

Université de Provence : UFR « LAG-LEA »
Département. LANGUES ÉTRANGÈRES APPLIQUÉES
29 avenue Robert Schuman 13621 AIX-EN-PROVENCE CEDEX 1

LEAB05-2 – GESTION 1
Semestre 2 - LICENCE LEA

DECOUVERTE DE
L'ENTREPRISE

Cours de Martine de Lavergne

Intervenants :
Martine de Lavergne, Patrick Fabricina, F. Hugot

Année 2007 – 2008

PROGRAMME DU COURS

Introduction : Qu'est-ce que la gestion ?

I - APPROCHE GENERALE DE L'ENTREPRISE

- 11 – Définitions de l'entreprise
- 12 – Portrait statistique des entreprises françaises
- 13 – Une typologie des entreprises
- 14 – Les critères de performance des entreprises

II –EVOLUTION ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE

- 21 – F. W. Taylor et H. Fayol : naissance du management
 - Présentation des auteurs de l'école classique
 - Le contexte historico économique
 - Les grands principes du taylorisme
 - Les principaux effets sur l'organisation de la production
 - Les structures d'organisation hiérarchiques et fonctionnelles
 - Naissance du management
- 22 –A. P. Sloan, P. Drucker et O. Gélénier : l'école néo-classique
 - Présentation de quelques auteurs de l'école néo-classique
 - Développement des ventes et du marketing
 - Principales évolutions techniques, économiques et sociales
 - Les structures d'organisation divisionnelles
- 23 – Taïchi Ohno : le toyotisme
 - Présentation de Taïchi Ohno
 - Les effets de la crise des années 1970
 - La gestion par l'aval en flux tendus
 - La qualité totale
 - Les structures d'organisation tournées vers les clients
- 24 – L'entreprise en réseaux
 - Entreprises Internet
 - Les structures d'organisation en réseaux
 -

III - L'ENTREPRISE EN EVOLUTION

- 31 - Les PME
 - Définitions
 - Le poids des PME dans l'économie
 - Faiblesses et atouts des PME
- 32 - Croissance des entreprises
 - Définitions de la croissance
 - Quelques exemples de mesure de la croissance quantitative
 - Les différentes directions de la croissance
 - Les objectifs de la croissance
- 33 - La croissance externe des entreprises
 - Les modalités juridiques et financières de croissance externe
 - Les objectifs de la croissance externe des entreprises
 - Les obstacles à la concentration
 - Le groupe et le holding
- 34 – L'internationalisation des entreprises
 - Les phases de développement à l'international
 - Les formes adoptées par l'internationalisation
 - Mondialisation et globalisation
 - Les objectifs de l'internationalisation des firmes
- 35 – Les partenariats interentreprises
 - Définition et typologie des alliances interentreprises
 - Les conditions de réussite des partenariats
 - Bilan du partenariat

ANNEXE 1 : LEXIQUE

ANNEXE 2 : Les principaux courants théoriques en organisation

ANNEXE 3 : Présentation de quelques auteurs des théories des organisations

BIBLIOGRAPHIE

- Manuel d'économie d'entreprise - BTS 1 – BTS 2
- Management – Stratégie et Organisation
J.P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni - éd. Vuibert Gestion
- Les fondements de l'entreprise
A. Lusseau, P. Burguy, A. Derray - éd. Ellipses coll. sup. tertiaire
- L'entreprise en 20 leçons – Stratégie, gestion, fonctionnement –
P. Conso et F. Hémici – éd. Dunod
- Panorama de la Gestion
A. Boyer, G. Hirigoyen, J. Thépot, N. Tournois et JP Védrine – éd.
d'Organisation
- Structures d'entreprise
A. Desreumaux - éd. Vuibert Gestion
- Leçon d'histoire sur l'Entreprise de l'Antiquité à nos jours
Michel Drancourt - éd PUF
- Revue : Capital, Management, Usines Nouvelles, l'Expansion, l'Entreprise,
Challenges, Alternatives Economiques (notamment hors série n°43 1^{er}
trimestre 2000 « L'entreprise, et hors série n°45 bis septembre 2000 « Les
rouages de l'entreprise »)... et quotidiens : Les Echos, La tribune, Le
Monde....

Remarques :

- Quelques sujets proposés aux examens des sessions de juin et de septembre
sont disponibles sur la plate forme Claroline
- Leurs corrigés le seront dans le courant du mois de mars 2008
- Un lexique non exhaustif figure en Annexe 1 à partir de la page 47, il peut être
complété par vos soins

INTRODUCTION

Qu'est-ce que la gestion ?

On peut définir la gestion comme étant l'ensemble des activités permettant la conduite des organisations. L'activité du gestionnaire est donc de prendre des décisions en fonction d'objectifs à atteindre, d'informations sur la situation actuelle et passée de l'organisation et de son environnement, de contraintes à respecter, puis de faire appliquer les décisions prises.

L'objet de la gestion

L'objet de la gestion ne se limite pas à l'entreprise privée¹ mais concerne l'ensemble des organisations : entreprises publiques, administration, association, collectivité locale, organisation non gouvernementale....Chacune de ces organisations a des objectifs différents (service public, profit...) et donc des modes de gestion différentes.

Les sciences de gestion

Les sciences de gestion sont apparues en France vers la fin des années 1970, début des années 1980. Elles combinent des approches à la fois déductives (à partir de postulats théoriques que l'on teste, on produit des outils de gestion et on modifie la théorie) et inductives (à partir d'une observation de la réalité managériale, on tente de comprendre les dysfonctionnements d'une organisation par exemple). Elle produit donc ce que certains auteurs appellent une connaissance technoscientifique.

Les domaines de la gestion

Traditionnellement, la gestion est segmentée en différents domaines, correspondant aux différentes fonctions de l'entreprise et qui constituent aujourd'hui différentes disciplines connexes de la gestion :

- Direction ou Management
- Gestion des approvisionnements et Logistique
- Gestion de la production ou Productique
- Commercialisation et Marketing
- Comptabilité et Gestion Financière
- Gestion des Ressources Humaines

L'objet de ce cours

Ce cours vise à découvrir les notions clés nécessaires à la compréhension du développement de l'entreprise, organisation humaine et économique fondamentale de notre société.

L'objectif est de maîtriser le vocabulaire et les concepts de base de la gestion d'entreprise. Chaque séance de cours est illustrée par l'examen de cas d'actualité concernant l'évolution des firmes et leur organisation.

¹ Voir §131

1 – APPROCHE GENERALE DE L'ENTREPRISE

11 – DEFINITIONS DE L'ENTREPRISE

Il n'est pas possible de fournir une définition unique sur laquelle tout le monde pourrait s'entendre : on peut appeler entreprise, aussi bien un artisan cordonnier qui travaille seul dans son magasin qu'un grand groupe implanté internationalement. Aussi les auteurs qui proposent des définitions de l'entreprise ont des approches diverses et souvent complémentaires. Nous proposerons trois définitions de l'entreprise.

111- Définition pragmatique

Selon Capet, Causse et Meunier (Diagnostic, organisation et planification d'entreprise éd. d'Organisation) : « L'entreprise est un groupe humain, de production, autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant sur son environnement un effet d'attraction et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité ».

