

Ch1 : Notion de stratégie



Consiste à fixer des finalités qui seront déclinées en objectifs à chercher des moyens (humains, financiers, organisationnels...) préciser des modes d'action pour atteindre des objectifs

I- Nécessité d'élaboration d'une stratégie

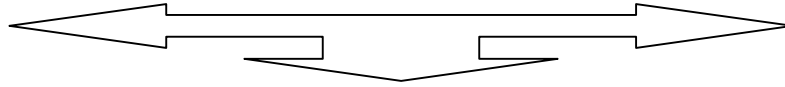


Les changements de l'environnement (clients plus exigeants, concurrents puissants, syndicats, technologie) obligent l'entreprise à être plutôt proactive que réactive.

II- Finalités et objectifs d'une entreprise

Finalité : raison d'être de l'entreprise : objectif général à long terme. La finalité est donc générale, abstraite et non fixée par une échéance

Objectif : résultat précis à atteindre dans un horizon temporel bien déterminé (à long ; moyen ou court terme) il peut être qualitatif ou quantitatif.



Finalité Economique

Ex : - Créer la valeur
- Exister
- Se développer
- Se diversifier
- survivre
- Conserver son Indépendance
- Qualité (ISO 9001)

Finalité Sociale

Ex : - Sécurité au travail
- Distribuer les revenus
- Définir une politique sociale.
- sécurité hygiène au travail (OHSAS 18001)

Finalité Sociétale-

Ex : - Etre une « entreprise citoyenne »
- Protéger l'environnement (ISO 14001)
- Respecter une charte d'éthique

Selon l'importance

- Objectif stratégique
- Objectif tactique
- Objectif opérationnel

Selon la nature

- Economique
- Non économique

Ch2 : La planification stratégique

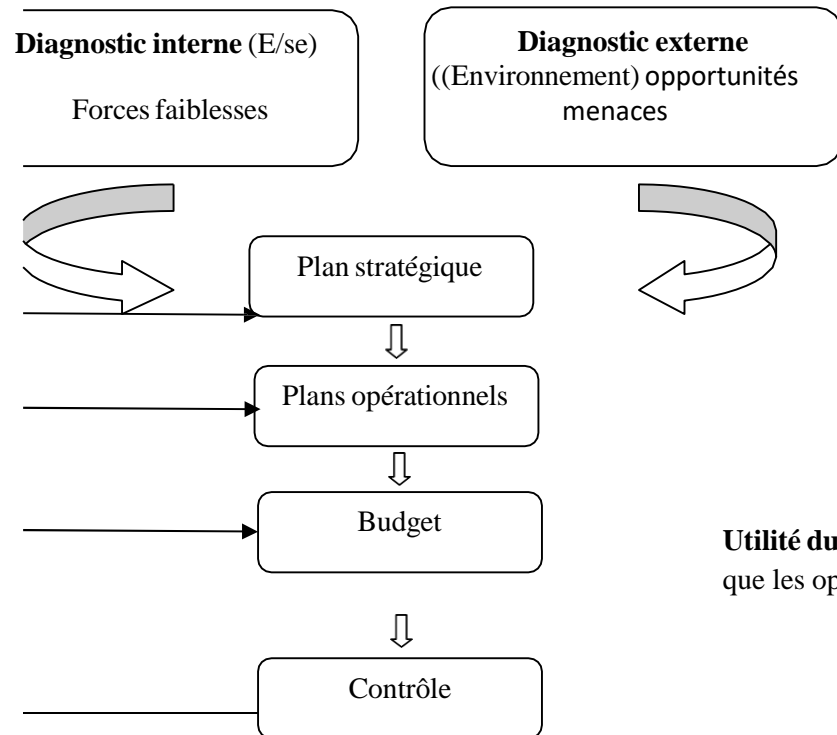


La planification est un processus formalisé par lequel, une E/se à partir d'un diagnostic stratégique (interne et externe) définit les objectifs à atteindre et alloue les moyens matériels, humains... pour les atteindre.

I - Processus



II- Quelques notions de base à maîtriser



Métier

Savoir faire de l'E/se :
les compétences que
doit avoir une E/se pour
exercer une activité
(menuisier)

Mission

La satisfaction des
besoins des clients en
fournissant des
produits qui répondent
à leurs exigences

Facteurs clés de succès

Éléments stratégiques à
maîtriser par l'E/se pour
réussir dans son
activité :
- Rapidité. (domaine du
Fast food)
- L'innovation. ;;;;

Utilité du diagnostic stratégique : le diagnostic stratégique permet à l'entreprise de connaître ses forces et ses faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement pour une meilleure prise de décision stratégique.

Chapitre 3 : l'analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle regroupe l'ensemble d'étude et de diagnostic des activités d'une entreprise par rapport à son environnement pour détecter les facteurs clés de succès

Notions de base

Métier : le savoir faire et les compétences acquises dans l'exercice d'une profession

Domaine d'activité stratégique (DAS) : sous ensemble d'une entreprise auquel est possible d'affecter des ressources (matérielles, financières, humaines...) de façon autonome. Chaque domaine se distingue par des marchés (besoin à satisfaire), des concurrents identiques et des technologies spécifiques, ce qui oblige l'entreprise à élaborer pour chaque domaine une stratégie (DAS)

Segmentation stratégique : consiste à découper les activités de l'entreprise en sous ensembles homogènes appelés DAS sur lesquels l'entreprise pourra se battre spécifiquement contre ses concurrents.
Exemple : le métier « Electronique grand public » de l'entreprise Samsung comprend les DAS suivants :
- Téléphonie mobile

La position concurrentielle de l'entreprise

L'apport du cycle de vie du métier : il résulte de la diffusion des compétences qui le caractérise. Il comprend 4 phases : lancement, croissance, maturité et déclin.

