

Chers collègues,

Le référentiel de certification du BTS Assistant de gestion de PME-PMI rénové et le programme de management des entreprises à destination des BTS tertiaires ont reçu un avis favorable lors de la commission professionnelle consultative (CPC) qui s'est tenue le 7 décembre dernier.

Les épreuves ne sont toutefois pas encore définies.

Ces nouveaux diplômes doivent encore être l'objet de consultations et avis devant différentes instances, pour être définitivement validés. **J'attire votre attention sur le caractère encore provisoire de ces documents.**

**Le référentiel de certification du BTS Assistant de gestion de PME-PMI** suit exactement la même structure que le référentiel des activités professionnelles. Il met ainsi clairement en évidence les compétences, attitudes et savoirs nécessaires à l'exercice des activités. Les unités constitutives du diplôme conserveront cette logique. Un document complémentaire viendra préciser les limites à fixer à l'apprentissage des savoirs.

Le diplôme du BTS assistant de gestion de PME-PMI est un diplôme à référentiel commun à 10 (ou 11) pays européens (Allemagne, Estonie, Espagne, Grèce, Italie, Roumanie, Royaume-Uni, Pologne, Portugal, Suisse ( ?) et France. L'objectif de ce projet commun, dénommé « **Eurasment** », est de faciliter la mobilité des étudiants, lors des stages mais également lors de la formation, entre les pays partenaires. Si votre établissement est déjà engagé dans une démarche de ce type avec le BTS AG PME-PMI, faites le savoir à votre IA-IPR. Nous sommes en train de constituer un réseau national d'établissements qui seraient volontaires pour participer à cette démarche européenne.

Le programme de « management des entreprises » est la suite logique de l'introduction d'un enseignement de management dans la série STG. Il s'appuie sur les acquis des classes de première et de terminale et se donne pour objectif de donner une culture commune à l'ensemble des BTS dans le domaine du pilotage de l'entreprise et de la prise de décision.

Les compétences attendues pour chaque thème fixent les attentes et indiquent en conséquence le sens qui sera donné à l'épreuve. Le programme est articulé autour de la notion de stratégie en suivant la logique Qui (décide de la stratégie) ? Quoi (quelle stratégie) ? et Comment (est-elle mise en œuvre) ? Les notions « d'entrepreneur » et de « manager » sont au cœur du processus décisionnel. L'objet d'étude du management est « l'entreprise » et non les « organisations ». Il est toutefois nécessaire de prendre en compte l'ensemble des formes d'entreprises en insistant tout particulièrement sur les PME. L'étude des problèmes de management doit privilégier l'étude de situations réelles ou inspirées du réel.

Claude NAVA

**Inspecteur général de l'Éducation nationale**

## Management des Entreprises – Classe de BTS –

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE <i>COMPÉTENCES</i>
<p><b><u>PARTIE 1 : FINALISER ET DÉCIDER</u></b></p> <p><b>1. ENTREPRENDRE ET DIRIGER (26 HEURES)</b></p> <p><b>1.1 Entreprendre et gérer (6 heures)</b></p> <p>- La logique entrepreneuriale : une opportunité et une démarche</p> <p>- La logique managériale : l'optimisation des ressources au service d'un projet</p>	<p>L'entrepreneuriat renvoie à une dynamique d'action et à un engagement dans un projet collectif.</p> <p>Entreprendre n'est pas une simple succession d'opérations juridiques et de gestion. Entreprendre consiste en premier lieu à repérer des opportunités de développement, puis à prendre les risques nécessaires pour créer l'activité nouvelle correspondante ou dynamiser une activité existante. La logique entrepreneuriale implique donc une capacité à anticiper, à se projeter et à innover. Elle suppose également la mise en œuvre d'un projet entrepreneurial cohérent articulant contraintes, compétences et ressources.</p> <p>La logique entrepreneuriale fondée sur la prise de risques se distingue ainsi de la logique managériale qui consiste, pour le manager, à optimiser les ressources qui lui ont été confiées. Ces deux logiques peuvent cependant coexister au sein d'une même entreprise.</p> <p><b><i>Compétences attendues :</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Caractériser et distinguer les logiques entrepreneuriale et managériale mises en œuvre dans les entreprises ;</li><li>- Identifier et analyser les enjeux liés à chacune de ces logiques ;</li><li>- Montrer en quoi elles peuvent être complémentaires.</li></ul>