112 – Définition économique

Pour les économistes, l'entreprise est un agent économique dont l'activité principale est de produire des biens ou des services destinés à être vendus sur le marché des biens de production ou de consommation. C'est aussi une unité technique qui combine et transforme des facteurs de production (travail, capital, énergie, matériaux et informations) en un ensemble de produits ou de services selon un processus de production donné.

113 – Définition psychosociologique

Pour les psychosociologues, l'entreprise peut être définie comme « une communauté d'hommes et de femmes au travail, un ensemble structuré de groupes et d'individus, dont les interactions dynamiques conditionnent le fonctionnement »².

² P. Albou in Problèmes humains dans l'entreprise éd Dunod

12 – PORTRAIT STATISTIQUE DES ENTREPRISES FRANCAISES

Répartition des entreprises selon le nombre de salariés et l'activité³

Secteurs d'activité*	au 1 ^{er} janvier 2006				En milliers
	0 salarié	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 à 99 salariés	
IAA	22,2	36,4	5,7	0,6	
Industrie hors IAA	81,3	65,3	26,7	3,9	
Construction	170,9	161,0	24,8	1,4	
Commerce	339,4	249,0	37,0	3,6	
Transports	47,1	26,7	9,4	1,2	
Activités immobilières	116,6	106,9	3,4	0,3	
Services aux entreprises	307,2	147,7	26,4	2,8	
Services aux particuliers	257,7	195,9	18,8	1,2	
Education, santé, action sociale	274,8	78,6	22,2	8,8	
Total	1 617,2	1 067,6	174,5	23,9	

Secteurs d'activité*	au 1 ^{er} janvier 2006			En milliers
	100 à 249 salariés	250 salariés et +	Total	
IAA	0,5	0,3	65,7	6.80
Industrie hors IAA	2,7	1,7	181,6	33.30
Construction	0,6	0,3	359,0	26.80
Commerce	1,9	0,9	631,8	42.50
Transports	0,8	0,4	85,7	11.40
Activités immobilières	0,3	0,1	227,5	4.00
Services aux entreprises	1,6	1,1	486,8	30.80
Services aux particuliers	0,4	0,3	474,2	20.40
Education, santé, action sociale	4,2	2,0	390,8	35.20
Total	13,0	7,0	2 903,2	211.20

* Champ ICS (Industrie, Construction, Commerce, Services), hors entreprises agricoles et financières France métropolitaine et Dom. Données définitives.

Questions :

1. Quel est le nombre d'entreprises en France au 1/1/2006 ?
2. Quel est le pourcentage des entreprises n'ayant aucun salarié ?
3. Quel est le pourcentage des entreprises ayant moins de 10 salariés ?
4. Quel est le pourcentage des entreprises ayant plus de 250 salariés ?
5. Donner 2 ou 3 exemples d'entreprises appartenant à chaque secteur d'activité
6. Calculer la part relative (en pourcentage du nombre total d'entreprises) de chaque secteur d'activité. Comment expliquer ces écarts ?
7. Quel est le pourcentage d'entreprises ayant une activité de type tertiaire ?

³ Source : INSEE 2007 – Répertoire des entreprises et des établissements (Sirène) La France en faits et chiffres – Entreprises - <http://www.insee.fr>

Les créations d'entreprises poursuivent leur hausse en 2006⁴

Virginie Fabre, Insee

En 2006, les créations d'entreprises entièrement nouvelles ont crû de 4 %, après deux ans de forte hausse en 2003 et 2004 et une année de stabilité en 2005. En revanche, pour la seconde année consécutive, les reprises sont en baisse (– 5 %), de même que les réactivations (– 1 %). Globalement, le nombre de créations d'entreprises est une nouvelle fois en hausse (+ 2 % par rapport à 2005). Les créations dans les services aux entreprises, la construction et l'immobilier sont toujours très dynamiques, alors qu'elles sont en baisse, en 2006, dans la majorité des autres secteurs d'activité. Les régions les moins attractives les années précédentes ont attiré cette année un plus grand nombre de créateurs d'entreprises. Le nombre de créations de sociétés croît rapidement (+ 5 %) alors que celui des entreprises individuelles décroît légèrement. Cette tendance a débuté en 2003, si bien que le poids des créations d'entreprises individuelles dans l'ensemble des créations ne cesse de diminuer. 86,5 % des nouvelles entreprises se créent sans salarié. La création d'entreprises sans salarié est aussi un moyen de générer son propre emploi. Le nombre de chômeurs créateurs bénéficiaires de l'ACCRE ne cesse de croître (+ 13 % sur les onze premiers mois de 2006) ; il a été multiplié par 2,5 depuis 2002.

Questions :

Définir les termes créations, reprises et réactivations d'entreprises

⁴ Source : Insee, Système d'information sur les nouvelles entreprises (Sine) N° 1120 - jan 2007

Taux de survie des entreprises⁵ :

en %

	Créées en 1998 Survie à 3 ans	Créées en 02 Survie à 5 ans	Créées en 03 Survie à 3 ans
Par secteur			
IAA	70,4	58,2	74,8
Industrie hors IAA	68,4	54,5	70,0
Construction	68,6	55,4	67,8
Commerce et réparation	59,5	46,8	64,0
Transport	66,0	50,9	79,4
Services aux entreprises, immobilier, locations	61,6	49,9	69,1
Hôtels-café-restaurants	59,4	44,7	65,1
Autres services	69,7	59,6	74,7
Par taille (1)			
0 salarié	60,1	48,1	65,6
1 ou 2 salariés	69,8	55,5	74,7
3 à 5 salariés	71,2	57,7	75,4
6 à 9 salariés	73,8	60,8	73,8
10 salariés ou plus	72,7	58,8	74,7
Selon la catégorie juridique			
Personnes physiques	57,4	45,7	62,3
Personnes morales	71,2	57,4	76,1
Ensemble	63,4	50,8	68,2

Champ : France métropolitaine et Dom.

Questions :

1. *Expliquer les catégories juridiques « personnes physiques et morales »*
2. *Expliquer les écarts de taux de survie des entreprises :*
 - *selon les secteurs d'activité*
 - *selon leur taille*
 - *selon la catégorie juridique*

