

Indicateur de performance : « donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'ensemble »

Ça veut dire que la gestion de production démarre au bureau d'étude, elle se fait pas dans les ateliers. Elle se fait en intellect quand on établit une nomenclature de travail, tout en amont. L'indicateur de performance se décline avec :

- Des indicateurs de résultats
- Indicateurs de processus
- Indicateurs de satisfaction : Dans l'organisation comment les membres se reconnaissent par rapport au résultat obtenu.

II. Typologie des systèmes de production :

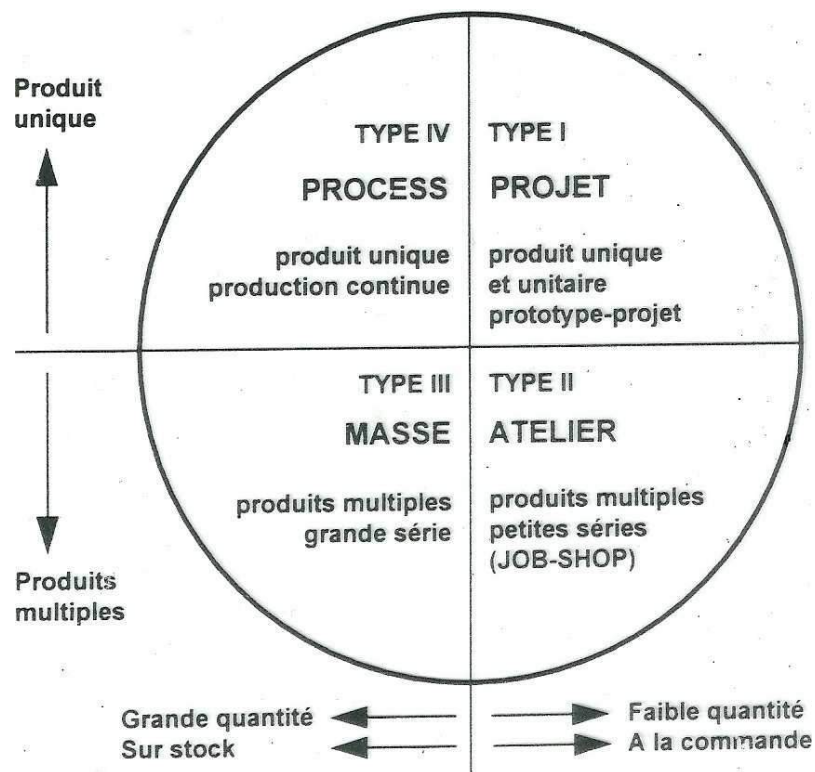


Schéma : 4 situations liées aux quantités de produit fabriqué, au fait que ce soit fabriqué en push ou en pull, et à la multiplicité ou au produit unique. Axe horizontal : on fabrique en grande quantité ou en faible quantité. On fabrique sur stock, c.-à-d. que la fabrication se fait par une estimation des commandes futures, ou bien à la commande autrement dit au moment où le client commande le produit, il déclenche le début de la fabrication (toyotisme). En vertical, on peut faire en faible quantité un produit unique ou en grande quantité un produit unique, etc...

On voit ces 4 types :

- **Projet** : Produit unique et unitaire. Quand on fait un grand projet c'est quand on fait un bâtiment.
- **Atelier** : On fabrique en petite quantité des produits multiples. C'est le type artisanale, ou PME.
- **Masse** : On va produire beaucoup
- **Process** : Production continue, produit unique qui se fait en grande quantité par exemple les centrales nucléaires.

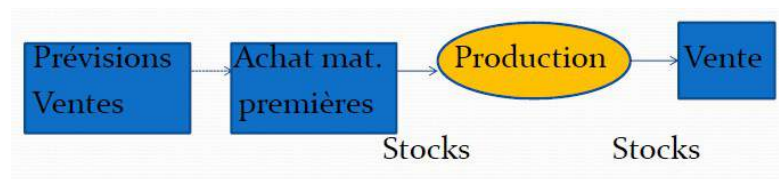
1. **Projet** : « immobilisation de toutes les ressources de l'entreprise pour la réalisation d'un projet e production livrable a une date donnée, conçu et réalise en étroite collaboration avec le client »

On fait du sur mesure, du personnalisé, on travaille en collaboration directe avec le client. Exemple du Viaduc de Millau. Il y a des outils qui servent à planifier la production, de la façon la plus efficace possible :

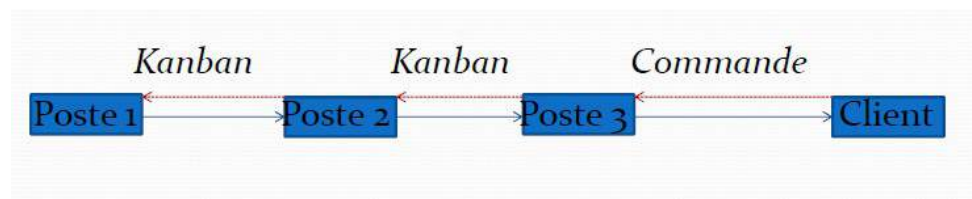
- a. Le diagramme de Gantt : Il nous permet quand il n'y a pas beaucoup de tâches de visualiser l'évolution du projet, de déterminer sa durée, on confronte les prévisions et les réalisations (qu'est ce que j'ai fait, qu'est ce que je vais faire, à combien j'estime mon retard), et on prend les mesures correctives.
 - b. Le PERT : C'est quand il y a beaucoup de tâches. Il permet de réduire les retards, on établit les antériorités pour chaque tâches (...).
2. **L'atelier** : On produit en atelier des produits multiples en faible quantité, donc c'est le modèle industriel de PME voir d'artisanat
 3. **Masse** : Production en série, qui a été très étudiée dans les années 60. La gestion de production a surtout été affinée dans les années 60 avec la théorie de la contingence.
 4. **Process** : Raffinerie de pétrole, nucléaire.

Modes de potage :

- **Flux poussés :**



- **Flux tirés :** Avec un pilotage par l'aval, (juste à temps). Ça part de la demande du client.



Qualité : Définition : « ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »

Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.

Dans la qualité on va essayer de dresser de la façon la plus exhaustive possible les caractéristiques qui vont être perceptibles ou ne pas, en tout cas toucher la satisfaction des clients. De façon exprimée dans ses attentes, ou de façon implicites (effet secondaire par exemple). Donc on est à la fois sur du désir satisfaction marketing, et de l'implicite c.-à-d. hygiène et sécurité du client.

Aujourd'hui la qualité est arrivée à ce qu'on appelle la TQM (total quality management) : C'est l'idée qu'au-delà des normes, toute l'entreprise doit être tournée vers la qualité. Autrement dit la qualité n'est pas que dans le produit, elle est aussi dans la qualité de la RH, de l'organisation. Ça veut dire qu'on introduit la qualité dans tout.