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE <i>COMPÉTENCES</i>
<p><b>1.2 Finaliser, mobiliser et évaluer (8 heures)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La finalité de l'entreprise</li> <li>- La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)</li> <li>- Le management stratégique et le management opérationnel</li> <li>- La performance</li> </ul>	<p>L'entreprise a une finalité qui ne peut se réduire à la maximisation du profit. Elle reflète les aspirations de la communauté humaine qui constitue l'entreprise et se décline également en termes de biens et services offerts à la clientèle.</p> <p>La mise en œuvre de cette finalité pose la question de la responsabilité de l'entreprise en matière éthique, sociale et environnementale.</p> <p>L'analyse des différentes séquences du management (fixation d'objectifs, mobilisation des ressources et contrôle des résultats) permet de conduire une réflexion sur l'articulation entre les dimensions stratégique et opérationnelle du management.</p> <p>La performance est le corollaire du management. Elle doit s'apprécier au regard de la finalité et des objectifs de l'entreprise, sur la base de critères pertinents.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractériser la finalité d'une entreprise donnée ;</li> <li>- Montrer la cohérence entre finalité et objectifs ;</li> <li>- Repérer les dispositifs liés à la RSE et leur cohérence avec la finalité de l'entreprise</li> <li>- Distinguer les actions stratégiques des actions opérationnelles et montrer leur interdépendance ;</li> <li>- Définir les critères de la performance et construire des indicateurs appropriés.</li> </ul>
<p><b>1.3. Diriger et décider (12 heures)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les styles de direction</li> <li>- Les décisions et le processus de décision</li> <li>- Les parties prenantes et les contre-pouvoirs</li> </ul>	<p>Le processus décisionnel est un processus complexe fortement influencé par le style de direction. Il intègre également une multitude de facteurs tels que la structure de l'entreprise, le niveau de rationalité, la nature de la décision par exemple.</p> <p>L'analyse du processus décisionnel permet de comprendre comment les deux logiques entrepreneuriale et managériale peuvent s'articuler dans une même entreprise.</p> <p>La gouvernance constitue un mode d'arbitrage entre les intérêts contradictoires des différentes parties prenantes, internes et externes à l'entreprise, sources éventuelles de contre-pouvoirs.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractériser les styles de direction ;</li> <li>- Repérer les facteurs déterminants d'une décision dans un contexte donné ;</li> <li>- Analyser le processus de décision ;</li> <li>- Apprécier l'influence des parties prenantes sur le processus de décision ;</li> <li>- Évaluer les enjeux liés aux intérêts des parties prenantes ;</li> <li>- Analyser le mode de gouvernance de l'entreprise.</li> </ul>

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE <i>COMPÉTENCES</i>
<p><b>2. ÉLABORER UNE STRATÉGIE (34 HEURES)</b></p> <p><b>2.1. Définir une démarche stratégique (6 heures)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La notion de stratégie</li> <li>- Les étapes de la démarche stratégique</li> </ul> <p><b>2.2. Établir un diagnostic stratégique (14 heures)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse de l'environnement</li> <li>- La connaissance du marché</li> <li>- Les ressources stratégiques disponibles</li> </ul>	<p>Les dirigeants fixent des objectifs et prennent des décisions stratégiques en cohérence avec la finalité et le(s) métier(s) de l'entreprise.</p> <p>La démarche stratégique comporte différentes étapes, variables selon la taille de l'entreprise, son métier, la multiplicité de ses domaines d'activités stratégiques et les caractéristiques, en particulier technologiques, de son environnement.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les étapes de la démarche stratégique d'une entreprise donnée ;</li> <li>- Analyser les déterminants de cette démarche ;</li> <li>- Repérer les domaines d'activité stratégique (DAS) et les critères de la segmentation stratégique.</li> </ul> <p>Étape préalable indispensable à toute décision, le diagnostic de l'entreprise ou de ses domaines d'activité stratégique (DAS) conditionne les différents choix stratégiques.</p> <p>L'analyse de l'environnement global et des forces concurrentielles permet de dégager les menaces et les opportunités. Les outils d'analyse et de connaissance du marché (études de marché, du comportement du consommateur) éclairent et fondent les choix stratégiques. Les stratégies seront ensuite définies en tenant compte des ressources humaines (notamment en termes de compétences), financières et matérielles que l'entreprise détient ou qu'elle devra acquérir.</p> <p>Pour réaliser ce diagnostic stratégique, l'entreprise dispose de différents outils d'analyse qui sont utilisés tant au niveau de chaque domaine d'activité qu'au niveau global, selon une double perspective interne et externe.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étudier l'environnement global et les forces concurrentielles de l'entreprise ;</li> <li>- Mettre en œuvre les outils de diagnostic stratégique ;</li> <li>- Réaliser un diagnostic ou une partie de diagnostic.</li> </ul>