⁵ INSEE – France en faits et chiffres – Taux de survie des entreprises 2007

13 – UNE TYPOLOGIE DES ENTREPRISES

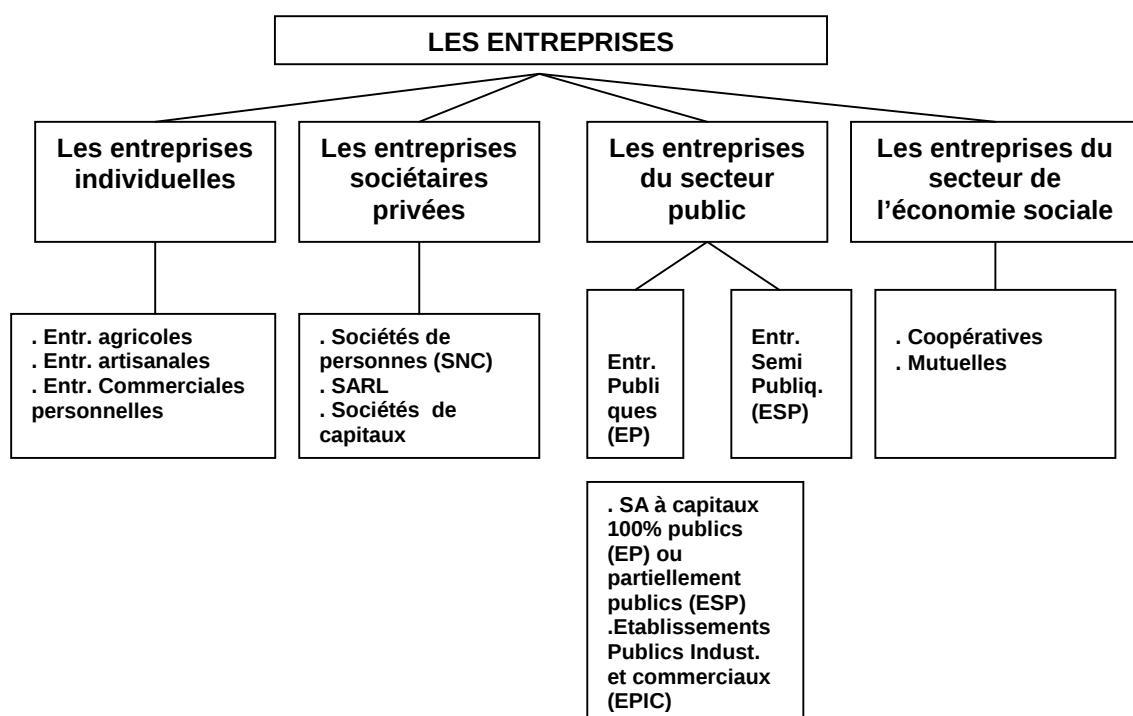
Les critères à partir desquels on peut classer les différents types d'entreprises sont nombreux :

- la taille ou dimension de l'entreprise qui définit souvent sa puissance économique : TPE, PME, grande entreprise...
- la nature de son activité : industrielle, commerciale, de service...
- l'espace géographique de son intervention : local, national, international...

131 – Les principaux types d'entreprises⁶

Nous proposons une typologie des entreprises qui s'appuie sur des critères juridiques :

- critère de la propriété de l'entreprise : qui est propriétaire ? Qui a apporté les ressources propres ? Ce critère permettra de faire la distinction entre les entreprises du secteur privé, celles du secteur public⁷ et celles de l'économie sociale⁸
- critère de la personnalité : qui a l'aptitude à être titulaire de droits et d'obligations ? Ce critère nous permettra de faire la distinction entre les entreprises individuelles et les entreprises sociétaires.



⁶ Les définitions des principales formes d'entreprise présentées dans le schéma figurent dans le lexique

⁷ Voir les entreprises publiques en 2005 INSEE :

<http://www.insee.fr/fr/ppp/ir/accueil.asp?page=recme05/synt/synthese.htm#L>

⁸ Voir le site du Groupement national de la coopération : <http://www.entreprises.coop/>

132 – Quelques caractéristiques des entreprises individuelles ou sociétaires privées selon leur statut juridique :

	Entreprises individuelles	EURL	Sociétés en nom collectif SNC	Société à responsabilité limitée SARL	Société anonyme SA	Société anonyme simplifiée SAS
Constitution Nombre d'associés	L'entrepreneur est seul. Il a le statut de commerçant ou d'artisan	Un associé unique	- minimum : 2 associés - pas de maximum	- minimum : 2 associés - maximum : 50	- minimum : 7 actionnaires - pas de maximum	- minimum : 2 actionnaires - 1 actionnaire pour la SASU (SAS unipersonnelle)
Capital minimum	- Pas de capital imposé - Le capital apporté dépend des moyens personnels de l'entrepreneur	- Jusqu'en août 2003 : 7 500 € - depuis, le capital est librement déterminé par l'entrepreneur. Minimum 1 €	- Pas de capital imposé - Capital divisé en parts sociales - Les apports peuvent être en numéraire, en nature ou en industrie	- Jusqu'en août 2003 : 7 500 € - depuis, minimum 1 €. Le capital est librement déterminé par les associés en fonction de la taille et de l'activité de l'entreprise	- minimum 37 000 € (225 000 € si l'entreprise fait un appel public à l'épargne) - Actions de 15 € minimum - Apports en numéraire ou en nature	- minimum 37 000 € - 18 500 € pour une SASU - Actions de 15 € minimum - Apports en numéraire ou en nature
Pouvoirs dans l'entreprise	L'entrepreneur a tous les pouvoirs de décision	L'entrepreneur a tous les pouvoirs de décision	Le pouvoir appartient au gérant mais il est contrôlé par les associés	- Gérant(s) (associé(s) ou non) désigné(s) par les associés - Contrôle du gérant par l'assemblée des associés - Pouvoirs du gérant déterminé par les statuts	- Pouvoir de décision : l'assemblée générale des actionnaires nomme les organes de gestion. - Pouvoir de gestion à : . Un Conseil d'administration qui désigne un Président et éventuellement un Directeur Général . Un Conseil de surveillance qui nomme un Directoire	- Direction unique ou collégiale décidée par l'AG des actionnaires - Contrôle obligatoire par Commissaire aux Comptes
Risques encourus	L'entrepreneur est personnellement et indéfiniment responsable sur ses biens propres des dettes de l'entreprise.	-Juridiquement l'associé unique n'engage pas son patrimoine personnel - en pratique, les banques demandent souvent la garantie personnelle de l'associé	Les associés sont personnellement et solidairement responsables des dettes sociales	-Juridiquement responsabilité limitée au montant des apports - En pratique, responsabilité du gérant majoritaire engagée	-Responsabilité des associés limitée aux apports - Celle des dirigeants peut être étendue pour les dettes sociales en cas de faute de gestion	Responsabilité des associés limitée aux apports - Celle des dirigeants peut être étendue pour les dettes sociales en cas de faute de gestion
Fiscalité	Les bénéfices sont soumis à l'impôt sur le revenu de l'entrepreneur (BIC)	Les bénéfices sont soumis à l'impôt sur le revenu de l'entrepreneur (BIC)	- Chaque associé est soumis à l'impôt sur le revenu pour la quote-part des bénéfices qui lui revient. - Option possible pour l'IS	Régime des sociétés de capitaux : Impôt sur les sociétés (IS)	Régime des sociétés de capitaux : Impôt sur les sociétés (IS)	Régime des sociétés de capitaux : Impôt sur les sociétés (IS)

Entreprises publiques selon l'activité économique

Activité économique (NES)	Nombre d'entreprises	Fin 2005*	
		Effectifs salariés en milliers	
Agriculture	n.s	10,2	Office national des forêts
Industrie	132	172,9	
Industries agroalimentaires	n.s	n.s	
Industries de biens de consommation	5	0,7	Imprimerie Nationale
Industries de biens d'équipement	25	11,5	Giat-industries, CEA
Industries de biens intermédiaires	32	10,8	Société Nationale des Poudres et Explosifs, CEA
Énergie	69	149,8	CEA, EDF, GDF
Construction	23	5,6	
Tertiaire	975	675,5	
Commerce	28	1,3	
Transports	184	265,4	SNCF, RATP, Aéroports de Paris, Ports autonomes...
Activités financières	65	18,1	Banque de France
Activités immobilières	293	4,9	
Services aux entreprises	334	347,5	La Poste, CEA, C3D, CNES, ONERA
Services aux particuliers	50	25,8	France Télévision, SNR, Opéra de Paris
Éducation, santé, action sociale	4	8,1	Établissement français du sang
Administration	17	4,4	
Ensemble	1 143	864,2	

* : données provisoires.

n.s : résultat non significatif.