Coûts d'obtention de la qualité	Coûts de la non-qualité
Coûts des contrôles Coûts de prévention	Coûts de gestion des réclamations clients Coûts des produits jetés ou recyclés Coûts du service après-vente Coût de perte d'image

- La qualité a un cout : Elle a un cout antérieur et postérieur à la réalisation de la production.

- **Coût de prévention** : par ce qu'il y a toute une batterie d'outils qui avant la production sont mis en place pour anticiper toutes les dérives du produit et les dégradations
- **Coût de contrôle** : La qualité n'est jamais acquise. C'est notamment le contrôle au sens de surveillance.
- La non qualité a encore plus de coûts :
 - **Gestion des réclamations**
 - **Coûts de produits qui vont être recyclés ou rejetés**
 - **Coûts du service après vente pour récupérer les clients et leur satisfaction après la satisfaction.**
 - **Le plus important, le coût de perte d'image.** (Perte en positionnement)

De cette qualité il y a des stratégies de gestion qui ont été mis en place :

➔ **Qualité totale : Les 5 zéros**

- 0 panne
- 0 défaut
- 0 délais
- 0 stock
- 0 papier

C'est quelque chose qui s'est généralisé, en terme de discours, d'outil de management, beaucoup moins en terme de pratique de gestion production. Ça fait partir des objectifs, ça ne fait pas partir des acquis. Autrement dit, l'idée du 0 truc, c'est un objectif. En pratique, on peut pas avoir 0 stock 0 papier etc...

• **Les outils de management de la qualité :**

- **La certification ISO** : International standard organization. Ce sont des critères standards qui doivent être respectés. Avoir un ISO 9000 ou 9500 c'est quoi ? Les normes ISO à la base c'est quand je garantis la qualité hygiène de mon produit. Ça c'est 9000, si on avance vers 9100, 9200 on empile des conditions, on s'engage à ce que les matières premières viennent de telle ou telle région, etc...
- Il y a 20 an, le fait d'obtenir ces normes était pour les entreprises un avantage concurrentiel. Depuis une dizaine d'année, ce n'est plus un avantage concurrentiel,

c'est une barrière à l'entrée. Si on ne l'a pas, on ne rentre pas sur le marché. Si on a la norme, on est pas nécessairement plus compétitif que les autres.

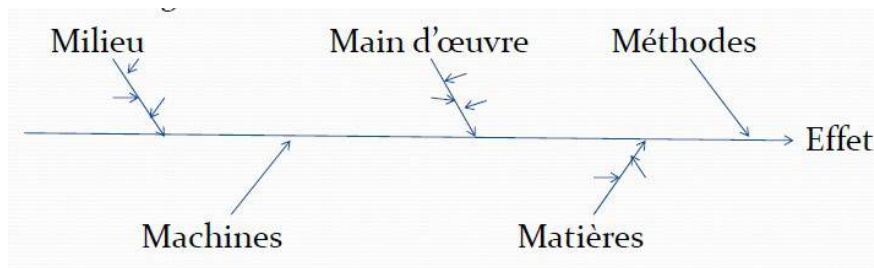
- Problème : La normalisation tue les typicités locales de production, la particularité de certaines productions.

- **Diagramme D'Ishikawa :**

C'est les 5 M : C'est un moyen mnémotechnique de se rappeler, quelles causes ont quel effet. Les causes sont dans les 5 M. Ils nous permettent de couvrir toutes les causes potentielles des effets que l'on constate à la fin. On va aller explorer ces 5M, et on aura fait tout le tour de ce qui intervient dans la production

- Milieu : C'est le contexte, l'environnement, les acteurs.
- Les machines : tous les outils qui vont intervenir dans la production
- La main d'œuvre
- Matières
- Méthodes

On va décomposer chacun de ces M.



Aujourd'hui, évolution vers qualité environnementale et développement durable (ISO 26000).

Partie 2

Chapitre 5 : R&D et Innovation

I. Définitions :

L'innovation est essentiellement dans les tendances actuelles, orientées vers la technologie. Il y a des raisons concurrentielles, mais surtout, si les médias nous parlent des innovations technologiques, c'est par ce que toutes les institutions et politiques quels qu'ils soient, se cassent le nez sur l'évaluation de l'innovation sociale. On ne sait pas ce que ça rapporte, on ne sait pas l'évaluer. On sait ce que va rapporter une innovation technologique, mais pas une innovation sociale.

- **La fonction R&D de l'entreprise** : « rassemble les scientifiques et techniciens qui ont en charge la maîtrise du patrimoine technologique de celle-ci ou un ensemble d'activités poursuivant un but commun : faire progresser le savoir et lui donner des applications concrètes susceptibles d'adoption et de diffusion. »

La fonction R&D s'adresse essentiellement à tout ce qui est technologique. Il y a 20 ans, on avait encore des gens qui s'occupaient de la recherche fondamentale. Aujourd'hui, ce qu'on veut c'est des cerveaux qui font avancer les savoirs dans le but de valeur ajoutée. Donc aujourd'hui les entreprises sont sur la recherche appliquée.

Maintenant on accélère la R&D en l'externalisant ◊ on externalise la prise de risque, c'est moins cher.

- **Innovation** :

C'est « la mise en œuvre d'une invention ou d'une idée nouvelle ». « Innover c'est mettre sur le marché un nouveau produit, ou un produit qui a des propriétés nouvelles, c'est aussi introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation de l'entreprise ».

- **Plusieurs idées** :

- **Innovation radicale** : C'est la mise en œuvre d'une invention ou d'une idée nouvelle. Une innovation n'est pas nécessairement d'une invention, une invention ne débouche pas nécessairement sur un marché (elle n'intéresse personne). Elle ne devient innovation que quand elle est commercialisée. On met en place un nouveau produit, on introduit un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation. Cette nouveauté c'est une nouveauté **pour** l'entreprise et par pour l'univers entier. L'OCDE nous que l'innovation c'est une entreprise qui met en place un nouveau produit qu'elle n'a jamais commercialisé, ou jamais comme ça, jamais avec cette organisation du travail...

Donc on distingue l'innovation et l'invention.

L'OCDE dit que ça n'est une innovation que si ça génère de la valeur ajoutée. Ce que nous dit l'Europe, c'est que cette valeur ajoutée n'est pas seulement économique. Elle peut être écologique, sociétale, sociale etc...

- **Innovation de procédé** : C'est quand on va faire des progressions sur les cadences, sur les techniques... C'est quand on fait une avancée dans le savoir-faire, dans la réalisation, qui vont accélérer la productivité, le rythme de fabrication.