L'apport de l'effet d'expérience : il traduit le lien qui existe entre la production cumulée du produit et son coût unitaire : le coût unitaire d'un produit diminue d'un pourcentage constant chaque fois la production cumulée est doublée.

L'apport du portefeuille d'activité : il s'agit d'étudier les différentes activités pour les classer et les évaluer. Sur la base de la matrice BCG on peut classer les DAS de l'entreprise en

Taux de croissance	Fort	Vedettes (stars ou étoiles) DAS en croissance → Investir pour maintenir la position concurrentielle	Dilemmes : DAS en Démarrage → Investir → Se désinvestir
	Faible	Vaches à lait DAS en maturité → Ne pas investir	Poids Morts DAS en déclin → Se Désinvestir
		Forte	Faible

Part de marché relative

Les DAS « Dilemmes » pourront être développés grâce aux liquidités générées par « les vaches à lait ». Si l'entreprise maintien sa position concurrentielle, elles deviendront des « vedettes » puis des vaches à lait qui à leur tours financeront le lancement de nouveaux DAS.

Les facteurs explicatifs de l'avantage compétitif

Facteurs relatifs à la dimension :
 → Les économies d'échelle
 → La taille critique
 → L'effet d'expérience

Facteurs relatifs aux ressources:
 → Le savoir faire
 → La synergie
 → La capacité d'innovation

Facteurs relatifs à l'amélioration de la productivité.

I- La spécialisation



Stratégie qui consiste pour une entreprise à concentrer ses efforts sur un domaine d'activité dans le but de dégager des avantages concurrentiels.

Avantages:

- Acquisition d'une expérience
- Réduction des coûts (Economie d'échelle)
- Simplicité de gestion et concentration des ressources

Limites:

- Rigidité organisationnelle
- Capacité d'adaptation et de changement parfois limitée
- Position concurrentielle difficile à maintenir
- Vulnérabilité de l'entreprise à une évolution défavorable de l'environnement

1- Stratégie de Développement

Développement du produit (diversification commerciale) :

Elargissement de la gamme de produits. Lancement régulier de nouveaux produits relevant du même métier.

Avantages :

- Satisfaction des besoins d'une large clientèle.
- Profiter des synergies entre les produits.
- Augmentation de la Flexibilité de l'E/se

Limites :

- Gestion difficile (gamme large)
- Nécessite un effort de recherche et développement très coûteux

Développement du marché (diversification géographique) :

Extension géographique de l'entreprise au niveau national et/ou international en offrant le même produit (nouveaux clients)

Avantages :

- Large couverture du marché Par les produits de l'E/se.
- Disponibilité des produits à des clients.
- augmentation de la part de marché.

Limites :

- Augmentation des coûts de distribution.

2- Stratégie de focalisation

Stratégie qui consiste à se concentrer sur un petit secteur de la demande, soit en se spécialisant dans une partie de la gamme d'un produit, ou sur une catégorie de clients donnée.

Stratégie de créneau :
Se concentrer sur un petit segment de clients spécifiques non satisfaits par les concurrents.

Exemple :
Service de transport au profit des personnes atteintes d'insuffisance rénale.

Avantages

- dégager un profit supérieur à la moyenne du secteur.
- Adaptation parfaite aux

Stratégie de niche :
Se concentrer sur un petit segment de clients on leur offrant des produits spécifiques.

Exemple :
- Développement de produits pour les handicapés. (portables...)
- Se spécialiser dans les fruits et légumes Bio

Limites

- la différence des produits offerts par L'E/se et la concurrence se rétrécit.
- la différence des prix et des coûts

3- Stratégie de survie.

Recentrage

Retour d'une entreprise à son métier d'origine après une opération de diversification.

Avantages

- rééquilibrer son portefeuille d'activités stratégiques
- alléger le besoin de financement en disposant de ressources supplémentaires

Dégagement (retrait)

manœuvre qui consiste pour une entreprise à abandonner un domaine d'activité non rentable

Limites

- Difficulté à trouver un acquéreur
- Résistance sociale de la part des salariés : restructuration et suppression d'emplois

II - Diversification

Avantages:

- Répartition des risques
- Effets de synergie et de rentabilité
- Acquisition et maîtrise de nouvelles technologies et nouveaux métiers.

Limites:

- Manque de cohérence de l'ensemble (perte d'identité)
- Dispersion de compétences et d'efforts
- Coûts élevés
- Complexité de gestion
- Risque d'échec de la nouvelle activité

Stratégie qui consiste pour une entreprise de se lancer dans de nouveaux métiers.
La diversification repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans des domaines d'activités différents

Diversification de placement

Elle concerne les entreprises dont le métier de base leur assure une position concurrentielle forte sur un marché de forte croissance, ce qui leur permet d'investir dans de nouveaux métiers.

Diversification de redéploiement

Elle concerne les entreprises ayant une forte position concurrentielle mais sur un secteur qui arrive en fin de maturité. on but de rechercher un autre domaine d'activité pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Diversification de confortement

Elle concerne les entreprises dont la position sur le secteur ne leur offre aucun avantage concurrentiel.

L'entreprise cherche à améliorer sa position concurrentielle en s'engageant dans des activités nouvelles souvent complémentaires.