Source : Insee, Répertoire des entreprises contrôlées majoritairement par l'État (2007).

Commentaire

Fin 2005, l'État contrôle majoritairement directement ou indirectement un peu plus de 1 100 entreprises françaises contre 1 300 fin 2004. Cette diminution résulte principalement de la privatisation de la Snecma, et du passage de plusieurs filiales importantes vers le secteur privé. Avec 864 000 salariés contre 917 000 en 2004, les entreprises du secteur public, hors fonction publique, représentent 4 % de l'emploi salarié en France.

L'État français détient les participations suivantes⁹ :

- Entreprises cotées (valeur totale d'environ 200 milliards d'euros en mai 2007)^[1]:
 - o [EDF](#) : 100 % en 2000, **87,32 %** en 2007
 - o [GDF](#) : 100 % en 2000, **79,78 %** en 2007
 - o [groupe Air France-KLM](#) : **18,57** en 2007 ([Air France](#) : 57 % en 2000)
 - o [Areva](#) : **84,19 %** en 2007 ; issue du regroupement de [CEA Industries](#) (100 % en 2000), [Cogema](#) (82,3 % en 2000) et [Framatome](#) (23 % en 2000)
 - o [France Télécom](#) : 60 % en 2000, 18,8 % en 2006, **32,45 %** en 2007
 - o [Renault](#) : 44 % en 2000, **15,01 %** en 2007

⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_publice#France

- o [EADS](#) : **15,04%** en 2007
- o [Aéroports de Paris](#) : 70 % en 2006, **68,39 %** en 2007
- o [STMicroelectronics](#) : **10,9 %** en 2007 (via [Areva](#))
- o [CNP Assurances](#) : 60 % en 2000 , **1,18 %** en 2006...
- Entreprises non cotées :
 - o [La Banque postale](#) : 100 % en 2006 (via [La Poste](#))
 - o [Charbonnages de France](#) : 100 % en 2006
 - o [La Française des jeux](#) : 72 % en 2007...
- Autres entreprises publiques (pas des sociétés anonymes comme les précédentes mais, en général, des [EPIC](#); publiques à 100%,directement ou non) :
 - o [Caisse des dépôts et consignations](#)(statut particulier; possède de nombreuses entreprises ou participations : [CNP Assurances](#) (36,49%), [Groupe Caisse d'épargne](#),[Transdev](#), [Compagnie des Alpes](#), [CNR](#) (29,43%), [TDF](#) (24%)...)
 - o Media : [France Télévisions](#), [France 24](#)(50%), [Arte France](#), [TV5](#), [Radio France](#), [RFI](#)
 - o Transports : [RFF](#), [SNCF](#), [RATP](#), [La Poste](#)...

Ces participations sont gérées par l'[Agence des participations de l'État](#) (APE), satellite de la [Direction générale du Trésor et de la Politique économique](#) (DGTPE). Après 1986, et au cours des [années 1990](#) et [2000](#), l'État a vendu une partie de ces participations^[2], entre autres par des [vagues de privatisations](#), ce qui a permis de recapitaliser certaines entreprises (augmentation de capital d'EDF par exemple), d'ouvrir certains secteurs à la concurrence (France Télécom par exemple) et de réduire le [déficit budgétaire](#) afin de ralentir la progression de la [dette publique de la France](#).

Les coopératives : Une réalité économique¹⁰

En France, on compte :

- 21 000 entreprises coopératives
- 700 000 salariés,
- 105,19 milliards d'euros de chiffre d'affaires,
- 1 025,53 milliards d'euros au bilan des banques coopératives.

En Europe, on recense :

- 288 000 entreprises coopératives, présentes dans la quasi-totalité des pays,
- 5 millions d'emplois.

On distingue quatre grandes familles coopératives :

- les coopératives d'usagers (de consommateurs, d'HLM, de copropriété),
- les coopératives d'entrepreneurs et d'entreprises (coopératives agricoles, artisanales, maritimes, les coopératives de commerçants, de transporteurs),
- les coopératives de salariés,
- les banques coopératives.

¹⁰ http://www.entreprises.coop/UPLOAD/rubrique/pages/33/33_rubrique.php

Répartition des entreprises ICS de moins de 250 salariés selon la catégorie juridique - France entière¹¹-
En %

	Entreprises individuelles	SARL	SA	SAS	SNC	Autres catégories	ENSEMBLE
Situation en 2004	59.1	33.1	2.9	2.2	0.9	1.8	100
dont		EURL 4.4	à CA : 2.8 à Directoire : 0.1	SASU : 0.1	100		

Commenter ces résultats

14 – LES CRITERES DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Traditionnellement les critères de performances retenus sont des critères *économiques*. Ce sont ceux adoptés par les revues économiques (l'Expansion l'Entreprise, Usine Nouvelle...) pour classer annuellement les entreprises (Voir page suivante).

Cependant, la loi française sur les « nouvelles régulations économiques » oblige les entreprises cotées en Bourse à fournir des indicateurs de performances sociaux et environnementaux. Les entreprises sont d'ailleurs, de plus en plus nombreuses à juger leur développement sur la base du concept de « développement durable¹² », c'est-à-dire un développement qui réponde aux besoins du présent sans handicaper la capacité des générations futures à satisfaire les leur (rapport Brundtland).