- **Innovation organisationnelle** : Je travaille différemment, par exemple je passe à une organisation en flux tendus, je délocalise, je multiplie mes sites de vente, je développe un réseau de franchise. Donc je fais autrement. **Exemples : passage en flux tendus (Kanban) ; développement d'un canal de vente par internet ; nouvelle organisation du travail ...**
- **Les budgets R&D** : La pharmacie est le premier secteur où il y a de la R&D. Les TIC sont le deuxième secteur où il y a des budgets de R&D conséquents. Automobile troisième secteur.

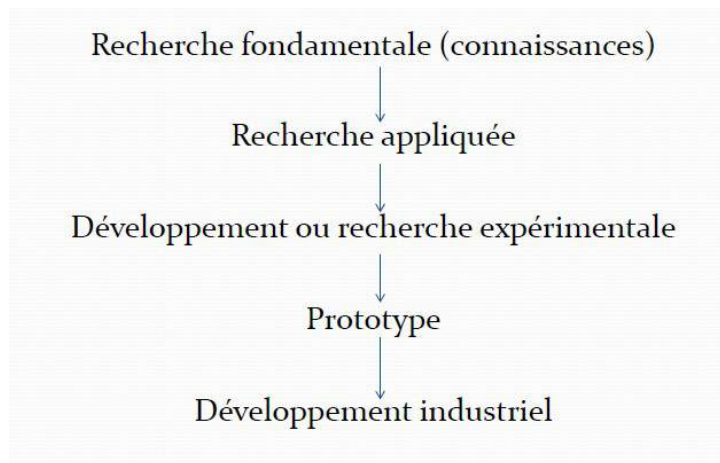
II. **Pourquoi l'innovation**

- On innove d'abord **pour obtenir un avantage concurrentiel** : C'est ce qu'on fait de mieux, ou à meilleur marché, que les concurrents. Donc mieux ou (et) à moindre coût.
 - Il va porter sur des nouveaux produits ◇ augmentation du CA, pouvoir de marché, différenciation, singularité
 - nouveaux procédés ◇ améliorer la productivité et diminuer les coûts de fabrication.
- **Pour suivre l'évolution technologique** : Ça veut dire qu'on est dans une innovation qui n'est pas choisie mais subie. Ça veut dire aussi que l'entreprise a un autre rôle dans cette évolution technologique subie, c'est que la plupart des PME et TPE sont des passeurs d'innovation plus que des innovateurs. Et ce rôle de passeur est essentiel, ils remontent l'information qui va générer de la R&D et de l'innovation technologique vers les grandes entreprises industrielles.
- **Pour éviter de se faire distancier par la concurrence** : Pour préserver sa compétitivité
- **Pour créer de la valeur ajoutée**

III. **Le processus d'innovation**

Définition : Il est composé de l'ensemble des activités qui permettent à l'entreprise de transformer un potentiel technologique en une innovation. On va partir d'un potentiel (une promesse) vers une concrétisation.

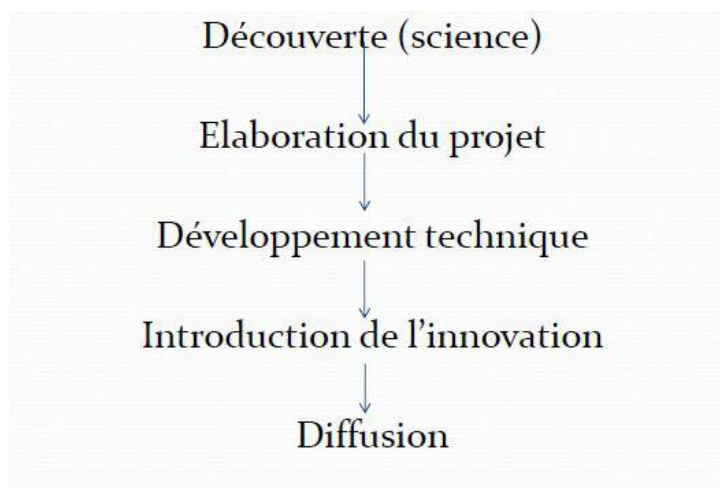
- **Modèle linéaire classique** :



Ce procédé on a tendance à lui enlever la phase recherche fondamentale

Exemple : Le cœur artificiel.

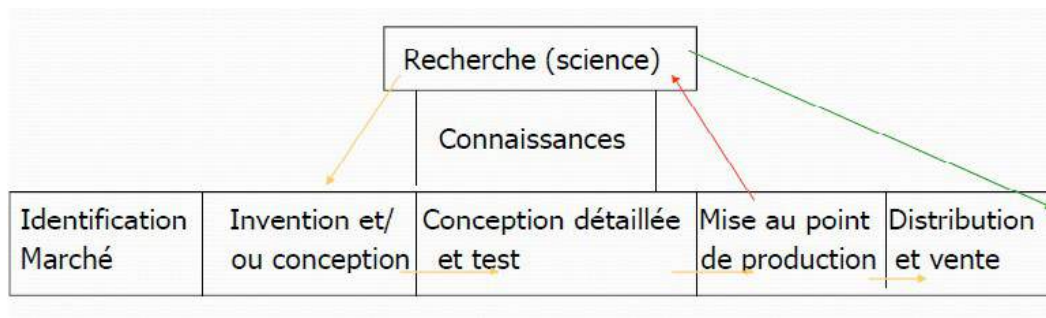
- **Modèle linéaire et séquentiel classique :**



Exemple : La puce électronique. Il y a eu la puce, et aujourd'hui plein d'entreprises intègrent dans tout.

Donc soit je suis en recherche dans l'entreprise, soit je capte une connaissance et une découverte existante et je la mets en œuvre.

- **Modèle de Kline et Rosenberg (1986) :**



On voit qu'au lieu d'une relation linéaire, il a mis une approche transversale en insistant sur le fait que l'innovation est une approche plurifonctionnelle, où les différents départements de l'entreprise vont participer à la mise en œuvre de l'innovation dès la création de la connaissance. C'est un espèce de système où toute l'entreprise participe à la démarche de l'innovation.

C'est plus ressemblant par rapport à ce qui se passe dans les entreprises.

Ce schéma montre aussi l'omniprésence et la perméabilité de l'innovation : On est pas dans une démarche isolée, sur une partie R&D, toute l'entreprise vit et fait développe l'innovation. Si toute l'entreprise ne participe pas, il n'y a pas d'innovation.

IV. **Organisation de la R & D**

La R&D est souvent sortie de l'entreprise.