Diversification de survie

Elle correspond a une nécessité pour les entreprises dont l'avenir n'est plus assuré dans le métier de base (le métier est en déclin)

Objectif = la rentabilité

L'entreprise cherche par cette stratégie à augmenter ses profits en s'investissant dans des domaines variés très rentables

Objectif = la pérennité

L'entreprise cherche par cette stratégie à assurer sa continuité sur le marché en réutilisant ses ressources dans de nouveaux domaines

Objectif = conforter le métier de base

L'entreprise cherche par cette stratégie à assurer au métier de base des avantages concurrentiels

Objectif = La survie

L'entreprise cherche par cette stratégie à éviter son déclin en se lançant dans un nouveau domaine.

III – La stratégie d'intégration

Deux entreprises, dont les activités sont similaires ou complémentaires se regroupent en faisant perdre à l'une d'entre elles son autonomie ou en la faisant disparaître.

Niveaux d'intégration

Intégration verticale :
regroupement des entreprises ayant des activités complémentaires.

Intégration verticale en amont :
Regroupement de l'entreprise avec son fournisseur. (Fabrication de la farine et culture de céréales)

Intégration verticale en aval :
Regroupement de l'entreprise avec son client. (Fabrication de la farine et boulangerie)

Filière:
Lorsque tous les niveaux de production sont maîtrisés par la même entreprise on parle de filière.
Ex : l'entreprise Koutoubia maîtrise toute la filière avicole l'élevage et l'abattage des volailles puis la transformation moderne de la viande et enfin la distribution des produits finis.

Intégration horizontale :
Regroupement des entreprises ayant des activités similaires c'est à dire se situant dans le même stade de production

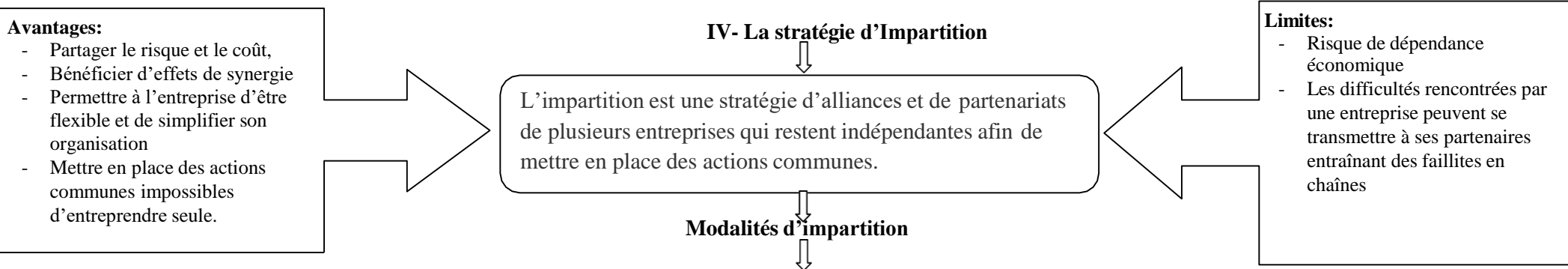
Avantages et limites

Avantages

- Maîtriser toutes les étapes d'un cycle de production
- Améliorer la rentabilité
- Garantir les approvisionnements et les débouchés
- Conserver le savoir faire.
- Constituer des barrières à l'entrée pour les éventuels concurrents.

Limites

- Stratégie inaccessible pour les petites ou moyennes entreprises.
- Réduction des incitations à améliorer l'efficacité de la gestion car la pression de la concurrence ne se fait pas.



1- Partenariats interentreprises

2- Autres formes d'impartition

- **Contrat de sous-traitance** : contrat par lequel une entreprise (donneur d'ordre) confie une partie de ses activités à une autre entreprise (sous-traitant ou preneur d'ordre) tout en respectant un cahier de charges.
- **Contrat de franchise** : est un contrat liant durablement un franchiseur à des franchisés. Le franchiseur fournit les approvisionnements, la marque, réalise les actions commerciales (publicité, promotion..) et procure une assistance (formation, conseils, installations) à ses franchisés en échange d'une redevance proportionnelle aux ventes réalisés. **Exemple : Mcdonald**
- **Contrat de concession** : est un contrat par lequel une entreprise appelée concédant, s'engage à approvisionner son concessionnaire en produits de sa marque et à lui apporter une assistance technique (formation...) en contrepartie d'obligations souscrites par le concessionnaire (respecter le quota de vente...). Ce contrat confère une exclusivité géographique au concessionnaire. **Exemple concessionnaire Ford**
- **Cession de licence** : une entreprise détentrice d'un brevet, d'une marque, ou d'un savoir faire peut en céder l'exploitation à une autre entreprise en contrepartie d'une redevance. **Exemple : cession de brevet de certains**

- ← **Groupement d'Intérêt Economique (GIE)** : Accord par lequel deux ou plusieurs entreprises décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle en vue de réaliser des actions communes. **Exemple création d'un laboratoire commun entre les entreprises pharmaceutiques**
- ← **Filiale commune (joint venture)** : est une coentreprise constituée par deux ou plusieurs entreprises à part égales (50%-50%)

Avantages:

- Rayonnement à l'international
- Conquête de nouveaux marchés
- Augmentation des ventes
- Un marché potentiel plus vaste

V- Internationalisation

Stratégie qui consiste à étendre ses activités hors des frontières de son pays d'origine.