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE <i>COMPÉTENCES</i>
<p><b>2.3. Effectuer des choix stratégiques (14 heures)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les options stratégiques (stratégies globales /stratégies de domaine)</li> <li>- Les modalités de développement stratégique</li> </ul>	<p>Les résultats du diagnostic, après l'étude des différentes alternatives possibles, tant au niveau global qu'au niveau de chaque domaine d'activité, conduisent à la définition d'orientations stratégiques. Cette étude doit être adaptée aux spécificités et au contexte de chaque entreprise.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier et expliquer les choix stratégiques d'une entreprise ;</li> <li>- Déterminer les alternatives stratégiques possibles pour une entreprise donnée et analyser leurs enjeux.</li> </ul> <p>Quelle que soit l'orientation stratégique choisie, l'entreprise doit trouver des voies de développement pertinentes. Pour cela, elle peut se développer par croissance organique, par croissance externe ou faire appel à des partenaires (croissance conjointe). Par ailleurs, elle peut choisir de mener sa stratégie au niveau national ou international.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer et justifier les modalités de développement stratégique choisies par une entreprise donnée ;</li> <li>- Proposer des modalités de développement pertinentes pour une entreprise afin d'apporter des éléments de réponse à une situation donnée.</li> </ul>



THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE <i>COMPÉTENCES</i>
<p><b>3.2 Faire évoluer la structure (8 heures)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les configurations structurelles flexibles</li> <li>- La dynamique structurelle</li> </ul>	<p>Si de nombreuses structures traditionnelles restent observables, de nouvelles formes organisationnelles ont progressivement émergé. Les nouveaux enjeux d'une économie globalisée imposent en effet des formes d'organisation flexibles et organiques : organisation transversale, organisation par projet, organisation innovatrice (adhocratie), organisation en réseau.</p> <p>Les entreprises qui évoluent dans cet environnement voient désormais leur structure rapidement menacée d'obsolescence, du fait notamment de réorientations stratégiques de plus en plus fréquentes. L'instabilité des structures provoque en conséquence de fréquents changements organisationnels qu'il est nécessaire de gérer et de maîtriser. En théorie, le succès de ces changements organisationnels suppose que ce processus soit anticipé, planifié et collectif. Dans les faits, ce n'est pas toujours le cas, le changement se produit le plus souvent dans un contexte de crise et d'urgence, ce qui provoque de nombreuses résistances au sein des entreprises concernées.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier une structure flexible et analyser les causes de sa mise en œuvre ;</li> <li>- Montrer l'incidence des choix stratégiques et de l'évolution de l'environnement sur l'adaptation des structures ;</li> <li>- Mettre en évidence les difficultés et les enjeux relatifs à l'évolution des structures.</li> </ul>

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE <i>COMPÉTENCES</i>
<p><b>4. MOBILISER LES RESSOURCES (44 HEURES)</b></p> <p><b>4.1 Mobiliser les ressources humaines (20 heures)</b></p> <p>- L'adaptation des ressources humaines aux objectifs stratégiques</p>	<p>La mise en œuvre de la stratégie exige la mobilisation des ressources humaines en vue d'atteindre les objectifs prévus. Les ressources humaines participent pleinement à la création de valeur dans l'entreprise.</p> <p>Assurer l'adéquation entre les ressources et les besoins suppose la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines tant sur le plan quantitatif (les emplois) que qualitatif (les compétences). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut devenir ainsi un support de l'action stratégique.</p> <p>La flexibilité constitue un enjeu majeur des politiques de gestion des ressources humaines. L'entreprise adapte ses effectifs en fonction des stratégies mises en œuvre, de l'intensité de l'activité qui en résulte et des contraintes liées au contexte socio-économique. Toutefois, la flexibilité peut comporter des limites dont l'entreprise doit tenir compte.</p> <p>La formation et, de manière plus générale, le développement des compétences peuvent être sources d'avantages concurrentiels et contribuent à la satisfaction et à l'épanouissement des salariés.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les besoins en ressources humaines dans une situation contextualisée ;</li> <li>- Proposer des actions appropriées dans le cadre d'une gestion des emplois et des compétences.</li> </ul>