- **Les voies d'accès à la technologie se sont multipliées.**

- **R&D interne**

Ensuite ces 3 formes ci-dessous ont consistées à externaliser la R&D

- On a mis en place de la **coopérations technologiques** : A l'approche d'une échéance réglementaire ou l'émergence d'une technologie générique, soit de nouveaux marchés, les grandes entreprises vont pouvoir rentrer en coopération ou en alliance stratégique pour faire de la R&D ensemble. La différence entre la coopération et l'alliance stratégique, c'est que quand on rentre en coopération on va se rapprocher, rentrer dans une démarche ou on partager certains aspects de la R&D, et on va définir des modalités (sous-traitance), l'alliance on définit qui apporte quoi, où on se positionne etc...
- **Sous-traitance technologique** : C'est le fait que moi grand groupe, je ne veux plus de R&D chez moi, mais je vais financer la création ou les actions de certaines boites, et je vais leur donner pour mission de réaliser des études pour moi. On se retrouve avec des start-up « satellites » qui sont dépendantes de grands groupes, par ce qu'on leur sous-traite la recherche.

- **Exploitation de licences** : Une entreprise a breveté un système, un recette, une technique, elle a déposé une marque, et on paye des royalties à cette entreprise pour fabriquer, vendre ou utiliser la marque.

Le problème de ces 3 formes d'accès à la technologie est un problème de protection.

→ Problème de la protection des innovations technologiques (brevets). Le problème du brevet c'est le coût de la mise en place et toutes les équipes qu'il faut pour monter un dossier. En plus, ça se réfère à des trucs très techniques, par exemple on ne peut pas breveter une recette de cuisine. Le brevet n'est intéressant que quand c'est un truc technologique, et monté par des gens très pointus.

→ Donc la protection des brevets c'est intéressant mais très procédural, coûteux.

Du coup certains préfèrent ne pas breveter, mais avoir un avantage de première entrée sur le marché, même s'ils se font piquer l'idée ensuite.

- **R&D interne : Liens avec les autres fonctions de l'entreprise** : quand l'entreprise grossit, elle a une augmentation des coûts de transaction interne, par ce que ça demande une gestion. Un service R&D il va y avoir des chercheurs, il faut planifier, gérer, valoriser... Tous ces services-là sont en relation avec service RH, **service production, service Marketing**.

→ Organisation par projets

- Gestion des RH

Partie 2

Chapitre 6 : La logistique

I. Définitions

La logistique ça concerne la gestion des flux. On est passé d'une gestion de flux matériel (camions, humains, espace), et aujourd'hui on a de l'information en temps réel, et donc à côté de la notion d'espace, on est sur la notion de temps, gestion de flux immatériels. Donc il faut retenir, passage de la notion d'espace à la notion de temps.

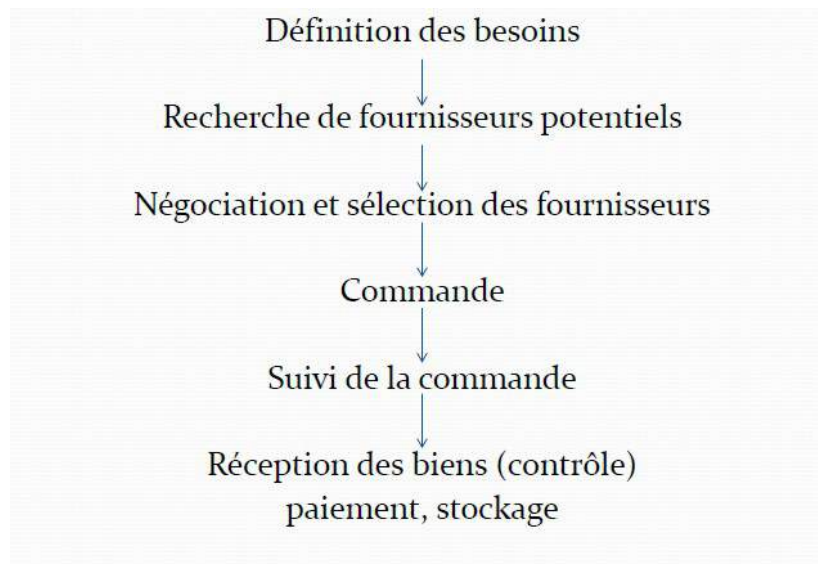
Chronologiquement :

- 1948 : « Mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation »
- 1968 : « techniques de contrôle et de gestion des flux de matière et de produits, depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leurs points de consommation »
- Aujourd'hui : « La logistique assure la gestion des flux de produits **et des flux d'information** nécessaires à l'approvisionnement, à la production et à la distribution. »

Donc au début les flux étaient sur la distribution, après l'approvisionnement, et maintenant la logistique envahit toute l'entreprise de l'aval vers l'amont.

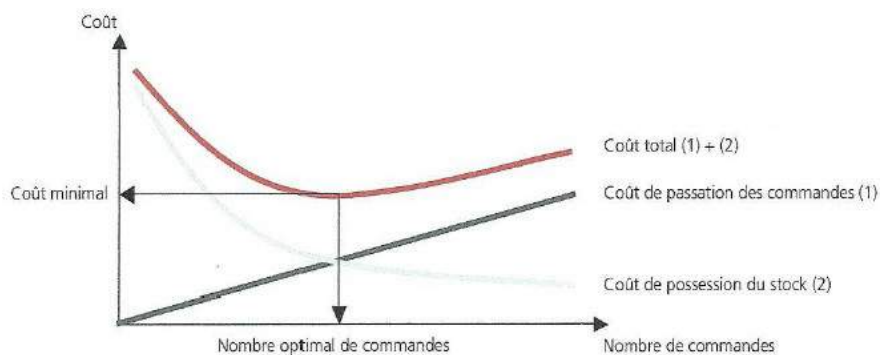
II. **Champs d'application**

- **La logistique amont :**
 - On va gérer les matières premières, les produits semi-finis, composants, marchandises, fournitures... Donc la logistique amont concerne toutes les ressources qui rentrent dans l'entreprise.
 - Concerne aussi les flux d'approvisionnement entre les ateliers de production et les postes de travail
 - Gestion des emballages et des palettes : Ca ramène au packaging en marketing. Ça rentre dans la logistique en terme de traçabilité, d'identification du lieu de provenance et de destination.
 - Gestion des rebuts (ce qui a un défaut, cassé etc...)
- **Approvisionnement :** La gestion des approvisionnements sur le plan logistique ça va être
 - Gérer les Prix : S'informer sur les prix, stocker les informations sur les prix
 - Gérer les niveaux de qualité (en terme d'ISO, en terme d'intégration dans notre process)
 - Gérer les Délais.
- **Processus d'achat :**



- **Gestion des stocks : quelques outils**

- Exemple d'outil : Le modèle de Wilson.