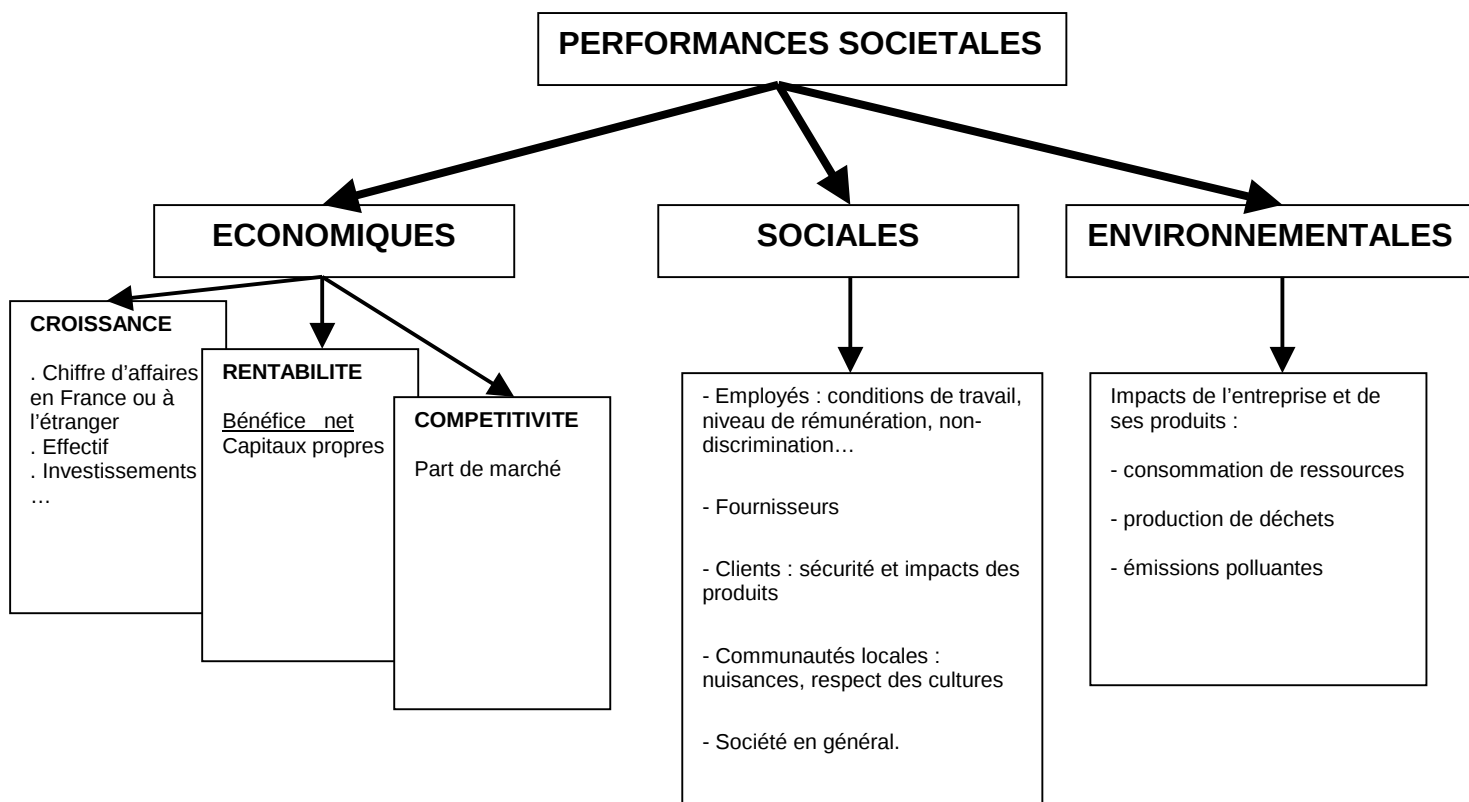
Transposé à l'entreprise, le développement durable se traduit notamment par l'idée de "Triple Bottom Line" (triple résultat), qui conduit à évaluer la performance sociétale de l'entreprise sous trois angles : économiques, sociaux¹³ et environnementaux.¹⁴

¹¹ Source chiffre clefs 2006 : <http://www.pme.gouv.fr/>

¹² Voir l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprise : <http://www.orse.org/fr/home/>

¹³ Voir par exemple le Bilan social de France Telecom : http://www.francetelecom.com/fr/groupe/initiatives/savoirplus/documentation/bilan_social/att00035564/bilan_social_2005.pdf

¹⁴ <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=70990>

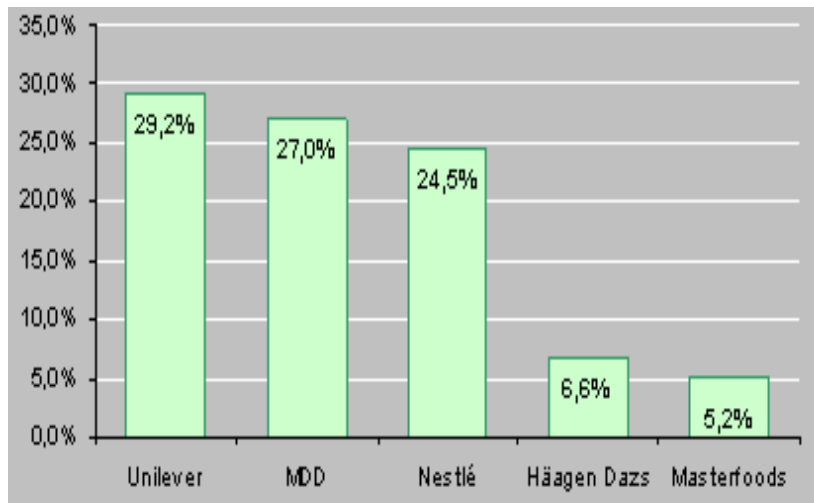


Classement des entreprises selon les critères de croissance et de rentabilité ¹⁵:

Sociétés françaises 2005	Rang Chiffre d'affaires en €		Rang Effectif		Rang Taux de rentabilité		Secteur d'activité
TOTAL	1	143 168 000	20	112 877			Pétrole
CARREFOUR	2	74 497 000	1	436 474			Hypermarchés
AXA	3	71 671 000	30	78 800			Assurances
PSA P. CITROEN	4	56 267 000	7	208 500			Automobiles
EDF	5	51 051 000	12	161 560			Energie
FRANCE TELECOM	6	49 038 000	9	203 000			Télécoms
SUEZ	7	41 488 900	6	208 891			Services
RENAULT	8	41 338 000	18	126 584			Automobiles
SAINT-GOBAIN	9	35 110 000	10	199 630			Matériaux
GROUPEAUCHAN	10	33 608 000	11	174 584			Distribution
LES MOUSQUETAIRES	11	30 350 000	21	112 000			Distribution
LECLERC	12	30 150 000	31	73 000			Hypermarchés
SANOFI-AVENTIS	13	27 311 000	25	97 180			Pharmacie
CNP ASSURANCES	14	26 465 800	+ 100				Assurances
CREDIT AGRICOLE	15	25 949 000	16	134 327			Mutualiste
VEOLIA ENVIRONNEMENT	16	25 244 900	4	251 842			Services
BOUYGUES	17	24 073 000	66	37 908			Bâtiment
RALLYE	18	23 535 000	14	147 520			Distribution
CASINO	19	22 806 000	8	208 000			Hypermarchés
GAZ DE FRANCE	20	22 394 000	50	52 958			Energie
SODEXHO ALLIANCE			2	324 000			Hôtellerie
LA POSTE			3	303 405			Services
DUPONT NEMOURS					1	131	Chimie
GECINA					2	126	Gestion
PLACOPLATRE					3	80	Matériaux
SG OPTION EUROPE					4	70	Banque
STOLT OFFSHORE					5	66	Bâtiment
FONCIERE LYONNAISE					6	55	Gestion

¹⁵ D'après le classement « les 1000 de l'Expansion » : <http://www.lexpansion.com/PID/7800.html?Action=CS>

La mesure de la compétitivité :



Exemple :
Part de marché des
groupes fabricants de
crème glacée en France en
2005