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE <i>COMPÉTENCES</i>
<p>- La motivation et l'implication des salariés</p>	<p>La motivation des salariés est généralement considérée comme un facteur de performance. Les fondements de la motivation portent essentiellement sur la satisfaction des besoins des salariés. Le mode de rémunération, la formation, la gestion de carrière, l'enrichissement des tâches sont des outils qui permettent de prendre en compte les différents facteurs de motivation.</p> <p>La culture d'entreprise est un facteur d'homogénéisation des comportements et d'implication des salariés. Le partage de valeurs peut permettre aux dirigeants d'éviter les conflits ou de faciliter leur résolution en suscitant l'adhésion des salariés à des objectifs communs. La culture d'entreprise peut être source d'avantage concurrentiel et sa prise en compte est indispensable à la réussite d'un processus de changement organisationnel.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer les facteurs déterminants de la motivation ;</li> <li>- Choisir les leviers de motivation qui concilient l'objectif de l'entreprise et la satisfaction du besoin de l'individu ;</li> <li>- Établir le lien entre la culture d'une entreprise donnée et l'implication des salariés.</li> </ul>
<p><b>4.2 Optimiser les ressources technologiques et la connaissance (14 heures)</b></p> <p>- L'organisation de la production</p> <p>- La politique d'innovation</p> <p>-Le management des connaissances</p>	<p>En matière de technologie et d'organisation de la production, l'entreprise doit réaliser des choix stratégiques différents selon sa taille, ses ressources, la nature de son activité et son environnement. Pour s'assurer un avantage concurrentiel, l'entreprise doit optimiser la gestion de son patrimoine technologique et réduire la durée du processus d'innovation. Cette politique intègre notamment la recherche-développement et la gestion des brevets.</p> <p>La conservation des connaissances et des compétences, leur collecte et leur diffusion sont un défi technique et managérial pour les entreprises. La localisation des différents experts dans l'entreprise, le partage des savoirs et des compétences visent à constituer une mémoire de l'entreprise contribuant durablement à sa compétitivité.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justifier le choix d'organisation de la production d'une entreprise ;</li> <li>- Analyser les enjeux et les modalités d'une politique d'innovation ;</li> <li>- Analyser les enjeux et les modalités d'une politique de management des connaissances.</li> </ul>

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE <i>COMPÉTENCES</i>
<p><b>4.3 Financer les activités (10 heures)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'estimation des besoins</li> <li>- Le choix d'un mode de financement</li> </ul>	<p>L'entreprise doit assurer l'adéquation entre la stratégie choisie et les moyens financiers dont elle dispose ou peut disposer. L'objectif est de définir les besoins liés au cycle d'exploitation et ceux liés au cycle d'investissement et d'envisager l'impact des décisions stratégiques sur les besoins et les modes de financement.</p> <p>Le choix d'un mode de financement dépend de facteurs tels que le risque et le coût.</p> <p><b>Compétences attendues :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinguer les besoins de financement liés à l'exploitation de ceux liés à l'investissement ;</li> <li>- Choisir les modes de financement adaptés aux besoins d'exploitation et d'investissement.</li> </ul>

## INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES

### **THÈME 1.1. Entreprendre et gérer**

Le champ de l'entrepreneuriat recouvre plusieurs logiques de création ou de développement d'activités (J.SCHUMPETER). La création d'une nouvelle entreprise est la forme la plus pure de l'entrepreneuriat mais la reprise d'une entreprise existante s'inscrit également dans cette démarche.

La logique entrepreneuriale répond à une série de questions concrètes que tout entrepreneur est conduit à se poser lorsqu'il élabore son projet : comment répondre aux opportunités offertes par l'environnement ? Quels choix commerciaux exercer ? Comment évaluer et collecter les capitaux nécessaires ?

Quelle structure juridique envisager ? Quelles options organisationnelles mettre en œuvre ?

Cette partie doit s'appuyer nécessairement sur des cas concrets permettant de saisir la réalité du processus entrepreneurial et d'apprécier la diversité des compétences qu'un entrepreneur doit mettre en œuvre au cours de ce processus.

