centralisée, à une structure en M, structure multidivisionnelle, multiproduits, décentralisée.
Cependant, même pour Chandler, la relation peut être perçue dans l'autre sens. La structure, constituant une réponse des managers aux variations de l'environnement de l'entreprise, peut, à son tour, influencer le choix d'une stratégie.

C. Les autres facteurs déterminants

1. L'environnement

Pour [redacted], la nature de l'environnement et son degré d'incertitude sont un facteur déterminant pour le choix d'une structure. Cependant chaque composante de l'entreprise est soumise à un environnement qui lui est propre. Ainsi le sous-système marketing est soumis à un environnement plus stable que le sous-système scientifique confronté à un environnement au degré d'incertitude très élevé.
Chaque composante devra s'adapter à son environnement particulier et adopter un comportement et des attitudes adéquats. C'est ce que Lawrence et Lorsch appellent la différenciation.
Mais plus les composantes de l'entreprise adopteront un comportement différencié, plus la nécessité d'une coordination entre ces composantes se fera sentir. C'est ce que Lawrence et Lorsch appellent l'intégration.

L'entreprise la plus efficace est celle qui réussit à bien concilier différenciation et intégration.

2. La technologie

[redacted] à partir d'une étude portant sur une centaine d'entreprises anglaises, constate que des entreprises ayant adopté des structures très différentes les unes des autres, obtiennent des niveaux de performance élevés.
L'explication de ce niveau de performance réside, selon elle, dans le système de production mis en place. Pour Woodward, c'est donc la technologie qui constitue le principal facteur de contingence.
Ainsi, toujours à partir de son étude, elle met en évidence trois grandes catégories de système de production :

- la production à l'unité ou en petites séries : dans ce cas, la structure qui en découle est une structure souple, dans laquelle la ligne hiérarchique est réduite et les communications entre acteurs sont souvent informelles (ajustement mutuel) ;
- la production en grandes séries ou de masse : la structure est très hiérarchisée, les procédures, les résultats sont standardisés ;
- la production en continu : ce système de production est nécessairement très automatisé. La structure qui en découle présente une ligne hiérarchique longue avec des prises de décision décentralisées.

De nombreuses structures types (structure hiérarchique, structure fonctionnelle, structure divisionnelle, structure matricielle) perdurent. Cependant, de nouvelles formes d'organisation se développent. Elles génèrent un changement organisationnel qui est délicat à mettre en œuvre.

I. Les configurations structurelles flexibles

L'environnement concurrentiel et évolutif auquel les entreprises sont confrontées requiert des formes d'organisation flexibles et organiques : *empowerment*, organisation par projet, *reengineering*, adhocratie, entreprise réseau qui ont comme point commun de privilégier les relations transversales au sein de l'entreprise.

A. L'*empowerment*

L'*empowerment* s'inscrit dans une vision post-taylorienne de l'entreprise ; il ne doit pas y avoir de séparation entre ceux qui décident et ceux qui exécutent : « C'est celui qui est le plus proche du client et réalise les opérations qui est le mieux placé pour prendre la décision. Elle lui revient par essence » (Brilman, 2001).
L'*empowerment* doit conduire à des décisions meilleures, plus rapides, avec pour conséquence une plus grande implication et davantage de polyvalence des personnels pour une plus grande satisfaction des clients. Il requiert un personnel de qualité ; c'est ainsi que le niveau du recrutement s'élève dans les organisations qui pratiquent l'*empowerment*. Ce principe comporte toutefois certaines restrictions : la latitude accordée au

collaborateur est inévitablement limitée, car certaines décisions doivent remonter dans la hiérarchie.
L'*empowerment* conduit les entreprises à réduire les niveaux hiérarchiques et à faire descendre l'autorité vers un personnel non cadre à qui il est nécessaire de donner les moyens de résoudre des problèmes et de prendre des décisions.

B. Organisation par projet

Un projet peut se définir comme un ensemble d'actions mises en œuvre pour atteindre un but précis, afin de répondre à un besoin spécifique. Une organisation par projet a pour objectif d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci de rentabilité.
Les projets sont transversaux à l'entreprise et sont destinés à satisfaire un client interne ou externe ; ils ont un début et une fin ([redacted]). Manager un projet, c'est orienter, sur un même objectif et pour une durée déterminée, des hommes et des ressources affectés habituellement à d'autres activités. La structure par projet nécessite le déploiement d'une organisation spécifique pour favoriser la réalisation des projets, tout en assurant la pérennité de l'entreprise.
Cette organisation spécifique pose des problèmes de gestion des hommes ; la difficulté réside dans son caractère transversal qui transcende la structure de l'entreprise. En effet, le responsable du projet n'est pas nécessairement le supérieur hiérarchique des participants au projet ; il peut encadrer des intervenants qui ont un statut supérieur au sien. De même, chaque projet est unique et requiert un renouvellement des compétences et des moyens engagés.