Limites:

- Risque d'échec sur les nouveaux marchés
- Nécessité d'adapter les produits selon les habitudes de chaque pays.
- Instabilité de taux de change

1- Raisons de l'internationalisation

Economiques :

- Saturation du marché national ;
- Baisse de coûts de production due à la baisse des salaires à l'étranger ;
- Maîtrise des approvisionnements à l'étranger

Financières :

- Tirer profit des avantages fiscaux ;
- Accéder à de nouvelles sources de financement

Techniques :

- Accroître la capacité de production pour réaliser des économies d'échelle en s'implantant dans des zones très peuplées ;
- Baisse des coûts de transport international ;
- Tirer profit de l'innovation.

Politiques :

- Contourner les barrières douanières ;
- Bénéficier des accords entre Etats ;

2- Modalité d'internationalisation

Exportation : l'entreprise continue de fabriquer dans son pays d'origine, mais vend une partie de sa production en étranger.

On distingue entre :

- **Exportation directe :** l'entreprise se dote d'un service exportation pour vendre ses produits
- **Exportation indirecte :** l'entreprise utilise les services d'un exportateur pour qu'il commercialise à sa place son produit ;
- **Exportation associée :** création d'un GIE

Création d'un réseau de distribution à l'étranger (contrats de partenariats):

L'entreprise assure une présence permanente à l'étranger en disposant, sur place, de relais de distribution de ses produits.
Exemple : Franchise, cession de licence, concession, succursale (agence de représentation de l'entreprise)

Implantation à l'étranger (investissement direct à l'étranger):

L'entreprise renforce sa présence à l'étranger pas le biais de création de filiales. Il peut s'agir d'une :

- **Filiale de production (filiale- atelier) :** entreprise contrôlée à **plus de 50%** par la société mère dont la vocation est d'assurer une ou plusieurs étapes du processus de production.
Exemple : filiale dont le rôle est la fabrication des câbles.
- **Industrielle complète :** entreprise sous le contrôle de la société mère mais qui assure la production complète des produits avec parfois une décentralisation de la fonction financière.

3- l'entreprise multinationale

L'entreprise multinationale ou firme multinationale présente les caractéristiques suivantes:

- Présence dans de nombreux pays (avec des activités commerciales, productrices et financière)
- Collecte et diffusion des capitaux
- Nationalité variée de dirigeants
- Stratégie mondiale du groupe

Autres stratégies

Domination par les coûts

Stratégie qui consiste à atteindre de façon durable un avantage en terme de coûts pour offrir des produits à un prix inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité

Différenciation

Stratégie qui consiste à offrir sur le marché des produits différents de ceux des concurrents en misant sur des caractéristiques autres que le prix. (qualité supérieure, produits innovants et à forte valeur ajoutée)

Avantages

- Maximisation de la part de marché
- Maximisation des ventes
- Elimination des petits concurrents
- Forte rentabilité
- Forte position face à une guerre des prix

Limites

- Guerre de prix avec les concurrents
- Risque de détérioration de l'image du produit
- Saturation de l'effet d'expérience
- Marge bénéficiaire très faible

Avantages

- Bénéficier d'une situation de monopole sur le marché
- Bonne image de marque et forte notoriété
- Eviter une concurrence directe sur les produits
- Marge bénéficiaire élevée par rapport aux concurrents

Limites

- Risque d'imitation des produits par les concurrents
- Prix jugés parfois élevés par les clients
- Non perception de la différence du produit par les clients

Ch4 : La croissance des entreprises

Développement de la taille (dimension) de l'entreprise dans le temps.

Mesure de la croissance

Indicateurs quantitatifs :

Indicateurs mesurables tels que :

- Augmentation du CA
- Aug. du bénéfice
- Aug. de l'effectif
- Aug. de la production
- Création d'une nouvelle usine.....

Ces indicateurs peuvent être mesurés par le taux de croissance :

$$\frac{\text{Indicateur } t1 - \text{Indicateur } t0}{\text{Indicateur } t0} * 100$$

Pour visualiser la croissance de l'entreprise on peut utiliser la représentation graphique en courbe, en barres.....

Indicateurs qualitatifs :

Indicateurs non mesurables tels que :

- L'innovation
- Les certifications (qualité)
- La diversification des produits ou métiers
- La notoriété
- L'organisation de

Raisons de la croissance

L'économie d'échelle: la diminution à une du coût moyen (unitaire) obtenue grâce à une augmentation des quantités produites en raison d'une meilleure répartition des coûts fixes, et l'entreprise devient ainsi plus compétitive.

Les effets de synergie: ce sont les effets positifs de complémentarité. C'est donc une réduction des coûts en liant la réalisation de plusieurs activités : $1+1=3$

L'effet d'expérience: l'expansion de l'activité donne une expérience du produit plus grande, source d'efficacité et de réduction de coûts.

La masse critique: c'est la taille minimale qu'une entreprise doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché sans subir d'handicap concurrentiel notable.

L'accroissement des pouvoirs: l'accroissement de la dimension confère à l'entreprise un poids économique et financier plus important qui lui permet de mieux contrôler :

- Les fournisseurs

Modes de croissance

Croissance Interne : il s'agit de la création par l'entreprise d'une capacité de production nouvelle.

Avantages:

- Progressive et donc maîtrisée (structure se modifie en douceur)
- Sauvegarde de l'indépendance de l'entreprise ;
- Réalisée dans un domaine connu
- Motive les salariés : société en bonne santé, possibilité de promotion

Limites:

- Processus long : degré de réaction long aux changements de l'environnement ;
- Source de rigidité
- Difficulté pour atteindre la taille critique.