Cette partie n'a pas vocation à présenter une méthodologie opérationnelle de création ou de reprise d'entreprise, mais plutôt à faire référence à un état d'esprit et une démarche globale. Ainsi, les outils de l'analyse mercatique ne sont pas étudiés ; de même, les modalités d'élaboration du plan de marchéage ou du plan d'affaires sont volontairement simplifiées.

Alors que la logique entrepreneuriale s'appuie sur la recherche d'opportunités et la prise de risques, la logique managériale vise à optimiser l'allocation des ressources dans une optique de continuité d'exploitation.

### **THÈME 1.2. Finaliser, mobiliser et évaluer**

La finalité de l'entreprise est influencée par les valeurs personnelles et les aspirations des dirigeants et des associés, les statuts et l'histoire de l'entreprise, les attentes du personnel, les contraintes imposées par l'environnement (P.DRUCKER). La finalité de l'entreprise se définit aussi en termes de services rendus à la clientèle.

Les entreprises reconnaissent leur responsabilité sociétale en mettant en œuvre différentes actions ou dispositifs qu'il convient d'étudier par l'étude cas concrets. Les notions de développement durable et d'investissement socialement responsable (ISR) sont abordées à cette occasion.

Quelle que soit la forme de l'entreprise (privée ou publique, mutuelle ou coopérative), le management consiste à :

- Fixer des objectifs et choisir les voies pour les atteindre ;
- Coordonner les initiatives individuelles et orienter l'action collective vers la réalisation des objectifs fixés en mobilisant les membres de l'organisation autour d'objectifs communs ;
- S'assurer de la pertinence des moyens employés et évaluer les résultats obtenus.

Le management se décline selon l'horizon temporel. A court terme, la dimension opérationnelle s'avère prégnante. Les managers effectuent des choix organisationnels contraints par le coût des ressources. A plus long terme, certains peuvent imposer leur vision du devenir de l'entreprise. La performance s'articule en deux volets : l'efficacité et l'efficience. La notion d'efficience illustre la relation entre ressources utilisées et résultats obtenus tandis que la notion d'efficacité permet d'évaluer le degré de réalisation des objectifs.

L'évaluation de la performance permet de comparer les résultats obtenus avec les objectifs initiaux et de mettre en évidence des écarts significatifs. Elle est ainsi à l'origine du déclenchement d'actions correctrices qui permet d'assurer à court terme la régulation du fonctionnement de l'entreprise.

Les tableaux de bord, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels, constituent un support d'information privilégié à destination des décideurs (A. SLOAN, NORTON et KAPLAN). On pourra, à travers différentes situations de management, examiner les qualités d'une évaluation efficace et élaborer des

tableaux de bord en adéquation avec les situations présentées. Il convient d'apprécier la pertinence des indicateurs choisis et d'évaluer les besoins en information afin d'actualiser les indicateurs en temps utile. Il ne s'agit pas de présenter une liste exhaustive d'indicateurs abstraits, ni d'étudier les tableaux de bord opérationnels spécifiques à une fonction d'entreprise mais d'identifier, dans une situation contextualisée, les critères de performance les plus pertinents en liaison avec la stratégie définie.

### **THÈME 1.3. Diriger et décider**

Le processus décisionnel peut se décomposer en plusieurs étapes allant de l'identification du problème au choix d'une solution satisfaisante et à l'évaluation de son efficacité. Des facteurs de contingence comme les styles de direction (R. LIKERT) influencent la prise de décision et déterminent sensiblement le choix des solutions adoptées. L'analyse du processus décisionnel ne doit pas être réduite à la présentation d'une succession d'étapes, mais doit permettre, par le recours systématique à l'exemple, de repérer les logiques entrepreneuriale et managériale et d'analyser leur articulation.

L'étude de la diversité des décisions mettra en évidence que les décisions présentent des contenus, induisent des effets sur l'activité et l'entreprise et s'appuient sur des processus qui diffèrent selon leur degré de répétitivité, selon leur horizon temporel, selon le domaine de gestion où elles s'exercent et selon le niveau hiérarchique où elles sont prises.

Si le décideur recherche la solution optimale, il est le plus souvent contraint d'adopter une solution simplement satisfaisante compte tenu des informations dont il dispose et de sa capacité à comprendre la situation à laquelle il se trouve confronté (H. SIMON).