C. Le *reengineering* ou la reconfiguration des structures

[redacted]) en donnent la définition suivante : « Repenser d'une manière fondamentale et radicale la façon dont les processus de gestion sont organisés pour aboutir à des améliorations considérables dans les mesures de performance que sont les coûts, la qualité, et la rapidité… Pour parvenir à ces résultats, il ne suffit pas de raccommoder l'existant. Il faut au contraire revoir fondamentalement la nature du travail, remettre en question les règles établies ».
Le *reengineering* est en rupture avec la parcellisation des tâches, l'organisation verticale hiérarchisée. Il est souvent associé au *downsizing* qui s'opère par la diminution de la taille des activités, des effectifs salariés, essentiellement les cadres intermédiaires.
Le *reenginering* ne consiste pas à réaliser des améliorations marginales, mais à aboutir à une progression sensible des performances.
À la suite d'un processus de *reengineering*, l'entreprise adopte des structures plus plates en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques (*delayering*), en élargissant le contenu des

activités, en développant des relations transversales et en accroissant le pouvoir de décision de ses membres (*empowerment*). Dans ces conditions, le responsable est un leader d'équipe qui doit motiver, inciter les membres de l'équipe à être imaginatifs et responsables, et accepter le droit à l'erreur. Cette approche a pour fondement l'idée qu'une entreprise doit être considérée comme un ensemble de processus centrés sur la satisfaction des besoins du client.
Le *reengineering* se caractérise souvent en Europe, et notamment en France, par une gestion plus sociale que dans les pays anglo-saxons. Les suppressions de postes s'opèrent plutôt par des départs en retraite non compensés que par des vagues de licenciements massifs.

D. L'adhocratie

L'adhocratie est une structure formée dans un but précis : celui de répondre aux facteurs de contingence qui ont un impact sur l'entreprise. Elle est en effet adaptée à un environnement complexe et dynamique. Elle correspond à une organisation jeune dont la structure est organique [redacted]) et peu formalisée. Elle regroupe des individus experts qui travaillent en petites unités.
L'adhocratie développe des mécanismes de liaison pour encourager l'ajustement mutuel à l'intérieur et entre des équipes. Dans ce cadre, la stratégie n'est pas explicite et formulée mais formée dans l'action. Elle permet à l'entreprise de disposer d'une forte réactivité, de diversifier les missions et de procurer une autonomie à ses membres. Mais elle comporte des inconvénients notamment une ambiguïté dans la répartition des rôles, des difficultés à faire des activités ordinaires et une discontinuité dans la réalisation des tâches.

E. L'entreprise réseau

Les entreprises organisées en réseaux et connectées les unes aux autres mettent en commun leurs compétences et leurs ressources pour la production de biens et de services. L'entreprise réseau est une forme d'organisation fondée sur la coopération et la coordination. Les relations contractuelles entre entreprises se multiplient notamment par la généralisation de l'externalisation. De ce fait, les frontières de l'entreprise sont délicates à délimiter lorsqu'elles passent des alliances avec leurs fournisseurs, leurs clients ou leurs concurrents.

II. La dynamique structurelle source de changement organisationnel

A. Le changement structurel dans un contexte de crise

Selon [redacted]), une entreprise passe par des phases successives qui se traduisent par un changement de style de management, de coordination et de division du travail. Chaque

phase se termine par une crise qui permet une transition vers la phase suivante et par un changement de structure.

B. Les résistances au changement

On considère généralement que le changement traduit la volonté d'adapter l'organisation à son environnement et est déterminé par les facteurs suivants :
- la croissance de l'entreprise ;
- l'évolution du marché ;
- l'évolution technologique ;
- les décisions stratégiques ;
- la nécessité de modifier la structure de l'entreprise ;
- des comportements individuels inadaptés ;
- des lacunes constatées dans le management de l'entreprise.

Cependant, le changement aussi cohérent soit-il fait souvent l'objet de résistances de la part des salariés de l'entreprise. Plus le statut des salariés les situe loin du sommet hiérarchique ou des préoccupations des actionnaires, plus le degré d'adhésion au changement est faible ; ils le considèrent comme un outil au service de la politique de leurs dirigeants.
Le sentiment de ne pas être suffisamment reconnu et l'incertitude quant à la pérennité de l'organisation ont un impact négatif sur l'adhésion des acteurs au changement. Cependant, ces impressions ne sont pas nécessairement le reflet de la réalité, mais celui de leurs représentations. Les comportements des individus reposent sur des croyances qui vont déterminer leurs comportements.
Un défaut de communication, tant au moment de l'introduction du changement que dans sa mise en œuvre, tend à créer un sentiment de frustration et de rejet de l'instrument.
Enfin, une culture d'entreprise forte peut constituer un frein aux changements.

C. La gestion du changement organisationnel

[redacted]) considèrent qu'il est essentiel d'identifier les caractéristiques, la nature et les règles des jeux qui structurent les relations entre les acteurs et de remonter aux modes de régulation par lesquels ces jeux s'articulent. L'acteur possède ainsi toujours une marge de manœuvre relative qu'il va chercher à exercer, l'action collective ne va pas de soi. Il convient de tenir compte des stratégies de ses acteurs et de leur permettre une autonomie d'action et d'interprétation.