On voit qu'on va avec ce modèle chercher à réduire le cout total du stock en fonction du nombre de commande. Le cout minimal de stock, on va l'obtenir avec

- l'accumulation du cout de passation des commandes : le cout va augmenter au fur et à mesure qu'on traite les commandes. Plus j'aurais de commande, plus j'aurais un cout de passation des commandes important
- Cout de possession du stock (dégressif par ce qu'il y a un cout de structure qui existe dès le départ).

Wilson dit qu'à un certain seuil, on a un nombre optimal de commande qui va minimiser le cout du stock.

III. **Enjeux et évolution**

- **Enjeux :**
 - **Diminution des coûts de production** : on améliore le temps, on réduit le stock, on améliore l'information, ce qui veut dire qu'on réduit le cout de production total.
 - **Amélioration des délais** de fabrication, de réception, de distribution. Ce qui veut dire que l'entreprise, si elle réduit le temps consacré à ça, pourra se concentrer sur les services.
 - **Amélioration de la qualité des services**
- **Evolutions**
 - **Externalisation de la logistique :**
 - De plus en plus d'entreprise choisissent d'externaliser la distribution de leur produit (transport). Par ce que ça devient extrêmement technique (travail d'ingénierie, ça appartient pas forcément au cœur du métier de l'entreprise). Donc on a externalisé par ce que c'est une fonction qui s'est professionnalisée avec cette accumulation temps et espace, on ne peut pas dans une entreprise avoir une équipe d'ingénieurs logisticiens.
 - Par contre quand on externalise, y a un cout de perte d'information (facilite l'espionnage industriel).
 - **Logistique intégrée et EDI**
 - L'informatisation permet de savoir quand on passe en caisse, l'état des stock, ça donne une état des flux en permanence.
 - On parle de logistique intégrée : Ces échanges de données informatiques sont rentrés totalement dans le fonctionnement de l'entreprise. Aujourd'hui, par exemple, dans le secteur automobile, chez les garagistes, concessionnaires, dès qu'ils engagent une action dans un garage, la marque le sait. La logistique est intégrée, l'information est directement transmise au siège social. Tout est su, tout est analysé, le type d'offre, le type de prestation, sur quel type de véhicule. Ca entraine un manque d'autonomie de ces petites boites qui dépendent d'un grand groupe. Pour le groupe c'est une garantie de maitrise.

Chapitre 7 : La gestion des ressources humaines

Introduction :

La RH est adossé à **4 dimensions principales** :

- Le personnel c'est une ressource **économique**, qui fait tourner l'entreprise, qui coûte, qui doit apporter de la productivité, de la qualité de compétence, qui vont améliorer la position de l'entreprise, sa compétitivité, et donc sa rentabilité.
- L'humain c'est une dimension **juridique**. L'arrivée d'une ressource humaine dans l'entreprise est adossée à un contrat de travail qui fixe les limites du rôle des individus et leur mission. Les contrats de travail sont rédigés, contrôlés, par des avocats. Le droit social prend une part considérable de la RH. C'est important (acquis sociaux) mais c'est décrié parce que le juriste prend la place du manager dans la gestion de la RH, et c'est consommateur de temps.
- Il y a une dimension **institutionnelle**. A partir du moment où un individu est membre d'une entreprise, il porte l'identité de cette entreprise. Les RH sont différentes selon le cadre institutionnel du secteur.
- Dimension **Psychosociale** qui nous dit que quand on rentre dans une entreprise, on a besoin au-delà de la mission et du travail à réaliser, d'une reconnaissance et d'un sentiment d'appartenance, et que de fait, le salarié a une reconnaissance par son statut. C'est une dimension qui s'est éveillée au milieu du 20^{iem}, ou on a pris conscience que les salariés ne sont pas seulement des ressources, mais aussi des personnes.

Toutes ces dimensions ont considérablement bougées depuis 100 ans. On a pris en compte beaucoup plus les dimensions institutionnelles et psychosociales, on les a contractualisées, puis surexploitées.

Les 4 variables sont interdépendantes. On sait que des salariés sans dimension psychosociale seront moins efficaces économiquement.

I. **Perspective historique : de la fonction « personnel » au « management des ressources humaines »**

On a une émergence de la fonction RH au 19^{iem}, puis les 30 glorieuses avec une professionnalisation de la fonction, puis des mouvements qui se sont accentués depuis les années 70.

La gestion du personnel est arrivée avec la gestion de masse du salarié.

A. **Emergence de la fonction : 1850-1944.** On gère les masses, on gère les ouvriers. Il y a eu la révolution industrielle, l'apparition des grandes structures. D'où les premières structurations

économiques autour de grands pôles (miniers, sidérurgiques) et le besoin de gérer des masses humaines. Gérer des ateliers de production et gérer la paye. Donc la **fonction personnelle** est arrivée pour des questions de rationalisation du travail et d'organisation du travail (OST). C'est une émergence qui a été relativement stagnante pendant 100 ans.

B. **Les trente glorieuses : 1945-1974.** Deuxième phase où la fonction s'est professionnalisée, avec d'une part la complexité des tâches à accomplir (on est passé à différentes strates de catégories de salariés) et avec la multiplication des droits sociaux, avec l'affinement du droit social et la protection du salarié. Il est devenu très compliqué de gérer du personnel, il fallait gérer les progressions, la protection, la sécurité. Dans les 30 glorieuses on a eu

- une avancée considérable des acquis sociaux (complexification),
- l'organisation de l'économie en branches professionnelles
- On a créé l'empilement de réglementation qui a abouti à notre situation juridique aujourd'hui

Il y a une complexification et professionnalisation. Donc on transforme le **personnel** qui est un **outil de production** en **ressources humaines** qui est une **ressource stratégique**.

C. **A partir des années 70**, l'humain est vraiment devenu stratégique. On s'est aperçu que les structures d'entreprises classiques étaient moins efficaces que ce qu'on pensait, et on a basculé de la ressource productive à la ressource intelligente. C'est la première secousse de ce monde industriel, qui ont amené à rompre ces structures de masses, qui ont renforcé les clivages, et où on s'est vraiment posé la question de faire en sorte que l'humain ait une vraie place dans l'entreprise pour y être reconnu, pour mieux avancer, pour mieux contribuer à la performance de l'entreprise.

L'école des relations humaines est la première école à avoir engagé des outils de compréhension psychologie humaine, au service de la performance des entreprises.

Depuis les années 70 on est passé à une gestion du productif (ouvriers), et maintenant on gère du technique (techniciens). Et ça c'est la mutation qui s'est faite progressivement depuis les années 70. Aujourd'hui les outils de RH sont en point d'interrogation, par ce qu'avec ce glissement de la population, on a eu un glissement organisationnel. On savait gérer des équipes, organiser les RH autour de la notion de poste de travail. Depuis les années 70 on a cassé les structures, on a créé de l'autonomie, responsabilisé les salariés, du coup on a gagné en fluidité et on est passé du poste de travail aux compétences des salariés. Aujourd'hui la gestion se fait plus sur des compétences individuelles que sur des postes.