La nature des relations qui se nouent entre les acteurs au sein de l'organisation et avec les partenaires extérieurs influence de façon déterminante le mode de gouvernance dans l'entreprise. Le dirigeant doit en permanence arbitrer entre les attentes des différentes parties prenantes qui peuvent constituer autant de contre-pouvoirs (R.M. CYERT et J. MARCH, M. CROZIER).

### **THÈME 2.1. Définir une démarche stratégique**

La notion de stratégie revêt différentes facettes comme le montre la distinction effectuée entre les notions de stratégie délibérée et de stratégie émergente (H. MINTZBERG).

La démarche stratégique s'appuie généralement sur celle mise en évidence par l'école de Harvard (modèle LCAG : LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH). L'étude de cette démarche stratégique, à partir d'exemples concrets, doit insister sur la définition des notions d'objectifs et de décisions stratégiques en montrant que ces objectifs sont spécifiques à chaque entreprise et fonction des attentes et intentions des différentes parties prenantes. Cette démarche comprend non seulement l'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) mais aussi des étapes en aval de la décision stratégique (mise en œuvre de la stratégie et contrôle de cette stratégie). L'aspect contingent de cette démarche doit être plus particulièrement souligné, celle-ci pouvant notamment être différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise, d'une entreprise mono ou multi-activités.

Dans le cas d'une entreprise multi-activités, l'étape du diagnostic stratégique doit être étudiée au niveau de chaque domaine d'activité (ce qui nécessite une définition de la segmentation stratégique de l'entreprise et une distinction avec la segmentation marketing) et au niveau global.

### **THÈME 2.2. Établir un diagnostic stratégique**

Le diagnostic stratégique est abordé tant au niveau de l'entreprise mono-activité (plutôt de petite taille) que de l'entreprise multi-activités (plutôt de grande taille). Les outils utilisés pour ce diagnostic sont présentés en mettant en évidence les différents niveaux auxquels ce diagnostic est mené : diagnostic de domaine (« business ») / diagnostic global (« corporate ») qui peuvent être confondus dans une PME ou dans une entreprise mono-activité. Ainsi dans le premier cas, les outils développés par M. PORTER (les forces de l'intensité concurrentielle, les groupes stratégiques, la chaîne de valeur) permettent de

faire ressortir les sources d'un avantage concurrentiel. Dans le second, la méthode d'analyse PESTEL met en évidence les influences politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. La double dimension interne et externe dans laquelle s'inscrit le diagnostic stratégique doit aussi être mise en évidence.

En ce qui concerne plus particulièrement l'approche par les ressources et les compétences (PENROSE), on distingue d'abord les ressources tangibles (ex : équipements, ressources financières et humaines dans leur dimension quantitative) des ressources intangibles (ex : réputation, image, savoirs et savoir-faire du personnel, savoir organisationnel et managérial, ressources technologiques) puis les compétences générales et distinctives (ou fondamentales (HAMEL et PRAHALAD), celles-ci pouvant être spécifiques à un domaine d'activité ou plus transversales.

Mené à l'aide d'études de cas, le diagnostic aboutit systématiquement à une synthèse mettant en évidence les forces et faiblesses de l'entreprise face aux menaces et opportunités de l'environnement.

### **THÈME 2.3. Effectuer des choix stratégiques**

Le choix des orientations et des modalités de développement stratégique est notamment contingent à la taille, aux ressources financières et plus largement, aux capacités de l'entreprise. Une comparaison entre entreprises d'un même secteur d'activité permet d'abord d'insister sur le fait que les choix stratégiques effectués par les dirigeants de PME peuvent être différents de ceux effectués par les dirigeants des grandes entreprises. Il s'agit ensuite de mettre en évidence les différences de choix stratégiques qui peuvent encore exister entre entreprises similaires d'un même secteur d'activité.

L'étude des options stratégiques conduit à montrer, en particulier dans le cas de l'entreprise multi-activités, que les choix se font à deux niveaux nécessairement complémentaires : ils conduisent à la définition de stratégies globales et de stratégies de domaine. Lors de l'analyse de ces différentes stratégies, il convient de faire ressortir les tenants et les aboutissants des choix effectués au niveau global - en termes de spécialisation/diversification (I. ANSOFF), intégration/externalisation - ainsi qu'au niveau de chaque domaine d'activité en termes de domination par les coûts/différenciation/focalisation (M. PORTER) afin de conforter ou d'établir un avantage concurrentiel.