Groupes	Nationalité	Marques
Unilever	Pays-Bas Royaume Uni	Miko, Carte d'or, Cornetto, Solero, Magnum, Ben&Jerry's
Nestlé	Suisse	La Laitière, Extrême, Mystère, Sveltesse
General Mills	USA	Häagen-Dazs
Masterfood	USA	Mars, Bounty, Maltesers, Snickers
Boncolac	France	Pilpa, Maison Boncolac, Candia Glaces, Orangina Glaces

Questions :

1. **Quelle est la signification de MDD. Donner des exemples**
2. **Donner le mode de calcul des parts de marché.**
3. **Quelles sont les parts de marché respectives des différents groupes fabricants de crèmes glacées ?**
4. **A partir de 2 ou 3 exemples, dire quel type de compétitivité (compétitivité prix ou structurelle) est recherché par ces marques.**

2 – EVOLUTION ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE

Nous étudierons l'évolution organisationnelle de l'entreprise à partir de la lecture des principales théories des organisations et dans une approche historique. Ces théories apparues au XXe siècle, sont souvent regroupées en sept grandes écoles ou courants de pensée qui ont inspiré les nouvelles théories organisationnelles de l'entreprise.¹⁶ Certaines écoles de pensée en organisation et certains auteurs sont succinctement présentés en annexe¹⁷

21 – F. W. TAYLOR ET H. FAYOL : NAISSANCE DU MANAGEMENT

211 - Présentation des auteurs de l'école classique

- Frederic Winslow Taylor (1856-1915) est né aux USA dans une famille protestante. Après avoir abandonné le collège de Harvard, il entre en apprentissage à la Bethlehem Midvale Steel, puis passe un diplôme d'ingénieur. Il écrit « The Principles of Scientific Management » (1911). Il est le fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) avec pour objectif l'élimination des gaspillages de temps (flâneries), d'argent, de matières, en recourant à une méthode « scientifique », pour une hausse de la productivité.
- Henri Fayol (1841-1925) français, Ecole des Mines de St Etienne, Ingénieur (DG) à Commentry-Fouchambault et Decazeville. Publie « Administration industrielle et générale – Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination et Contrôle » en 1916.

Taylor et Fayol appartiennent au mouvement classique de l'organisation du travail car ils ont été des précurseurs dans ce domaine et ont considérablement influencé l'organisation du travail dans les entreprises, dès avant la première guerre mondiale.

212 - Le contexte historico économique

- démographique : Aux USA, à partir de 1880, une forte immigration venant d'Europe du Sud et de l'Est (15 millions entre 1880 et 1915) s'installe dans les grandes villes de l'Est. La main-d'œuvre est abondante, courageuse, mais sans qualification industrielle.
- Social : L'AFL (American Federation of Labor) puissant syndicat de métier qui imposait, jusque dans les années 1860, les conditions d'embauche des ouvriers américains, souffre d'une pénurie de MO qualifiée et le patronat cherche à réduire l'influence de ce syndicat.
- Technologique : Avec le début de l'industrialisation notamment dans la construction automobile, les premières chaînes de montage et la standardisation des pièces apparaissent.

¹⁶ Voir Annexe 2 page 49 le tableau récapitulatif des 7 courants de pensée et leurs principaux auteurs

¹⁷ Cf annexe 3 à partir de la page 55

- Economique : La demande est en plein essor surtout après la première guerre mondiale (reconstruction en Europe) et les industries se développent : en France Berliet, Citroën, Renault, Peugeot, les industries aéronautique, ferroviaire, la construction électrique, le secteur alimentaire... développent le travail à la chaîne.

Le contexte est propice à l'emploi d'une main-d'œuvre peu qualifiée. Le 1^{er} congrès de l'OST se tient à Paris en 1926.

213 – Les grands principes du taylorisme

- division horizontale :
 - décomposition des tâches en gestes élémentaires : spécialisation sur des tâches simples (parcellisation) et sélection selon certaines aptitudes
 - définition de normes de temps : chronométrages systématiques et mise en place de primes de rendement
- division verticale : dissociation exécution / contrôle / conception : étude scientifique du travail réalisée par une équipe de spécialistes : bureau des méthodes et du planning
- coopération entre management (responsabilités) et ouvriers (travail). Le management est spécialisé (réparateur, surveillant, metteur au point, contrôle qualité, agent de planning...), un même ouvrier a plusieurs chefs : « management fonctionnel ».

214 - Les principaux effets sur l'organisation de la production

- Effets positifs :
 - L'OST jointe à la standardisation des composants et à l'utilisation des chaînes de production, permettent une production en grande série, des gains de productivité et donc une baisse des coûts et des prix (production de masse)
 - La hausse des rémunérations (salaires + primes) et la hausse du pouvoir d'achat autorisent la consommation de masse. Les conditions du « fordisme » sont réunies.

En 1908, La Ford T était vendue 850\$ (salaire annuel moyen 500\$), mais 550\$ dès 1913 et 360\$ en 1916. Lorsque le salaire moyen des ouvriers de l'industrie automobile était de 2,5\$ par jour, Ford payait ses ouvriers 5\$ pour 8 heures de travail. Il s'est vendu 15 millions de Ford T jusqu'à l'arrêt de la production en 1927.

La Ford T est devenu le symbole de la société de consommation standardisée « La même voiture pour Monsieur Tout-le-Monde »¹⁸

- Effets négatifs :
 - démotivation due à la simplification extrême des tâches : hausse de l'absentéisme, du turn-over, des conflits, des grèves...

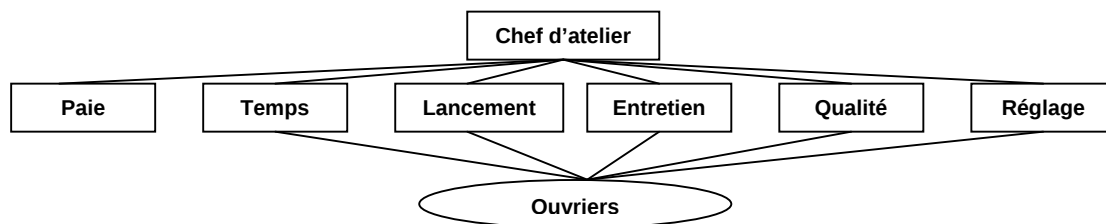
¹⁸ Leçon d'histoire sur l'Entreprise de l'Antiquité à nos jours Michel Drancourt - éd PUF

- hausse des accidents du travail en liaison avec la monotonie du travail
- coulage, rebuts importants...et finalement hausse des coûts et baisse de la productivité pour les entreprises.

215 - Les structures d'organisation hiérarchique et fonctionnelle

La structure d'organisation présente la répartition des tâches et des responsabilités dans une entreprise. Cette structure organisationnelle est souvent représentée schématiquement par un organigramme.