L'entreprise est une entité dans laquelle se confrontent des logiques différentes ; elle doit par conséquent développer des arrangements ou des compromis pour assurer une cohésion dans ses comportements, d'autant plus si elle est confrontée à un changement.
Une situation de changement nécessite également une démarche de traduction des enjeux liés au changement. Cette traduction s'accomplit par une définition des modes de fonctionnement, par l'attribution des rôles, et par une mise en évidence des impossibilités.
Mettre en œuvre la stratégie suppose de mobiliser les ressources humaines autour des objectifs fixés.
Cette adaptation des ressources humaines peut être obtenue dans le cadre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) rendue obligatoire en France par une loi de 2005.
La recherche de la flexibilité et le développement des compétences sont des axes prioritaires.

I – La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

A – Les deux composantes de la GPEC

La GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. Elle comprend deux aspects.

1 - Aspect collectif

La GPEC comporte un volet qui permet de surveiller l'environnement afin de relever l'évolution des métiers qui concernent l'entreprise. Elle vise également à détecter l'apparition de nouveaux métiers susceptibles d'intéresser l'entreprise.
La GPEC a pour objectif, en interne, d'analyser les ressources humaines au plan quantitatif (emplois) et au plan qualitatif (compétences).
La GPEC permet ainsi d'anticiper les besoins à moyen terme de l'entreprise et de proposer des solutions.

2 - Aspect individuel

La GPEC propose un ensemble d'outils permettant de prendre en compte les attentes de chaque salarié au sein de l'entreprise. Cet aspect permet de trouver l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les intérêts individuels des salariés.
Le volet individuel de la GPEC oblige ainsi l'entreprise à s'intéresser aux aspirations professionnelles de ses collaborateurs, à essayer de maintenir leur employabilité[1] et à les aider à s'épanouir.

[1] Capacité d'un salarié à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau

B – Intégration de la GPEC à la démarche stratégique

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) constitue une réponse à la nécessaire adaptation des ressources humaines aux évolutions de l'environnement ainsi qu'aux changements stratégiques des entreprises.
Ainsi, la GRH permet :
• de préparer le changement de structure d'une entreprise : lorsqu'une entreprise s'engage dans une phase de reengineering, le personnel doit faire preuve d'une très grande mobilité géographique et professionnelle ;
• de conserver et/ou développer un avantage concurrentiel : les compétences des ressources humaines sont souvent à la base d'un avantage concurrentiel durable. La GPEC va proposer des outils pour maintenir et développer ses compétences ;
• d'anticiper les évolutions de l'environnement : il s'agit ici d'une mission de veille professionnelle. La GPEC permet de connaître les tendances en matière de métiers. Quels sont les métiers dans lesquels il faut investir ? Quels sont les métiers appelés à disparaître ?
• de participer au développement de la motivation et de l'implication des salariés dans l'entreprise

II – Les priorités des politiques de gestion des ressources humaines

La flexibilité et le développement des compétences constituent un enjeu majeur des politiques de gestion des ressources humaines.

A – La flexibilité

Pour [redacted] la flexibilité vise à doter l'entreprise d'un *design* organisationnel adéquat au regard des conditions de l'environnement et d'un répertoire d'actions lui permettant d'asseoir sa maîtrise sur l'environnement ; c'est-à-dire s'adapter à son environnement, mais aussi se procurer des leviers permettant d'agir sur son environnement.

1 - Les divers aspects de la flexibilité

On peut utiliser la typologie de Brunhes (1989) qui distingue cinq types de flexibilité du travail :
• la flexibilité externe quantitative : il s'agit de faire varier l'effectif de l'entreprise en recourant, notamment, aux contrats de travail précaires (CDD, CTT) ;
• l'externalisation qui permet de faire supporter à une autre entreprise les obligations liées à l'employeur ;
• la flexibilité interne quantitative qui consiste à moduler le temps de travail en fonction de l'activité réelle de l'entreprise (heures supplémentaires, annualisation de temps de travail…) ;
• la flexibilité fonctionnelle qui est rendue possible par la polyvalence des salariés qui peuvent ainsi changer d'affectation de poste en fonction des besoins du moment ;
• la flexibilité salariale qui permet une adaptation des rémunérations sur l'évolution conjoncturelle du chiffre d'affaires de l'entreprise.

2 - Les limites de la flexibilité

La flexibilité comporte certaines limites :

- la précarité des emplois : le recours excessif aux CDD, au travail temporaire et à l'externalisation n'est pas favorable au développement d'emplois stables ;
- le développement d'un sentiment d'injustice : adapter les rémunérations est délicat à mettre en œuvre si les critères ne sont pas objectifs ou suffisamment expliqués aux salariés. Il en est de même de la recherche de la polyvalence qui nécessite un effort important des salariés ; ces efforts doivent être récompensés à leur juste valeur.