Modalité de croissance Interne : l'investissement de capacité (construction d'une nouvelle unité de production, acquisition de machines...), investissement en recherche et développement...

Croissance externe : c'est la croissance par regroupement, partiel ou total, de l'entreprise avec une ou plusieurs autres entreprises.

Avantages:

- Rapide (sauts dimensionnels)
- Réduit la concurrence;
- Accès facile aux technologies existantes ou nouvelles
- Permet de bénéficier d'effets de synergie entre les entreprises

Limites:

- Perte de l'autonomie ;
- Bouleversement de la structure de l'entreprise (source de désorganisation)
- Résistance de la part des salariés (parfois suppression d'emplois)

Modalités de croissance externe :

Modalité Juridiques :

- **Prise de participation :** achat d'une partie du capital inférieure à 50% d'une autre entreprise.
- **Création de filiale :** achat de plus de 50% du capital d'une entreprise.
- **Création d'une filiale (joint venture)**
- **Fusion :** regroupement de deux entreprise pour créer une nouvelle $A+B=C$
- **Fusion absorption :** acquisition de 100% du capital d'une entreprise qui disparaît (sté absorbée) par une entreprise qui devient plus grande (sté absorbante) $A+B = A$
- **Apport partiel d'actif :** une entreprise apporte une partie de ses actifs à une autre entreprise sans disparaître.

→ **Partenariats inter-entreprises :** collaboration entre entreprises non concurrentes (sous-traitance, concession, franchise, filiale commune, GIE...)

→ **Alliances :** collaboration entre entreprises concurrentes partageant certaines de leurs ressources (filiales

Modalités financières :

- **L'Offre Publique d'Achats (OPA) :** opération par laquelle une sté A s'adresse publiquement aux actionnaires d'une sté B pour leur proposer l'achat de leurs actions.
- **L'Offre Publique d'Echange (OPE)** Opération qui consiste pour une entreprise à échanger ses actions contre celles d'une autre entreprise pour opérer une participation réciproque.
- **L'Offre Publique de Vente (OPV):** Opération par laquelle une entreprise offre publiquement ses actions à la vente pour s'introduire en bourse, ou pour augmenter son capital.
- **Le ramassage boursier :** opération par laquelle une entreprise achète discrètement et progressivement les actions d'une entreprise dont le capital est très dispersé entre une multitude d'actionnaires. Dans ce cas il suffit pour la diriger de posséder parfois moins de 10% du capital de l'entreprise visée.

Chapitre 5 : La concentration des entreprises

La concentration est le processus par lequel une fraction du produit est élaborée et vendue par un nombre plus restreint d'entreprise

I- Causes de la concentration

Causes externes :

- L'ouverture des marchés
- L'intensification de la concurrence
- Le coût élevé des investissements immatériels et matériels

Causes internes :

- Profiter des ressources financières excédentaires
- Dirigeants ambitieux

II- Formes de concentration

Concentration horizontale :

Résultat du regroupement des entreprises réalisant le même stade de production. Les entreprises réunies sont situées au même stade de production.

Exemple: regroupement des constructeurs d'automobiles

Concentration verticale :

Résultat du regroupement des entreprises à différents stades du processus d'élaboration d'un produit. (Activités complémentaires)

Exemple : extraction, raffinage, commercialisation et transformation du pétrole

Concentration Conglomérale (oblique ou diversifiée) :

Résultat du regroupement des entreprises ayant des activités diversifiées sans lien techniques entre elles. Le seul but le profit.

Exemple : distribution d'eau et produits multimédias..

Cette concentration permet de créer :

- **Un groupe :** un ensemble d'entreprises gérées par une société mère qui gère la stratégie globale des filiales ou de sociétés où elle détient des participations.
- **Le holding :** Entreprise qui en principe ne produit pas mais détient seulement des participations dans le capital des autres sociétés afin de les contrôler et d'en orienter les activités
- **Le conglomérat :** est un ensemble d'entreprises liées financièrement qui offrent sur le marché des biens et des services sans relation entre elles (diversifiés)

III- Conséquences de la concentration

Conséquences économiques:

→ Positives :

- réduction des coûts
- effets de synergie

→ Négatives :

- Augmentation de la bureaucratie
- Réduction de la flexibilité

Conséquences sociales :

→ Positives : amélioration de la qualification des salariés

→ Négatives : restructuration des entreprises du groupe entraînant parfois de licenciements

2^{ème} Partie : La Gestion des Ressources Humaines

Est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif d'optimiser, de mobiliser et de développer les ressources en personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation.

Les enjeux de la GRH

Changements technologiques

Changements économiques

Changements sociologiques

les domaines de la GRH (politiques GRH)

Gestion du personnel :

Elle intègre les éléments qui concernent l'individu lui-même et ses besoins parallèlement à la rentabilité de l'entreprise. Elle concerne deux volets importants :

→ Le recrutement :

Processus qui consiste à choisir le ou les candidats qui peut ou peuvent occuper un ou plusieurs postes.

→ La gestion de carrière :

Processus qui consiste à développer chez le personnel les compétences dont l'entreprise a besoin afin qu'il puisse évoluer à travers

Les relations sociales :

Elles concernent généralement les domaines suivants :

- La représentation des salariés.
- La résolution des conflits individuels et collectifs pour améliorer les relations de travail
- Les relations externes avec l'inspection du travail, la sécurité sociale, avec les syndicats...