Depuis les années 70 il y a une sorte de démantèlement de la fonction ressources humaines qui devient en même temps plus stratégique, qualitative, et difficile à appréhender.

II. **Politiques de la fonction RH**

La fonction RH est basée avant tout sur la question de l'emploi.

1. Politique d'emploi.

- Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). De qui on aura besoin, à quel endroit, et avec quelles compétences. Pour planifier cette politique de l'emploi il y a un outil mis en place depuis 25 ans : La GPEC. Ça veut dire qu'aujourd'hui je vais anticiper sur un an deux ans et si je peux 5 ans, les besoins que j'aurais dans mon entreprise en termes d'emplois et en termes de compétences des salariés. C'est un outil de prospective. **Exemple** : J'ai 20 personnes dans mon entreprise aujourd'hui. Sur ces 20 personnes j'en ai 5 qui partent à la retraite dans 3 ans, sur ces 20 personnes j'ai 3 – 4 femmes qui risquent de prendre des congés maternité, j'ai 2-3 salariés hommes et femmes qui ont des aspirations de **formation** et de **progression de carrière**. Et puis j'ai des salariés naturels qui ont une évolution de leur salaire. Comment je vais fonctionner dans 3 ans ? Il va falloir que je **recrute**, il va falloir que je repositionne mes salariés dans l'organigramme, et puis j'ai une entreprise qui tourne, j'ai des nouveaux produits, je me lance sur de nouveaux marchés, je vais aussi avoir besoin de **nouvelles compétences** pour m'adresser à ces nouveaux besoins. Qui je vais former, comment je vais faire évoluer mes salariés...

La GPEC est très utile quand on doit gérer 5000 ou 10000 salariés, ça permet d'avoir sur des tableurs des simulations de la situation approximative dans 1 an, 2 ans.

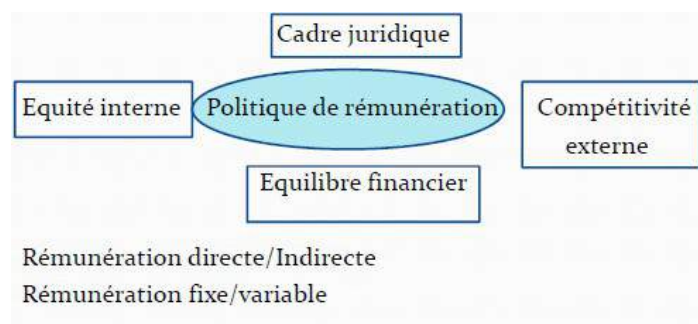
- Recrutement. Les techniques de recrutement se sont considérablement sophistiquées et réglementées. En terme
 - o d'information : Toutes perspective de recrutement doit être publiée dans l'entreprise, et les salariés de l'entreprise sont prioritaires sur les postes de l'entreprise que les externes.
 - o de démarches. Le recrutement se fait à partir d'une définition de poste, avec une définition de profil d'individu, ensuite on choisit la source de recrutement (est ce qu'on va recruter en externe, en interne, par un cabinet etc...), on procède à la campagne de recrutement à la suite de quoi se fait la sélection des candidats et l'intégration des candidats.

Les entreprises ont eu beaucoup tendance à externaliser par ce qu'on a professionnalisé le recrutement (on est recruté par des cabinets de recrutement). On s'est aperçu que la professionnalisation du recrutement avait des limites, donc aujourd'hui on a aussi une tendance à internaliser. L'externalisation se fait essentiellement pour les chasseurs de tête (quand on cherche une compétence exceptionnelle). Pour le reste on recrute au feeling.

Le recrutement se fait toujours sur des fiches de postes, pour des cadres on est beaucoup plus sur des fiches de missions, des objectifs à atteindre.

- Promotion, gestion des carrières. Il est possible de changer de catégorie professionnelle mais surtout d'évoluer à l'intérieur d'une CP, et ça c'est très encadré au niveau juridique. Les conditions d'évolution via la formation (interne notamment), la validation d'acquis sont des processus qui ont été bien valorisés par les entreprises.
- Gestion de catégories particulières de salariés : handicapés, seniors, diversité... Cette gestion particulière est très réglementée. La loi encadre cette gestion des catégories, mais il y a encore beaucoup de chemin à parcourir.

2. Politique de rémunération :



- La rémunération aujourd'hui c'est la variable qui évolue le plus. On est passé d'une rémunération structurelle, globale, collective, à une rémunération individuelle. Autrement dit entre 2 personnes qui ont été recrutées sur les mêmes missions, on aura pas la même rémunération. Par ce qu'on a basculé de la logique de poste à la logique de mission et d'objectifs.
 - **Cadre juridique** : Le droit social et les règles dans une convention collective. Si vous avez tel statut, vous pouvez aspirer à tel rémunération, avec une fourchette de rémunération imposée par la loi, et conditionnée par la politique
 - **interne d'équité**. L'équité ce n'est pas l'égalité. L'égalité ça veut dire que tous les salariés sont traités de façon égale, l'équité ça veut dire qu'on donne à ceux qui ont fait la preuve qu'ils méritent d'avoir un meilleur salaire que les autres. L'idée c'était d'individualiser la rémunération, le problème c'est que ça a internalisé la concurrence des salariés, ça a cassé la notion de corps salarié, et ça a surtout introduit la subjectivité dans l'appréciation et ça crée encore plus de tension au travail (variable psychosociale).
 - **L'équilibre financier** : De combien va évoluer ma masse salariale cette année ? (masse salariale = L'ensemble des salaires distribués). Chaque année on négocie quelle évolution de cette masse on va avoir, et cette masse salariale est confronté aux objectifs d'équilibre financiers.

- **Compétitivité externe** : On va regarder quelle est la masse salariale et le poids sur notre rentabilité mais surtout comment notre rémunération va attirer les compétences et être attractive pour les meilleurs salariés (attirer et fidéliser). La fidélisation des salariés est une problématique d'une 15aine d'année importée des Etats-Unis. La révolution des TIC a augmenté le poids des matières grises dans les entreprises, et le risque de perte de savoir avec la mobilité des salariés. Mais c'est aussi par ce que le salarié américain n'est pas protégé comme le salarié français (protection sociale). Aux états unis on a vu que dans la catégorie des cadres qui sont sous pressions, qu'il y avait beaucoup de mobilité et de perte des savoirs, de fuite vers les concurrents. Chez nous ça a joué avec les CDD.

Donc la rémunération est conditionnée par un ensemble de paramètres, et c'est de plus en plus complexe. La rémunération est composée d'une dimension directe et d'une dimension indirecte.