Si les conditions d'obtention de cette flexibilité n'ont pas été bien analysées, cela aura un impact direct sur la qualité du travail du salarié : charge de travail excessive, augmentation du stress, baisse de la motivation, augmentation des conflits sociaux, détérioration du climat social.
Les performances globales de l'entreprise s'en ressentiront alors.

B – Le développement des compétences

Rappel de cours : l'approche fondée sur les ressources – [redacted]

La stratégie de l'entreprise doit être appréhendée, non pas à travers le couple produit/marché, mais au regard de ses ressources internes. Parmi celles-ci figurent, bien évidemment, le savoir-faire et les compétences (ressources intangibles selon Penrose).
Un avantage concurrentiel durable peut être obtenu grâce à une compétence fondamentale maîtrisée par l'entreprise. Celle-ci est obligatoirement fondée sur les ressources internes de l'entreprise et peut donc concerner les ressources humaines (Hamel et Prahalad).

La mission de la GRH n'est pas uniquement de chercher à adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise, mais aussi de favoriser le développement des compétences clés fondées sur les ressources humaines.
Les compétences d'une entreprise découlent des savoirs et pratiques accumulés pendant des années par le travail des salariés. La politique de gestion des ressources humaines doit consister à favoriser cette accumulation en se dotant d'outils d'apprentissage organisationnel.
L'apprentissage organisationnel est un des quatre axes du TBP élaboré par Norton et Kaplan. Les indicateurs situés sur cet axe permettent de mesurer comment l'entreprise développe sa capacité

à s'améliorer (compétences, implication, diffusion de la connaissance).
L'apprentissage organisationnel est le processus qui permet d'obtenir les compétences.

1 - Modalités

• Politique de formation : formation de type classique, mise en place de modules de « e-learning », création d'une « école maison »
• Politique de promotion interne
• Développement du système d'information de l'entreprise

Ces politiques permettent à la fois de valoriser les compétences internes et de fidéliser les salariés.

2 - Limites

• Existence de routines internes susceptibles de bloquer le processus d'apprentissage. Certaines compétences de l'entreprise peuvent constituer des freins à l'innovation : rétention de l'information par les salariés qui ne veulent pas perdre leurs pouvoirs.
• Le temps : l'accumulation de compétences est un processus lent, or l'entreprise doit s'adapter rapidement à son environnement. L'entreprise est ainsi parfois obligée d'aller chercher à l'extérieur les compétences qui lui font défaut :
  - recrutement ;
  - partenariats avec des centres de recherche, des universités, d'autres entreprises ;
  - stratégie de croissance externe.

La motivation et l'implication des salariés ne sont pas synonymes de performance. Cependant, la performance de l'entreprise passe nécessairement par l'obtention de ces deux variables. La hiérarchie des besoins de [redacted], la théorie bifactorielle et la théorie des attentes de Vroom mettent en évidence la diversité des facteurs de motivation au travail. Par ailleurs, Maurice Thévenet développe le concept d'implication ; implication des salariés qui est aussi fonction de l'influence de la culture d'entreprise.

I. La relation motivation-implication et performance de l'entreprise

La motivation peut être définie comme une force qui incite l'individu à agir. Elle a une dimension individuelle. Exemples : la promotion, le salaire.
La motivation est l'élément moteur de la réussite.
L'implication peut être définie comme une force qui incite le salarié à agir dans le sens voulu par l'entreprise. Une personne motivée par nature peut très bien ne pas être impliquée dans son travail si elle n'adhère pas aux valeurs de son entreprise.
La motivation et l'implication constituent des conditions nécessaires à la performance individuelle, mais ne garantissent pas cette performance qui est fonction de l'efficience du comportement de l'individu.

II. La motivation au travail

A. Les théories de la motivation

1. La hiérarchie des besoins de Maslow

La hiérarchie des besoins établie par [redacted]) invite les dirigeants d'entreprise à s'interroger sur les actions à mener pour permettre à l'individu d'exprimer son potentiel.
Il distingue cinq niveaux de besoins :
• les besoins physiologiques se traduisent par la recherche d'un salaire permettant à l'individu de les satisfaire ;
• les besoins de sécurité sont de trois ordres : sécurité psychologique (relations entre les membres de l'entreprise) ; sécurité économique (l'emploi) ; sécurité physique ;
• les besoins d'appartenance se manifestent par le désir de vouloir faire partie d'un groupe et d'avoir la possibilité d'apporter sa contribution aux résultats de l'entreprise ;
• les besoins d'estime se matérialisent par le désir d'être reconnu et de faire un travail utile et apprécié ;
• les besoins d'accomplissement traduisent la volonté de s'épanouir et de se réaliser dans son travail.
Un besoin ne peut être satisfait si le précédent ne l'a pas été.
Un besoin non satisfait conduit l'individu à renoncer.

Il convient cependant de nuancer l'intérêt de cette hiérarchisation l'intensité des besoins est ressentie différemment selon les individus.