Formation:

Investissement immatériel dont l'objectif est d'accroître la compétence des salariés et de renforcer leur degré d'adaptation à leurs postes ou à leur environnement.

Communication interne :

Processus de transmission d'informations. Elle regroupe un ensemble d'actions de communication au sein de l'entreprise à destination de ses salariés afin de les informer sur la vie de l'entreprise et de les sensibiliser aux enjeux du moment.

Rémunération :

La contrepartie du travail effectué par les salariés. Elle comprend le salaire de base ainsi que les éventuels avantages, les primes et les indemnités.

Motivation :

Ensemble de mesures et d'actions ayant pour objectif d'encourager et de pousser les salariés à mieux travailler.

Chapitre 2 : Les Relations humaines dans le travail



I- Les facteurs traditionnels de motivation

Facteurs personnels :
Etre motivé par soi même, se considérer, avoir une image positive de soi

Facteurs professionnels :
Etre motivé par la tâche à accomplir grâce à des correspondances et une rémunération correspondante.

Facteurs relationnels :
Etre motivé par les autres, travailler dans un contexte permettant à l'individu de se réaliser

II- Les styles de commandement

Style	Autoritaire	Paternaliste	consultatif	Participatif
Caractéristiques				
Prise de décision	Uniquement par le dirigeant	Par le dirigeant pour les décisions les plus importantes	Par le dirigeant sur la base des propositions des subordonnés	Partagée, collégiale (en groupe)
Confiance des dirigeants en leurs subordonnés	Aucune	Confiance condescendante	Grande confiance mais pas totale	Confiance absolue
Intérêt des dirigeants en leurs subordonnés	Rapports distants	Rapports assez étroits	Rapports étroits mais chacun reste à sa place	Rapports très étroits fondés sur la confiance
Définition des objectifs	Transmission d'ordres	Transmission d'ordre mais critique possible	Objectifs définis après consultation des subordonnés	Objectifs définis après discussion avec les subordonnés
Système de motivation	Craintes, menaces, sanctions et éventuellement récompenses	Récompenses et éventuellement sanctions	Récompenses par l'implication et éventuellement récompenses.	Récompenses par la participation et l'intéressement.
Communication	descendante	descendante	ascendante	ascendante

NB : le style le plus adapté aux entreprises est le style participatif :

→ **Avantages :** valorisation des salariés, motivation des salariés, responsabilisation des salariés, meilleure optimisation des compétences des salariés.

→ **Limites :** stress et grande pression sur les salariés, risque de créer des

III- la communication interne

Rôles de la communication :
→ **Rôle informatif :**
Informers les salariés sur le fonctionnement de l'entreprise, les résultats....
→ **Rôle social :**

- Motiver le personnel
- Améliorer le climat social
- Eviter ou résoudre les conflits sociaux.

Outils de la communication :
Les réunions, les notes de services, le journal interne de l'entreprise, l'affichage, le téléphone, e-mails.....

Les instances de représentation du personnel :
→ **Le délégué du personnel :** représentant des salariés dont le rôle est de présenter les revendications individuelles et collectives du personnel à l'employeur.
→ **Le comité d'entreprise :** instance composée du chef d'entreprise et des représentants du personnel dont le rôle est la mise en place d'œuvres sociales et culturelles dans l'entreprise. Il participe également à la gestion de son activité économique, assurer la concertation en cas de conflit.
→ **La section syndicale :** est un groupement de salariés qui, à l'initiative d'un **syndicat** représentatif, est chargé par ce dernier, au sein d'une même

IV les conflits et négociations

Conflit individuel :
→ Définition : désaccord entre un individu et son employeur
→ Moyen d'action : recours à l'inspection du travail, à la justice
→ Mode de résolution : sanctions,

Conflit collectif :
→ Définition désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions de travail entre les travailleurs et l'employeur:
→ Moyen d'action : Grève
→ Mode de résolution : négociation, médiation, l'arbitrage

Chapitre3 : Le recrutement

C'est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats celui ou ceux qui peuvent occuper un ou plusieurs postes qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer.

Phase d'étude (Détermination des besoins)

Définition du poste de travail : est un ensemble d'activités ou de tâches élémentaires que le titulaire du poste doit exécuter.

→ **La mission**

→ **Les principales responsabilités**

→ **Positionnement dans la structure**

Définition du profil du poste: c'est une analyse subjective des caractéristiques que doit présenter un candidat pour occuper un poste.

1^{er} méthode : il s'agit de distinguer entre :

→ **Les qualités personnelles :** Age, sexe, traits de la personnalité....

→ **Les compétences professionnelles :** diplôme, expérience, maîtrise de l'outil informatique....

2^{ème} méthode : il s'agit de distinguer entre :

→ **Caractéristiques physiques :** Age, sexe

→ **Savoir :** diplôme, les langues...

→ **Savoir-faire :** expérience, maîtrise de l'outil informatique ...

→ **Savoir-être :**

Phase de prospection (Recherche de candidats)

Prospection interne (mode de recrutement interne) : le poste vacant est proposé en priorité aux salariés de l'entreprise. Le recrutement prend alors la forme d'une promotion interne.

→ **Moyens de recrutement interne :** l'affichage, l'intranet, l'exploitation directe des dossiers des salariés.

→ **Avantages:**

- Peu coûteux
- Rapide et sans grand risque
- Motivation des salariés (opportunité de promotion interne)

→ **Limites:**

- Ne permet pas d'apport extérieur de connaissance et de savoir faire
- Choix limité

Prospection externe (mode de recrutement externe) : il s'agit de chercher les candidats à l'extérieur de l'entreprise.