L'étude des voies de développement stratégique passe par celle des modalités possibles de croissance de l'entreprise (organique, externe, conjointe) qu'il importe de distinguer précisément. La pertinence du choix de ces modalités de croissance doit être appréciée, à partir d'exemples d'entreprises. Quant à l'internationalisation, il s'agit d'en analyser les raisons, les modalités et de montrer qu'elle peut relever d'une stratégie de domaine ou d'une stratégie globale, ou encore découler du type de croissance choisie. Dans tous les cas, l'approche doit privilégier la PME, plus facilement observable dans l'étude de situations concrètes.

### **THÈME 3.1. Choisir une structure**

Dans son acception traditionnelle, la structure désigne l'architecture générale d'une entreprise, et est représentée schématiquement et de manière réductrice par l'organigramme. En reposant sur la division fonctionnelle et les liens hiérarchiques, cette représentation de l'entreprise apparaît insuffisante pour rendre compte de la diversité des situations observées. La pertinence de la structure est aujourd'hui davantage recherchée à travers son aptitude à assurer la coordination et le contrôle des activités. Choisir une structure revient ainsi à déterminer le degré de centralisation, le niveau de division du travail entre les différentes unités, ainsi que les mécanismes de coordination assurant la cohérence de l'ensemble des actions menées au sein de l'entreprise.

L'observation du monde de l'entreprise montre à la fois une très grande diversité d'organisations et la présence d'invariants structurels. C'est à la fois cette unité et cette diversité qu'il convient de mettre en évidence ici. L'étude des théories de la contingence doit permettre d'identifier les différents facteurs qui influencent la structure, ainsi que les auteurs qui les ont mis en évidence (LAWRENCE et LORSCH, WOODWARD, CHANDLER). Parmi ces facteurs, il s'agit d'insister sur le rôle particulier que joue la stratégie.

La combinaison de ces différents éléments conduit à caractériser un certain nombre de structures-types : simple, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle. Les approches de MINTZBERG et d'AOKI doivent être présentées de façon complémentaire.

Parallèlement à la structure formelle, la structure informelle correspond à la manière dont les membres du personnel gèrent effectivement leurs relations. Elle est constituée de flux d'échanges interpersonnels qui se superposent à la structure formelle pour détourner ses contraintes.

### **THÈME 3.2. Faire évoluer la structure**

Les trente dernières années ont été marquées par l'émergence de nouvelles configurations structurelles plus organiques, afin de répondre aux aléas d'un environnement devenu plus ouvert et plus incertain : instabilité des marchés, innovations technologiques, individualisation des demandes des clients, nouvelles exigences des salariés et des actionnaires.

Pour répondre à ces enjeux, les entreprises ont dû faire évoluer leur structure pour gagner en flexibilité et en réactivité. Les caractéristiques principales de ces nouvelles structures concernent la réduction des niveaux hiérarchiques, une gestion plus transversale des activités sur la base de processus (notion de reengineering, HAMMER et CHAMPY), la redéfinition des frontières de l'entreprise avec le recours croissant à des stratégies d'externalisation et de partenariat (entreprise réseau).

L'obsolescence accélérée des structures contraint les entreprises à changer pour s'adapter. Ce thème a pour objectif d'analyser la dynamique des structures en insistant sur sa grande variabilité selon les entreprises et leur mode de management. Le changement peut ainsi être dirigé mais il est également spontané, il peut être rapide mais aussi évolutif. Les principaux déterminants à mettre en évidence sont la croissance des effectifs et du chiffre d'affaires, l'élargissement du marché, le rôle des technologies de l'information et de la communication et les réorientations stratégiques. Il convient également de montrer que cette évolution des structures est génératrice de crises (GREINER) et de résistances au changement : représentations des dirigeants, jeux d'acteurs (M.CROZIER), inertie de la culture d'entreprise.

Cette étude doit prendre appui sur des cas d'entreprises qui présentent les changements organisationnels réalisés.

### **THÈME 4.1. Mobiliser les ressources humaines**

L'homme est au cœur de l'entreprise. Il prend des décisions, agit, innove et produit. Ses compétences constituent une ressource stratégique clé, source d'avantages concurrentiels durables. Il convient donc de gérer cette ressource afin qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines prend en compte aujourd'hui non seulement la gestion des emplois et mais aussi celle des compétences. Elle s'analyse en termes quantitatif et qualitatif en relation avec la stratégie. L'adaptation aux besoins se traduit par la mise en place de politiques de recrutement, de réduction des effectifs, de flexibilité du temps de travail, d'impartition, de formation professionnelle.