2. La théorie de la satisfaction ou théorie bi-factorielle d'Herzberg

[redacted] distingue deux types de facteurs de motivation au travail : les facteurs d'hygiène relatifs aux conditions de travail et à la rémunération ; les facteurs de motivation relatifs au contenu du travail et à la possibilité d'évolution de carrière.
La réalisation des facteurs d'hygiène n'est pas source de motivation. Par contre, lorsqu'ils ne sont pas réalisés, ils constituent une source de démotivation. Au contraire, les facteurs de motivation jouent un rôle essentiellement positif.
Les facteurs d'insatisfaction peuvent aisément être éliminés. En revanche, les facteurs de motivation sont plus difficiles à établir.
Herzberg (1966) prône l'enrichissement des tâches. L'individu doit prendre en charge la programmation et la gestion de son travail. Ses activités sont ainsi plus captivantes, son niveau de responsabilité s'élève.

3. La théorie des attentes de [redacted] ou théorie VIE (Valence, Instrumentalité, Expectation)

Le processus motivationnel repose sur trois facteurs explicatifs (modèle VIE) qui se combineraient de manière multiplicative.
• Niveau d'Expectation (E) : la probabilité de réussite estimée par l'individu. Etat d'esprit du salarié conscient que s'il fait des efforts, il atteindra le résultat demandé.
• Instrumentalité (I) : la conviction pour le salarié que la réussite dans la réalisation du travail demandé sera récompensée. C'est la probabilité que son comportement permette bien d'accéder à une récompense.
• Valence (V) : la valeur que l'individu attribue à la récompense escomptée en fonction de son comportement et de son investissement personnel au travail.
La combinaison de ces trois éléments conditionne la motivation de l'individu et si un seul des trois est absent la motivation est nulle.

Motivation = Valence x Instrumentalité x Expectation

Il est nécessaire que le manager rende explicite le lien entre l'effort et la performance réalisée.

B. Les leviers pour renforcer la motivation des salariés

1. Les facteurs financiers de motivation

• La rémunération : le salaire
• Les mécanismes d'épargne salariale : l'attribution d'actions, la participation aux résultats, l'intéressement

• Les primes : il faut fixer des critères d'attribution objectifs et clairs, toujours en rapport avec des objectifs préalablement fixés. Elles peuvent être individuelles ou collectives

2. Les facteurs humains de la motivation

- Les aspirations des salariés
- Les conditions de travail
- Les rapports avec la hiérarchie et les collègues
- Les perspectives de carrière
- L'accès à la formation
- L'autonomie dans le travail
- La communication interne

III. L'implication au travail

A. Le concept d'implication

Selon **Pfeffer** (1999), la réussite à long terme des entreprises est fonction du degré d'implication de ses membres parce qu'elle permet de faire face à l'évolution de son environnement.
Mowday, Steers, Porter, Boulian (1974) mentionnent que l'implication organisationnelle est caractérisée par trois facteurs :
- une forte acceptation des buts et valeurs de l'organisation ;
- une volonté de fournir des efforts significatifs en faveur de l'organisation ;
- une aspiration à en rester membre.

B. Les conditions de l'implication

Thévenet (2000) distingue trois conditions de l'implication au travail : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

• **La cohérence**

Selon Thévenet, il y a cohérence quand les règles, procédures, systèmes sont en symbiose avec les valeurs de l'individu et de l'organisation. La cohérence suppose qu'il y ait concordance entre les discours liés aux pratiques de l'organisation et les attentes de ses acteurs.

• **La réciprocité**

L'acteur peut s'impliquer dans une entreprise s'il a le sentiment que celle-ci s'implique vis-à-vis de lui. La réciprocité ne se traduit pas par les conditions faites aux acteurs de l'entreprise, mais par ce que ces derniers ressentent de leur expérience dans l'entreprise. Thévenet fait de la relation managériale un vecteur fondamental de la réciprocité ; la relation que peut avoir l'acteur avec ses supérieurs hiérarchiques est déterminante pour son implication.

• **L'appropriation**

Thévenet explique l'appropriation par le fait que l'individu ressent qu'un événement lui appartient partiellement. L'acteur doit ainsi pouvoir situer son action dans l'activité globale de

l'entreprise et en retirer des succès personnels et avoir une image positive de sa relation avec son univers de travail.

C. Les antécédents à l'implication

Thévenet (2000) juge par ailleurs que l'implication relève de l'histoire personnelle des acteurs de l'entreprise ; laquelle recouvre l'expérience professionnelle, leurs activités hors travail, leur environnement familial, leurs convictions et leurs objectifs professionnels.
Il est possible également de relever comme autres antécédents :
- les caractéristiques personnelles (âge, ancienneté, niveau de formation, statut, salaire…) ;
- les caractéristiques du poste (variété, autonomie, expériences professionnelles) ;
- les relations groupe/leader (cohésion du groupe, style de direction, communication du leader, perception des pratiques de l'entreprise…) ;
- les caractéristiques de l'organisation (taille, degré de centralisation, climat social..) ;
- l'importance accordée au travail par l'individu par comparaison avec ses centres d'intérêt (la famille, ses loisirs, son statut social…).