→ **Moyens de recrutement externe :** les annonces, les salons de recrutement, les candidatures spontanées, les stages et travaux intérimaires, les recommandations (cooptation, piston), le recrutement par internet, l'ANAPEC, les cabinets de recrutement....

→ **Avantages :**

- Permet un apport extérieur de connaissance et de savoir faire
- Choix illimité

→ **Limites :**

- Coûteux

Phase de sélection

La présélection : phase administrative d'exploitation des documents. Elle permet d'opérer un premier choix en éliminant les candidatures inadaptées au profil du poste.

Moyens de présélection : CV et lettre de motivation (LM)

La sélection : choix du candidat adapté au profil du poste

Moyens de sélection :

- **Tests psychotechniques :** examen écrit comportant des questions évaluant à la fois l'aspect technique et psychologique du candidat.

- **Essais professionnels :** examen d'une compétence pratique, immédiate.

- **Attestations de travail :** Certificat délivrée par l'ancien employeur du candidat attestant ses compétences et sa conduite.

- **Entretien d'embauche :** face à face entre le futur employeur et le candidat permettant d'apprécier les caractéristiques de ce dernier.

Phase d'intégration

Définition : phase qui consiste à intégrer (insérer) la nouvelle recrue (le nouveau salarié) dans l'entreprise.

Moyens d'intégration:

→ formation

→ Livret d'accueil

→ Parrainage (tutorat)

→ Visite d'entreprise....

Utilité (importance) de l'intégration:

→ Adapter la nouvelle recrue à son poste de travail.

→ Eviter le rejet de la nouvelle recrue par les anciens salariés

→ Rendre la nouvelle recrue opérationnelle dès ses premiers jours à l'entreprise.

Chapitre 4 : la formation

La formation est un investissement immatériel dont l'objectif est d'accroître la compétence des salariés et de renforcer leur degré d'adaptation à leur poste ou à leur environnement.

Les Objectifs de la formation

Objectifs personnels pour le salarié :

- S'adapter à son poste actuel
- Se préparer pour un poste futur
- Accroître sa mobilité interne et externe.

Objectifs économiques pour l'entreprise :

- Améliorer sa productivité
- Améliorer sa compétitivité
- Se préparer aux changements de l'environnement
- S'adapter aux évolutions
- Motiver les salariés

les modalités de la formation

Formation initiale : formation acquise par une personne avant son entrée dans le monde du travail

Formation continue :

→ **Définition :** formation suivie au cours de l'activité professionnelle d'une personne, qu'elle soit ou non matérialisée par un diplôme.

→ **Modes de réalisation de la formation continue :**

- **Formation Interne :** les actions de formation sont réalisées par l'entreprise elle-même. les formateurs sont les salariés de l'entreprise. (l'entreprise dispose de son propre centre de formation)

- **Formation Externe :** la formation est assurée par un établissement de formation public (OFPPT) ou privé, que se soit dans les locaux de l'entreprise ou ailleurs.

le Plan de formation

Définition : l'ensemble des actions de formation proposées aux salariés sur une ou plusieurs années. Il comprend les formations décidées par l'employeur et les demandes exprimées par les salariés.

Les étapes du plan de formation :

- Détermination des besoins en formation
- Elaboration du plan de formation
- Réalisation du plan de formation
- Evaluation et suivi de la formation

Les éléments du plan de formation :

- Les personnes concernées (bénéficiaires)
- La durée de la formation
- Le contenu de la formation (thèmes)
- La date de réalisation de chaque action de formation
- Le budget (coût de la formation)

Formation et mobilité interne

Définition : la mobilité interne est le changement du salarié d'un poste à un autre au sein de la même entreprise. On distingue entre :

→ **Mobilité horizontale :** (aussi intitulée mobilité transversale ou mobilité fonctionnelle) se caractérise par les changements de poste de travail, de métier à un niveau hiérarchique identique.

→ **Mobilité verticale :** concerne la situation du salarié qui change de poste, afin de bénéficier d'un accroissement de responsabilités, d'une reconnaissance hiérarchique et d'une augmentation salariale.

Lien entre formation et mobilité interne :

la formation améliore les compétences et renforce le savoir, le savoir faire et le savoir être du salarié. Cela lui permet d'accéder facilement à de nouveaux postes. La formation accroît donc la mobilité interne du salarié et constitue une source importante de motivation et de fidélisation des salariés.

Chapitre 5 : La gestion de carrière

Processus qui consiste à développer chez le personnel les compétences dont l'entreprise a besoin afin qu'il puisse évoluer à travers différents postes et niveaux hiérarchiques.

La carrière : chemin parcouru par un salarié au cours de sa vie professionnelle

La nécessité de développer la carrière du salarié oblige l'entreprise à pratiquer des évaluations

L'évaluation : ensemble de techniques et d'actions pratiquées par l'entreprise pour apprécier le niveau de compétence d'un salarié. Parmi ces techniques on trouve :

L'entretien annuel d'évaluation

Est une rencontre annuelle entre un employeur et un salarié au cours de laquelle sont évaluées principalement :

- les compétences développées par le salarié ;
- la réalisation des objectifs fixés lors du dernier entretien individuel.

Le bilan de compétence

Le bilan de compétences est une démarche qui permet à un salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et ses motivations. Cette mesure vise à définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. Les résultats du bilan peuvent éventuellement permettre à un salarié d'évoluer dans son travail ou de changer d'activité.