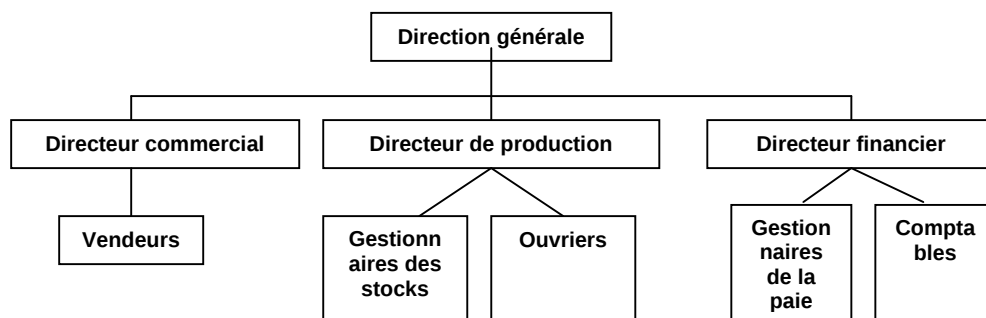
Taylor fut le défenseur de la structure fonctionnelle :



Dans cet organigramme fonctionnel, le responsable de chaque fonction est un spécialiste de la fonction. Ainsi, chaque ouvrier subordonné reçoit des ordres de chaque responsable fonctionnel.

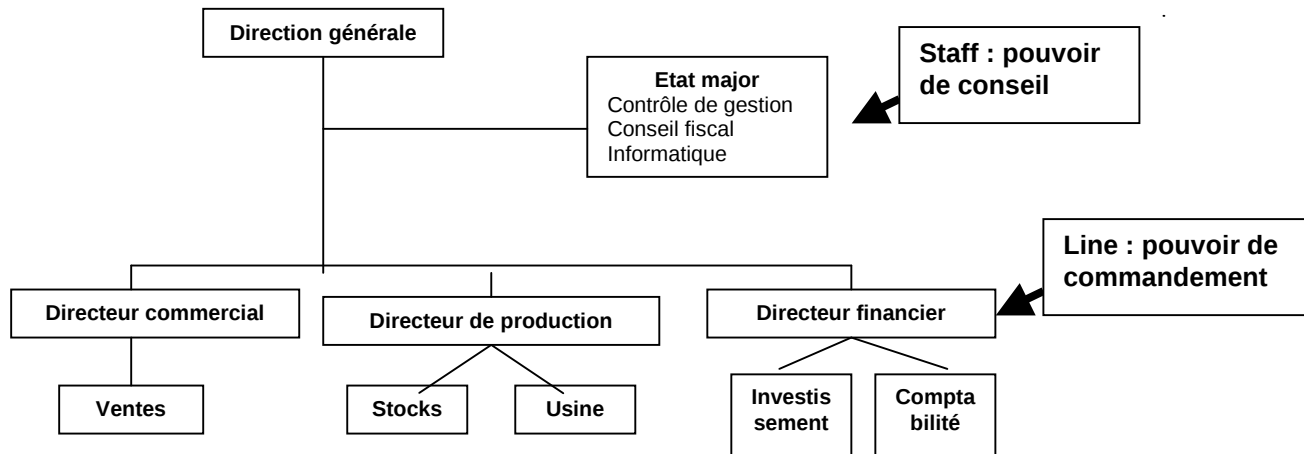
Un des points de divergence entre Taylor et Fayol concernait les structures d'organisation : Fayol estimait que l'idée de Taylor d'attribuer plusieurs chefs spécialisés à un subordonné n'est pas bonne car elle dilue les responsabilités et multiplie les chefs. Il considérait que l'unité de commandement est essentielle et qu'il appartient au chef de commander, contrôler et coordonner.

Fayol préconisait la structure hiérarchique :



Dans une structure hiérarchique chaque subordonnée n'a qu'un seul chef qui a pour rôle de coordonner et de contrôler l'exécution des tâches qui dispose de l'autorité hiérarchique et de la responsabilité, mais qui n'est pas nécessairement un spécialiste de la fonction qu'il dirige.

Pour concilier les avantages des deux types de structures, de nombreuses entreprises ont adopté des structures hiérarchico-fonctionnelles (staff and line). Une ligne dispose d'une autorité générale (line : pouvoir de commandement), une autre dispose d'une autorité dans une spécialité particulière (staff : pouvoir de conseil). La ligne hiérarchique est celle des décideurs, elle est composée des opérationnels. La ligne de conseil est formée des fonctionnels qui étudient, proposent, suggèrent.



216 - Naissance du management

Le management est la mise en pratique de théories et de méthodes d'administration d'organisation et de direction des entreprises. Le management s'est développé au fur et à mesure de la croissance des entreprises.

F. W. Taylor, fut le premier à proposer une application de méthodes de management au fonctionnement de la production, de l'usine.

Henri Fayol fut le premier à développer une approche rationnelle de l'administration et de la direction de l'entreprise. Pour Fayol, les buts de la fonction administrative sont les suivants : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler. Il est le précurseur de la gestion prévisionnelle, de la planification, du contrôle budgétaire et du contrôle de gestion. Il constatait à son époque que les dirigeants étaient dans leur majorité des ingénieurs ou des financiers, non formés pour administrer une entreprise. Il préconisait l'enseignement de « l'administration des organisations ».

Le management a commencé à être enseigné en tant que discipline aux USA, au début du XXe siècle. Les premiers MBA (Master of Business Administration), furent créés en 1900 à Dartmouth College. En 1908 Harvard développe une pédagogie fondée sur la méthode des cas. C'est surtout après 1930 que les cours de management feront autorité notamment ceux du MIT, ainsi que les premiers conseils en management et en stratégie (James Mc Kinsey - 1889-1937).

En France, Fayol plaida pour une formation dans de grandes écoles d'administration, qu'elles conduisent à des carrières dans le privé (HEC) ou dans la fonction publique (ENA), avec une forte sélection et entraînement des managers « corps social d'élite ».

22 – A. P. SLOAN, P. DRUCKER ... : L'ECOLE NEO-CLASSIQUE

221 – Présentation de quelques auteurs de l'école néo-classique

- Alfred Pritchard SLOAN (1875-1966) passa 45 ans au service de la General Motors Company. C'est sous sa direction que GM devint une des premières entreprises mondiales. Ses recherches ont surtout porté sur la direction et la politique générale. Contrairement à H. Ford, il pensait que les clients cherchaient la diversité : «Une voiture pour chacun, selon ses moyens et selon ses besoins ». Il multiplie les opérations de concentration du groupe et les marques proposées aux clients : Chevrolet, Oldsmobile, Oakland, Pontiac, Buick, Cadillac. Ses réformes relatives au marketing et à la décentralisation de l'organisation, furent des modèles pour de nombreuses entreprises en croissance.
- Peter Ferdinand DRUCKER¹⁹ : (1909-2005). Né à Vienne en Autriche, il émigra aux USA en 1937 où il devint conseiller en management de plusieurs grandes compagnies américaines. Avec une approche pragmatique, il a écrit de nombreux ouvrages depuis 1939. Pour lui « le management est la fonction essentielle et capitale de notre société ». P. F. Drucker s'est élevé contre l'objectif de maximisation du profit et déclarait que le but premier d'une entreprise est de créer une clientèle « le profit n'est pas une cause mais un effet : le résultat du rendement de l'entreprise dans le domaine du marketing, de l'innovation et de la productivité ». Le profit est un contrôle par feedback. Il insistait toujours sur la finalité sociale de l'entreprise et la responsabilité sociale des managers.