IV. Le rôle de la culture d'entreprise dans l'implication des salariés

la culture d'entreprise est constituée des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui sont propres à l'entreprise. La culture d'entreprise correspond à un ensemble de valeurs partagées par les membres de l'entreprise. Elle se matérialise par des symboles, un système de rémunération, des rites (coutumes, traditions), une mémoire collective résultant d'une histoire vécue, des héros.
La culture d'entreprise est facteur de motivation et de cohésion entre tous les membres de l'organisation. Elle est un facteur de performance si elle fédère les membres de l'entreprise autour de la réalisation d'objectifs communs.
Cependant, la culture d'entreprise peut contribuer à créer de l'inertie et constituer un frein aux changements.

La mise en œuvre de la stratégie mobilise non seulement les ressources humaines, mais aussi les ressources technologiques.
L'optimisation des ressources technologiques nécessite une organisation de la production et une politique d'innovation efficaces.
Une démarche de management des connaissances doit accompagner cette mise en œuvre pour accroître l'efficience des salariés de l'entreprise.

I. L'organisation de la production

Rappel : la théorie de la contingence et en particulier les travaux de [redacted] mettent en évidence trois grandes catégories de système de production.
• La production à l'unité ou en petites séries : dans ce cas, la structure qui en découle est une structure souple, dans laquelle la ligne hiérarchique est réduite et les communications entre acteurs sont souvent informelles (ajustement mutuel).
• La production en grandes séries ou de masse : la structure est très hiérarchisée, les procédures, les résultats sont standardisés.
• La production en continu : ce système de production est nécessairement très automatisé. La structure qui en résulte présente une ligne hiérarchique longue avec des prises de décision décentralisées.

A. Les principaux facteurs déterminants

Comme pour le choix d'une structure, le choix d'une organisation de la production dépend de nombreux facteurs, externes et internes. On peut citer :
• l'environnement : le degré de turbulence de l'environnement influe sur le choix d'un mode de production. Un environnement stable, bien connu autorise le recours à un mode de production de masse alors qu'un environnement turbulent nécessite un mode de production beaucoup plus flexible ;
• la taille de l'entreprise : une PME adoptera un mode de production lui permettant d'être plus réactive alors qu'une grande entreprise recherchera plutôt un mode de production orienté vers une optimisation des coûts ;
• les ressources de l'entreprise : les investissements technologiques peuvent représenter des sommes importantes (ressources financières) et être accompagnés de programme de formation ou de recrutement indispensables (ressources humaines) ;
• son secteur d'activité : l'intensité capitalistique est variable d'un secteur à l'autre. Dans les secteurs à forte intensité capitalistique, on optera pour des modes de production très automatisés alors que dans le secteur des services, le mode de production devra tenir compte des spécificités de ce secteur : pas de stock possible, la production a lieu au moment de la vente au client, le service est immatériel.

B. La relation Stratégie- Organisation de la production

« La stratégie consiste à déterminer les objectifs fondamentaux à long terme puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces objectifs » ([redacted], 1962). L'outil de production doit être au service de la stratégie de l'entreprise.

Le choix d'une stratégie générique conditionne le choix d'un mode d'organisation de la production.

- Une stratégie de domination par les coûts sera plus facilement obtenue grâce à un système de production de masse, qui permet la standardisation des procédés et des produits et l'obtention d'économies d'échelle. Selon le secteur d'activité et selon les objectifs fixés, la production pourra être organisée en flux poussés ou en flux tirés.
- Une stratégie de différenciation nécessitera la mise en place d'un système de production plus souple, à l'unité ou en petites séries.

Cependant, le système de production de l'entreprise influence aussi la stratégie. Exemple, la volonté de mettre en place un système de production souple, réactif, adapté en permanence à la demande et à ses évolutions peut inciter à choisir une stratégie d'externalisation.

C. Comment piloter la production de l'entreprise ?

Deux méthodes de pilotage peuvent être utilisées de manière complémentaire.

1. La méthode en flux poussés : les programmes de production sont établis à partir de calculs basés sur les résultats antérieurs de l'activité. On établit des prévisions et les produits finis sont stockés en attendant les ventes. La méthode MRP *(Material Requirement Planning)* et la méthode la plus éprouvée pour gérer les flux poussés.
2. La méthode en flux tirés : les programmes de production sont déclenchés par la commande du client ; cela permet d'éviter les stocks, mais nécessite un système de production très réactif. Les méthodes [redacted] permettent de gérer les flux tirés.

Le *lean management*, qui consiste à éliminer toute source de gaspillage afin d'améliorer les performances globales, peut être utilisé dans chacune des méthodes.

II. La politique d'innovation

L'outil de production ne doit pas être utilisé uniquement dans le but d'optimiser les coûts. Il peut être aussi source d'avantages concurrentiels durables grâce à l'innovation et au déploiement d'un management des connaissances au sein de l'entreprise.

« Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise,

l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (Manuel d'Oslo, 3e édition, OCDE, 2005).