Rémunération directe / indirecte :

- Directe : Le salaire, les avantages en nature (véhicule de fonction...)
- Indirecte : les avantages sociaux (mutuelles, allocations...), tout ce qui ne fait pas partie du lien au poste, à la mission... mais qui fait partie des acquis sociaux liés au secteur, à l'entreprise.

Il y a aussi une rémunération fixe / variable :

- La rémunération fixe a considérablement été réduite depuis quelques années, au profit d'une partie variable liée aux objectifs qui est de plus en plus importante

3. Politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail :

La pénibilité au travail est un problème de santé publique. Donc on s'est aperçu qu'en terme de nombre de jour d'arrêts de travail, d'arrêt précoce de l'activité professionnelle, on avait des sommes considérables à la charge de la collectivité.

- Ergonomie : Les postures, etc... En améliorant l'ergonomie on réduit les maladies etc... et on améliore la satisfaction des salariés.
- Organisation du travail. Elle oblige à avoir des pauses, des plages horaires limitées dans la journée, dans la semaine. Ces organisations du travail en terme de temps sont régies par la loi. Aujourd'hui, on contourne cette réglementation sur l'organisation du travail, on est sur l'efficacité, sur la ressource humaine = ressource économique.
- Sécurité : Environ 720.000 accidents du travail / an. Un salarié qui va avoir un accident c'est un salarié improductif, on va chercher un intérim, on va le

former, on va perdre du temps. Donc ici l'investissement se fait. L'inspection du travail est très impliquée aussi dans ce contrôle-là de sécurité. Mais là aussi il y a des contournements qui existent.

4. Politique de formation et de développement des compétences

Aujourd'hui la formation est bien encadrée. Plus le salarié est élevé dans la hiérarchie, plus il a de chances de suivre des formations. Un ouvrier suis 2 à 3 fois moins de formations qu'un cadre ou un cadre supérieur. Plus le salarié est bas dans la ligne hiérarchique plus il va tenter d'avoir des formations techniques opérationnelles obligatoires. Plus il est élevé dans la hiérarchie, plus il aura la possibilité de suivre des formations intellectuelles, valorisantes, ouvrant à des possibilités de changement de poste.

Obligation légale : Le budget accordé par la formation ne se fait pas au niveau de chaque salarié, il se fait au niveau de la masse salariale, et ce budget est variable selon la taille de l'entreprise.

- < 10 salariés : obligation d'avoir un budget minimal de 0.55% masse salariale annuelle brute
- 10 à 20 : 1.05%
- > 20 / 1.6%

Le dirigeant va verser ces 0,55% de la MS à un OPCA (un organisme paritaire collecteur agréée). Et donc chaque année on est obligé de verser à un OPCA un montant imposé minimal de la MS. 98% des PME françaises versent en général un montant supérieur à ce qui est imposé, pour des questions de fiscalité, et par ce qu'on peut capitaliser au fil des années, et faire ce qu'on veut avec ce budget (sauf pour la formation du dirigeant).

→ Plan de formation :

5. Politique d'information et de communication (interne)

- Information des salariés Il y a un aspect d'information obligatoire, un aspect stratégique. Laisser circuler l'information entre salariés fait partit des politiques RH, créer des espaces des discussions fait partit de la politique R. C'est essentiel pour éviter que les salariés ne vivent que par l'information obligatoire (l'information descendante) dans l'entreprise. Les règles ascendantes sont celles créées par les salariés. Pour que fonctionne une organisation, il faut que se conjuguent les règles ascendantes et descendantes. Dans les règles ascendantes on crée des canaux, des moyens de s'informer, des espaces de liberté de l'information qui font que les salariés s'approprient l'entreprise. Le fait de se créer son espace d'information est

pour le salarié une manière de dire « je suis chez moi » et si on le supprime, le salarié va développer un mal être, moins bien travailler...

Donc c'est nécessaire d'avoir au-delà de l'aspect réglementaire, une liberté d'information.

- Contribution aux échanges entre les salariés et avec l'encadrement, remontée d'information : C'est ce qu'on fait dans les cercles de qualité. En France on a eu beaucoup de mal (milieu des années 80) à introduire des cercles de qualité puisqu'on a déformé les règles japonaises qui étaient de préserver l'anonymat, de laisser une autonomie parfaite.
- Implication des RH. Le service RH fait des efforts pour préserver cette liberté.

6. Politique des relations professionnelles et dialogue social

En France il y a un clivage dirigeant salarié, c'est culturel, du coup on a du mal sur le dialogue social, et les entreprises préfèrent rester à moins de 10 salariés pour pas avoir de délégué du personnel, idem < 50 (voir ci-dessous).

Obligations légales en matière de représentation des salariés :

- > 10 salariés : délégué du personnel.
- > 50 salariés : Délégué syndical, Comité d'entreprise et négociations collectives. On a à partir de 50 salariés un dialogue social complètement bouleversé, on a des protocoles strictes etc...

7. Politique d'activités sociales et culturelles

C'est un volet très juridique et stratégique. C'est encadré par la loi, qui en principe orchestre par les comités d'entreprise, qui vise à l'égalité des salariés (en théorie), et qui vise à mettre à disposition de tous une protection sociale voire une valorisation sociale des activités culturelles. Là dedans on retrouve l'aspect social qui peut être la mise à disposition d'aide en cas d'accident du travail, d'accès à un tarif privilégié pour l'inscription aux clubs, associations, etc...

C'est important en termes réglementaire (ça fait partie des droits sociaux des salariés) mais aussi en termes stratégiques.

Retenir : on passe du collectif à l'individuel, de l'égalitaire à l'équitable, d'un corps salarié à un espace de concurrence entre salariés, et on a une compétitivité individuelle qui devient très importante.

Ces grands outils sont adossés à des théories :

III. **Les théories de l'organisation :**

I. Les apports des différentes écoles

1. Taylor et l'OST

- Division verticale et horizontale du travail
- Sélection et formation des individus pour des tâches bien précise : spécialisation. Motivation par le salaire.
- Système de contrôle du travail.
- Prolongement : le Fordisme : travail à la chaîne, standardisation
- Adapté à production de masse
- Critiques : déshumanisation du travail (la machine et la production avant l'humain), pas de « **one best way** » universel. C.-à-d. que le gros soucis de ces approches là c'est l'idée qu'on est sur une approche scientifique, et ça c'est faux. On n'a pas la possibilité dans une entreprise de trouver la forme la plus efficace et la plus efficace d'organiser le travail. Il n'y a **pas de modèle idéal d'entreprise.**

2. Fayol : Fonction de direction

Il est allé beaucoup plus loin que Ford et Taylor, il a travaillé sur la direction, ce qui signifie diriger une entreprise. Il a identifié les fonctions des entreprises.