Intérêt

Intérêt pour l'entreprise

- Connaître les forces et les faiblesses des salariés
- Mieux décider les actions de promotion, de formation ou de licenciement.
- Motiver les salariés

Intérêt pour le salarié

- Connaître ses forces et ses faiblesses
- Bénéficier d'une formation d'une promotion ou une mutation
- Mieux préparer son projet professionnel
- Améliorer son statut professionnel

Chapitre 6 : le plan social ;

Appelé également Plan de sauvegarde de l'emploi c'est un ensemble des mesures prises par une entreprise au moment d'un licenciement collectif économique, destinées au reclassement des salariés licenciés.

Le licenciement économique :

Licenciement effectué par l'entreprise pour une raison non liée au comportement du salarié.

Motifs :

- Crise économique
- Introduction d'une nouvelle technologie par l'entreprise.

Conséquences :

- Paiement d'indemnités de licenciement d'un montant important.
- Aide pour trouver un emploi
- Aide pour créer sa propre entreprise
- Allègement des charges salariales
- Ajustement des coûts salariaux au niveau de l'activité de l'entreprise.

La retraite anticipée : préretraite

Possibilité donnée aux salariés proches de l'âge de retraite de quitter l'entreprise en contrepartie d'une indemnité.

Motifs :

- Crise économique
- Introduction d'une nouvelle technologie par l'entreprise.
- Eviter le licenciement des salariés.
- Accorder un repos aux salariés.

Conséquences :

- Allègement des charges salariales
- Ajustement des coûts salariaux au niveau de l'activité de l'entreprise.
- Renouvellement rapide des effectifs
- Rajeunissement de la pyramide des âges
- Etre privée de salariés expérimentés

Chapitre 7 : La rémunération

La contrepartie du travail effectué par le salarié.
Somme formée par le total des salaires, primes, gratifications et indemnités diverses reçus par un travailleur, notamment salarié, en paiement de son travail au cours d'une période donnée.

Objectifs

Objectifs pour l'entreprise :

- Contribuer au développement de l'entreprise.
- Améliorer la productivité
- Attirer et maintenir les compétences
- Réaliser la paie sociale.

Objectifs pour le salarié :

- Garantir un moyen de vie (satisfaction des besoins matériels, personnels, ou familiaux)
- Garantir son insertion sociale
- Etre transparente sur les modalités de calcul de salaire
- Témoigner d'une satisfaction de la part de l'employeur
- Etre juste et équitable.

Contraintes

Contraintes juridiques:

- Respect du SMIG et du SMAG
- Egalité de salaire entre femmes et hommes
- Respect des dispositions des conventions collectives organisant la rémunération

Contraintes économiques:

- **Rationalité budgétaire** : la politique de rémunération doit prendre en considération les moyens financiers de l'entreprise.
- **Compétitivité externe** : l'entreprise doit s'aligner au niveau de salaire versé sur le marché (par les concurrents) pour être compétitive.
- **Équité interne** : l'adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et ceux de sa rémunération. Il faut adopter une rémunération individualisée en fonction de la performance de chaque salarié

Contraintes sociales:

- La politique de rémunération doit permettre au salarié de se protéger contre les risques de maladie, de vieillesse... pour cela il faut :
- Cotiser à la CNSS
 - Avoir une assurance en cas de maladie (AMO)
 - Cotiser aux mutuelles.

Formes de rémunération

Salaire au temps (salaire fixe) :

rémunération calculée sur la base du temps de présence du salarié chez son employeur (salaire horaire, mensuel...)
Ce système réduit la motivation du salarié du fait que la productivité et la qualité du travail effectué par le salarié ne sont pas prises en considération

Salaire au rendement (salaire variable) :

il consiste à lier le niveau de rémunération au volume de production (salaire à la pièce).
Ce système est critiqué car il ne peut concerner qu'une minorité du personnel

Salaire à prime : rémunération qui se compose d'une partie fixe et d'une partie variable qui dépend de la performance du salarié.

Ce système tente de renforcer les performances individuelles et collectives des salariés en leur permettant d'avoir une rémunération individualisée en fonction de leurs compétences et des efforts fournis.

C'est la forme de rémunération la plus motivante pour les salariés.

Formes de participations

L'intéressement (participation à la performance) :

C'est un mécanisme facultatif mis en place pour motiver le personnel et l'intéresser à la performance de l'entreprise. Il est conditionné par un objectif à atteindre par l'entreprise (chiffre d'affaire ou bénéfice...) et fait l'objet d'un accord entre les salariés et l'entreprise.

Participation au résultat de l'entreprise :

C'est une formule qui permet d'associer le personnel à l'enrichissement de l'entreprise. Il s'agit de redistribuer aux salariés une partie du bénéfice selon une formule fixée par accord l'employeur et les représentants des employés.

Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) :

C'est un dispositif d'épargne que toute entreprise peut mettre en place via un accord avec les partenaires sociaux ou par une décision unilatérale de l'employeur. Les salariés peuvent effectuer des versements que l'entreprise peut compléter par un abondement. Les fonds ainsi versés peuvent être placés en OPCVM ou en actions de l'entreprise et seront indisponibles pendant 5 ans (sauf cas de déblocage anticipé).

Stock Option (actionnariat salarié) ou participation au capital de l'entreprise :

c'est un outil permettant à l'entreprise d'attribuer à certains de ses cadres le droit d'acquiescer ses