A. Le processus d'innovation

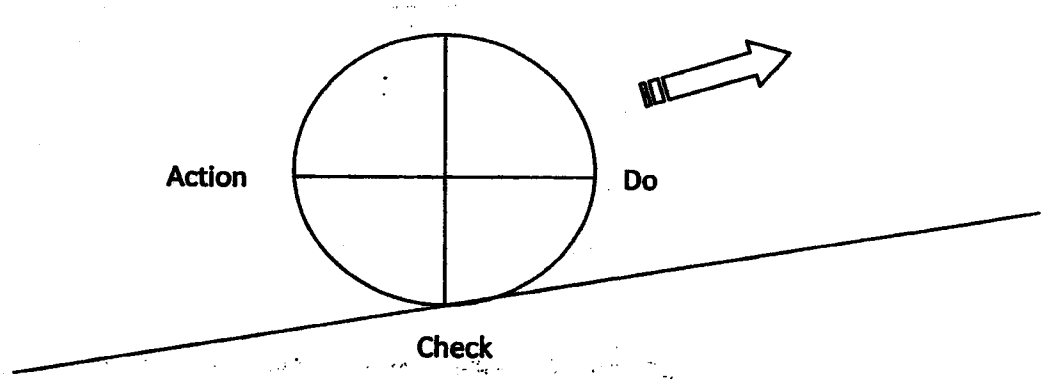
L'innovation est le résultat d'un processus structuré et collectif qui se trouve au cœur de l'activité de l'entreprise.
Ce processus est alimenté :
- en interne : par la volonté des dirigeants, le choix d'une structure adaptée, l'implication des salariés, l'accumulation des connaissances ;
- en externe : par l'écoute de l'environnement technologique, la prise en compte des besoins du marché, le réseau des partenaires (fournisseurs, clients, prestataires).

Ce processus peut être résumé en quelques grandes étapes.
• Créer au sein de l'entreprise des conditions favorables à l'innovation : s'informer, former les salariés, mettre en œuvre une démarche qualité, nouer des partenariats.
• Bien cibler les domaines de l'innovation : évaluer son potentiel technologique et les besoins du marché.
• Sélectionner les idées et les transformer en projets : étudier la faisabilité économique et technique.
• Développer et mettre en œuvre les projets : planifier, adapter les ressources humaines, technologiques et financières.
• Appliquer (innovation process) ou commercialiser (innovation produit) l'innovation.

B. Les modalités de la politique d'innovation

Veille technologique
La veille technologique consiste à surveiller l'évolution de l'environnement scientifique, technique, industriel et commercial afin de collecter les informations qui vont permettre d'initier les innovations. L'activité de veille ne doit pas seulement consister à collecter les informations. Celles-ci doivent être analysées et synthétisées afin d'établir des plans d'action. Pour montrer l'importance stratégique de cette démarche, on utilise l'expression « intelligence économique ». L'entreprise peut mettre en œuvre son propre système de veille ou faire appel à des prestataires extérieurs (cabinets spécialisés, plateformes internet).

Démarche qualité
La démarche qualité est une condition nécessaire pour créer les conditions favorables au développement des innovations. Ainsi, la démarche qualité participe au processus d'innovation, d'une part grâce aux objectifs fixés, mais aussi grâce à l'état d'esprit qu'elle permet d'insuffler auprès des collaborateurs (méthode de l'amélioration continue - [redacted].
La roue de Deming montre comment appliquer les principes de la démarche qualité à un projet :



Recherche et développement

Grandes entreprises et PME consacrent une partie de leur chiffre d'affaires (en moyenne 0,4 % du CA en France) à la Recherche-Développement. Elle permet l'innovation et peut être réalisée en interne (investissements, chercheurs) ou sous-traitée.

Exemple : secteur de l'industrie en France - 2007 - Insee

Secteur	C.A. en milliards d'euros	Effectif affecté à la R & D	Dépenses intérieures de R & D en millions d'euros	Dépenses extérieures de R & D en millions d'euros	Part de la R & D dans le CA
Industrie	413	118 402	14 217,3	4 138	0,44 %

Les brevets :

Le dépôt de brevets par une entreprise peut obéir à plusieurs motivations :

- se protéger de la concurrence et empêcher les imitations ;
- donner une image favorable de l'entreprise pour convaincre des investisseurs ;
- obtenir des revenus supplémentaires : cessions, licences ;
- faciliter la coopération technique et les partenariats.

C. Le management des connaissances

Le *knowledge management*, en français management de la connaissance, est une démarche permettant d'identifier, d'analyser et de formaliser les connaissances et savoirs utiles à l'organisation, tels les savoir-faire et procédures complexes résultant de l'expérience, et de capitaliser le capital intellectuel de l'entreprise en impliquant l'ensemble du personnel.

On distingue généralement les connaissances tangibles de l'entreprise, contenues dans les bases de données et dans tous les documents papier ou électroniques, des connaissances intangibles composées des connaissances, du savoir-faire et des compétences de l'ensemble du personnel. La performance d'une entreprise dépend directement des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances individuelles, mais elles sont rarement partagées par tous les membres de l'organisation.