- 6 Activités (= fonctions) dans les entreprises :
 - Activité technique
 - Activité commerciale
 - Activité financière
 - Activité de sécurité
 - Activité comptable
 - Activité administrative ou de direction
- Activités de direction :
 - Prévision
 - Organisation
 - Commandement
 - Coordination

- Contrôle
- 14 principes d'administration

La division du travail (approche tayloriste)/ l'autorité (portée par le chef d'entreprise)/ La discipline (on travaille sur une exécution d'ordre)/ L'unité de commandement / L'unité de direction / La subordination (empilement de hiérarchie, le subordonné ne se soumet qu'à son supérieur direct)/ La rémunération (callé sur la productivité)/ La centralisation des décisions autour d'une seule personne/ La hiérarchie (au cœur de toute l'organisation)/ L'ordre l'équité / La stabilité du personnel (on ne joue pas la mobilité interne)/ L'initiative (mais dans la subordination)/ L'union du personnel.

- ➔ Fondateur du management
- ➔ Fayol a inventé la structure fonctionnelle des entreprises
- ➔ Importance de la coordination

3. Elton Mayo : théorie des relations humaines :

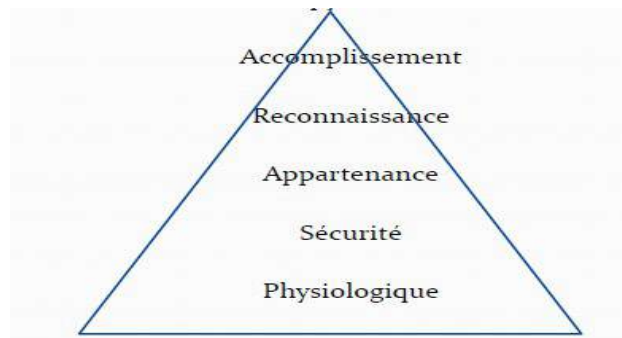
1924 : Expériences d'Hawthorne : Le fait qu'on s'intéresse aux salariés + que les conditions de travail est important pour augmenter la productivité des salariés.

- ➔ Remise en cause de l'école classique
- ➔ Rôle des relations interpersonnelles, de l'organisation informelle. Ça veut dire qu'on va créer des liens entre personnes ce qui va améliorer la productivité. Et le fait qu'il y ait une organisation informelle c'est la petite attention (comment vont tes enfants...) qui va faire qu'on est en dehors de l'information descendante, mais sur quelque chose de spontané, informel.
- ➔ Origine des travaux sur
 - La dynamique de groupe
 - Les styles de leadership
- ➔ Critique : difficile à opérationnaliser. Le problème de Mayo c'est que les conclusions de Mayo ont été difficiles à opérationnaliser en tant que tel. On a un grand principe, mais pas un truc opérationnel.

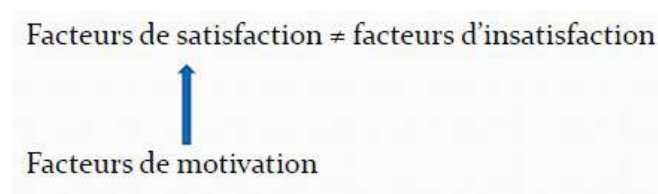
II. La motivation au travail :

Différence avec l'individu uniquement motivé par l'argent.

- **Théorie des besoins de A. Maslow** (1943-1954) : Facteurs suscitant la motivation = pyramide des besoins



- **Théorie bi-factorielle de Herzberg (1959)**



Herzberg nous dit que les facteurs de motivation sont dans les facteurs de satisfaction. C'est le premier à avoir dissocié qu'il y a de la satisfaction sur le contenu et de l'insatisfaction sur l'environnement. Si on travaille sur les facteurs d'insatisfaction, on va pas améliorer les facteurs de satisfaction. Ça sert à rien de réduire les facteurs d'insatisfaction, il vaut mieux améliorer les facteurs de satisfaction.

III. Le pouvoir et le leadership :

Pouvoir = capacité d'une personne à modifier le comportement d'autres individus. Le pouvoir de A sur B c'est la capacité que A a d'exiger que B se comporte de telle ou telle manière.

Autorité : Capacité d'une personne à se faire obéir de façon volontaire.

Le pouvoir est protégé par la structure, l'autorité est basé sur le volontariat.

- **Max Weber :**

- Autorité traditionnelle (expertise) Le volontariat va se faire de façon rationnelle si on a statut par expertise.
- Autorité charismatique
- Autorité rationnelle légale (statutaire)

- **Crozier et Friedberg** : Pouvoir d'un individu provient de sa maîtrise d'une « **zone d'incertitude** » c.-à-d. qu'il va créer une zone dans laquelle lui maîtrise tout et pas les autres par ce qu'il a une information particulière. J'ai une relation avec une partie importante de l'environnement de l'organisation que les autres ne connaissent pas, et que j'ai la possibilité de ne pas appliquer une règle, que vous n'avez pas.

- Maîtrise d'une information particulière
 - Compétence spécifiques
 - Relation avec une partie importante de l'environnement de l'organisation
 - Possibilité de ne pas appliquer une règle
- ➔ Existence de relations de pouvoir informelles
- **K. Lewin : Les styles de commandement :**
 - Autoritaire : on donne les directives
 - Démocratique : on laisse chacun décider de ce qui est bien
 - « Laisser-faire »
 - **R. Likert : style de direction :**
 - Autoritaire-exploiteur
 - Autoritaire-paternaliste
 - Consultatif
 - **Participatif**

Ils ont fait beaucoup d'études dans les écoles, par ce que les tabou de la société sont imprégnés par nos cerveaux jusqu'à 7 ans. Les enfants ne sont pas touchés par les tabous. Likert a déterminé que le style de direction le plus intéressant est le participatif (expérience des masques à la maternelle).

- **Mc Grégor : théorie X et théorie Y**

Théorie X	Théorie Y
Conception de l'homme <ul style="list-style-type: none">- n'aime pas travailler- n'aime pas les responsabilités- a peu d'ambition- cherche sécurité	Conception de l'homme <ul style="list-style-type: none">- travail peut être source de satisfaction- investissement dans le travail possible si efforts récompensés
Rôle du manager <ul style="list-style-type: none">- obliger le salarié à travailler en le contrôlant et le menaçant	Rôle du manager <ul style="list-style-type: none">- style de management permettant participation, responsabilités, autonomie des collaborateurs
Organisation de l'entreprise <ul style="list-style-type: none">- contraignante- procédures détaillées	Organisation de l'entreprise <ul style="list-style-type: none">- moins formelle- responsabilités décentralisées

Théorie Z, Ouchi (1981) : Harmonie, confiance et coopération.