La gestion prévisionnelle, permet d'anticiper les conséquences engendrées par les changements d'environnement mais aussi de stratégie sur les ressources humaines. Par exemple, une stratégie d'externalisation de la production suppose d'envisager la reconversion de certains salariés grâce à la formation, le départ en retraite d'autres ou encore des licenciements. A l'inverse, une entreprise qui cherche à se diversifier par une croissance interne peut mettre en place des plans de recrutement, de promotion et de formation.

La pyramide des âges, le budget de formation, les indicateurs sociaux sont des exemples d'outils d'aide à la gestion des ressources humaines.

L'objectif de cette partie n'est pas de décrire de façon exhaustive l'ensemble des tâches dévolues à la fonction ressources humaines de l'entreprise mais de montrer comment, en accompagnant la mise en œuvre de la stratégie, la gestion des ressources humaines contribue à la réussite et à la compétitivité de l'entreprise.

Les théories fondatrices comme la théorie des besoins de MASLOW et la théorie bifactorielle d'HERZBERG semblent incontournables mais d'autres théories (théorie des attentes de VROOM) permettent de développer des problématiques plus actuelles. L'étude succincte de ces théories doit mettre en évidence la diversité des facteurs de motivation et la difficulté à établir une relation motivation/performance de manière certaine.

La notion de culture est abordée à partir d'exemples d'entreprises afin de montrer d'une part qu'elle doit être en adéquation avec la mise en œuvre de la stratégie mais que d'autre part elle comporte ses propres limites. Cette partie est l'occasion de revenir sur les divergences qui peuvent exister entre les parties prenantes internes à l'entreprise pour montrer comment la culture a pour objectif de réduire ces divergences par la promotion de valeurs communes et le développement de l'implication des salariés. La théorie du décideur politique de CYERT et MARCH peut être abordée dans cette partie.

#### **THÈME 4.2. Optimiser les ressources technologiques et la connaissance**

L'objectif n'est ni de détailler la fonction de production de l'entreprise, ni de présenter de façon complète les différents modes de production existants. Il s'agit de montrer comment les choix et l'interaction entre la stratégie et l'organisation de la production sont réalisés. Il ne s'agit pas de se limiter aux seuls biens mais de mettre en évidence les spécificités qui peuvent exister dans la production de services.

Par exemple, la mise en place d'une stratégie de domination par les coûts peut conduire une entreprise industrielle à privilégier une production favorisant les économies d'échelle, en flux poussés ou en flux tirés selon les cas. Une entreprise de service peut mettre en place un mode d'organisation taylorien avec des procédures extrêmement standardisées.

La veille technologique, la mise en œuvre d'une démarche qualité, la recherche et développement ou l'acquisition de brevets sont les modalités de la politique d'innovation à étudier. Cette politique peut être menée en partenariat avec d'autres organisations.

Le management des connaissances répond à la nécessité de conserver, d'enrichir le capital de connaissances et de compétences de l'entreprise afin de les mettre à disposition des salariés dans le but accroître leur efficacité. La connaissance ne se confond pas avec l'information, elle est porteuse de sens et de savoir-faire pour les acteurs. Il importe de montrer qu'une démarche de management des connaissances ne se réduit pas à une simple question technique, mais qu'il induit un changement culturel au sein de l'entreprise pour conduire à un meilleur partage des savoirs. Il faut éviter une approche trop théorique pour privilégier l'étude de différentes expériences concrètes menées dans les entreprises.

#### **THÈME 4.3. Financer les activités**

Cette partie vise à établir un lien entre la politique de financement et la stratégie choisie. Les différents modes de financement (autofinancement, augmentation de capital, emprunt, crédit bail et concours bancaires) sont étudiés dans le cadre de situations contextualisées. Par exemple une stratégie de croissance peut générer une variation du besoin en fonds de roulement et conduire au choix d'un mode de financement approprié.

Si le choix des modes de financement est fonction de différents critères, seuls le risque et le coût sont étudiés. Les techniques financières ne sont pas au programme et il n'est pas demandé de faire des calculs.