Le *knowledge management* vise à développer une communauté d'échanges permettant de faire évoluer les connaissances et le savoir-faire de l'entreprise pour mieux répondre aux attentes des clients. Il n'est pas question de cantonner le *knowledge management* à des opérations informatiques ; cependant, le recours aux bases de données relationnelles et au système de gestion documentaire, le développement d'internet et d'intranet ont permis de capitaliser des données et de mieux partager les connaissances ([redacted], 2005).

La stratégie adoptée par l'entreprise a des incidences sur ses besoins de financement. On distingue généralement les besoins de financement liés au cycle d'exploitation et ceux liés aux investissements. Ces besoins de financement nécessitent d'opérer un choix de mode de financement.

I. Les besoins de financement de l'entreprise

A. Les besoins de financement des investissements

Les ressources utilisées pour financer un investissement doivent rester à la disposition de l'entreprise pendant une durée au moins égale à la durée de vie du bien acquis.

Exemple : un matériel dont la durée de vie est de cinq ans ne peut être financé que par les capitaux propres et des emprunts à moyen et long terme.

B. Les besoins de financement du cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation est caractérisé par le décalage entre les différents décaissements (achats de matières premières, salaires, autres charges de production) et les encaissements. Généralement, une entreprise doit procéder à des décaissements avant d'obtenir des encaissements. On qualifie ce besoin de financement de besoin en fonds de roulement.

Il est déterminé de la manière suivante :

BFR = Stocks + Créances clients - Dettes à court terme (fournisseurs, fiscales et sociales…)

Une entreprise qui se veut performante cherche à minimiser son BFR, voire même à le rendre négatif afin de dégager un excédent en fonds de roulement. Une gestion efficace du BFR passe nécessairement par une capacité à négocier des délais de paiement longs avec ses fournisseurs, des délais de paiement courts avec ses clients et une gestion des stocks optimale.

II. Les modes de financement des investissements

A. Le financement interne

1. Augmentation de capital

Opération qui consiste à émettre de nouvelles actions pour renforcer la participation des associés ou en attirer de nouveaux.

L'entreprise peut ainsi mobiliser des capitaux sans avoir à rembourser les fonds collectés. Cependant, les actionnaires actuels risquent de perdre le contrôle du capital en raison de la dilution de celui-ci.

2. Autofinancement

Il s'agit des capitaux que l'entreprise dégage grâce aux bénéfices des années antérieures non distribués aux associés et conservés en réserves.

L'autofinancement assure l'indépendance de l'entreprise, mais il risque d'être insuffisant par rapport aux investissements nécessaires.

B. Le financement externe

1. L'emprunt obligataire

Les obligations constituent des titres de créance à long terme représentant une fraction d'emprunt émis par les entreprises. L'emprunteur s'engage à verser des intérêts fixes au prêteur. Il est tenu de rembourser le souscripteur de l'obligation à une date déterminée. Ce mode de financement est réservé aux entreprises de grande taille.

2. Les emprunts à long et moyen terme

Ils sont contractés auprès de banques et sont accessibles à toutes les entreprises. Ces emprunts bancaires font courir un risque à l'entreprise.
Si le ratio Capitaux propres/Dettes financières est supérieur à un, l'entreprise est jugée financièrement autonome. Les banques accorderont difficilement un prêt, dans le cas contraire.

3. Le crédit-bail

Il s'agit d'un contrat de location d'un matériel ou d'une machine avec option d'achat. À l'issue du contrat location, le client dispose d'une option d'achat en contrat de vente. Ce contrat comporte trois intervenants : le client, le fournisseur du produit, la société de crédit-bail. Ce mode de financement permet d'investir sans mobiliser des capitaux à moyen et long terme. Toutefois, le coût total de l'opération est supérieur à l'emprunt.

III. Les moyens de financement du cycle d'exploitation

A. L'escompte des effets de commerce

Les créances sur les clients (effets de commerce) peuvent être remises au banquier qui en avance le montant diminué des agios. Il se fait rembourser à l'échéance par le client.

B. L'affacturage

L'entreprise cède ses créances à une société d'affacturage qui les paie immédiatement. Cette société (le factor) assure le risque d'impayés, elle se charge des relances et de l'encaissement des créances.

C. Le crédit fournisseur

Les entreprises règlent leurs fournisseurs avec des délais qui varient selon le type d'activité et leur pouvoir de négociation. Ces délais de paiement permettent de minimiser le Besoin en Fonds de roulement. Depuis la loi sur la modernisation de l'économie du 4 août 2008, le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne peut désormais, en principe, dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture (Article L 441-6 du Code de Commerce).

D. Les crédits de trésorerie

Il s'agit de crédits accordés par les banques afin de financer les décalages entre les encaissements et les décaissements liés au cycle d'exploitation. Ces crédits sont octroyés dans la limite d'un plafond de découvert.