A.P. Sloan, P.F. Drucker et d'autres (O. Géliner, H.A. Simon, R.M. Cyert, J.G. March...) sont les représentants de l'école néo-classique en organisation.

222 - Développement des ventes et du marketing

Après la crise de 1929 et la 2^{ème} guerre mondiale, commence la période des « 30 Glorieuses » (J. Fourastié), favorisée par le Plan Marshall (qui s'appliquera jusqu'en 1952) et par la création de la Communauté européenne. Dès lors le commerce se développe : les libres-services se multiplient (supermarchés puis hypermarchés à partir des années 1960), les crédits à la consommation et la publicité accélèrent les ventes. Le marketing améliore ses techniques : études de marché, segmentation... La consommation de produits diversifiés s'accélère.

223 - Principales évolutions techniques, économiques et sociales

- Accélération des progrès techniques : La 2^{ème} guerre mondiale a été l'occasion de la mise en œuvre rapide et massive d'innovations récentes : pénicilline, essence pour avion, atome, calculateur électronique (puis l'informatisation et

¹⁹ <http://www.amazon.fr/exec/obidos/tg/feature/-/58264/171-3992780-0689829>

l'automatisation à partir de la fin des années 60), communications et télécommunications...

- Les entreprises se concentrent, se modernisent et se mondialisent. En Europe, elles apprennent à gérer leur taille en s'inspirant des modèles américains : Ciments Lafarge, Merlin Gérin (aujourd'hui intégré dans le groupe Schneider), BSN (Danone), l'Oréal,... L'Etat intervient pour aider les entreprises en difficulté.
- Evolution sociale : les USA et les pays européens multiplient les plans sociaux à la sortie de la guerre. Dans les entreprises, l'école des relations humaines (E. Mayo, K. Lewin, A. Maslow, D. Mc Gregor...) ²⁰ influence la modification des rapports sociaux. Les effets négatifs du taylorisme ont aidé les chefs d'entreprises à prendre conscience de la nécessité de créer des relations plus humaines et plus motivantes pour favoriser les initiatives et les innovations.

224 - Les structures d'organisation divisionnelles

Dans les entreprises, les spécialistes de l'organisation « les organisateurs » (J. Burnham) prennent le pouvoir. Ils recherchent de la flexibilité (et non de la rigidité), ils abandonnent la centralisation hiérarchique pour la décentralisation et l'autonomie.

P. Drucker est considéré comme l'inventeur du management moderne. Partant de la mission, c'est le management qui fixe les objectifs : Direction par objectifs (DPO) qui suppose :

- un travail organisé avec des standards et des moyens de contrôle : « la créativité n'est pas un substitut à l'analyse »
- un autocontrôle : l'employé se contrôle lui-même, il a besoin d'avoir des informations sur ses résultats : « le travailleur n'a besoin ni de félicitations, ni de blâmes pour savoir s'il travaille bien, il le sait ».
- un apprentissage continu pour éliminer les résistances au changement et l'obsolescence des connaissances.

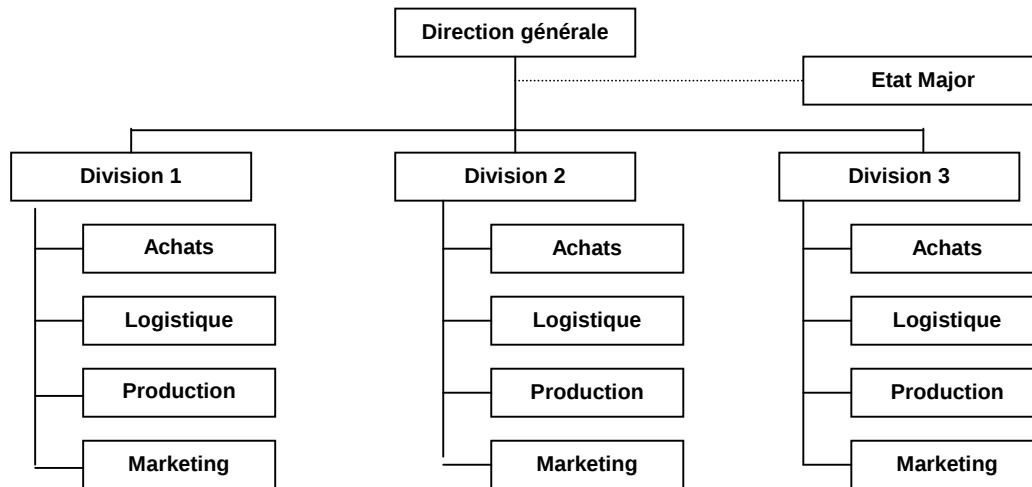
Pour P. Drucker, le travailleur doit être un partenaire de la Direction.

Les principes d'organisation d' A.P. Sloan s'appuient sur des divisions autonomes, jugées selon leur rentabilité.

A.P. Sloan considère que la centralisation nuit souvent à la responsabilisation et à la prise de décision. Seule la décentralisation procure initiative, responsabilité, flexibilité et prise des décisions à proximité des problèmes posés. La coordination est nécessaire parce qu'elle est source d'économie et d'efficacité.

²⁰ Voir la présentation de quelques auteurs de l'école des relations humaines et des écoles psychosociologiques en annexe

Les entreprises multiplient les structures d'organisation divisionnelles : divisions par produits ou par zones géographiques :



Les divisions sont organisées en centres de profits. Chaque division se transforme en entreprise quasi autonome. Cette structure organisationnelle est favorable à la responsabilisation et à la motivation des équipes et donc à l'innovation, mais est souvent coûteuse par la redondance des services fonctionnels.

Dans les ateliers, on multiplie les groupes de travail autonomes (GA) ou semi-autonomes (GSA) (Volvo) s'appuyant sur la polyvalence des salariés. Ceci permet la rotation des postes et l'enrichissement des tâches ainsi qu'une responsabilisation de l'ensemble de l'équipe de travail. Les GA ou GSA sont fondés sur la responsabilité d'une équipe à l'égard de la totalité d'un processus de production ou d'un processus de gestion administrative. Les employés décident des objectifs de production du groupe, des améliorations à apporter à l'organisation, à l'outillage... Il y a donc un processus de « dé parcellisation » des tâches et de responsabilisation des équipes.

23 – TAIÏCHI OHNO : LE TOYOTISME

231 – Présentation de Taiichi Ohno²¹

Taiichi Ohno est né en 1912 au Japon et rejoint Toyota en 1932 (à l'époque une firme textile). Après la guerre, il est patron de l'usine qui fabrique les composants automobiles, le Président de Toyota déclare « il faut rattraper les américains en 3 ans ». A l'époque la productivité américaine était 7 à 8 fois supérieure à celle des japonais : il fallait éliminer les gaspillages.

T. Ohno adapte et met au point des techniques de changement rapide d'outils qui permettent de produire les toutes petites séries japonaises dans des conditions analogues aux grandes séries américaines Ford. Il crée des dispositifs automatiques (poka yoke) qui assurent en cours de production un contrôle à 100 % de la qualité (là où les américains emploient une armada de contrôleurs). Il met au point le système de gestion simple et rapide des approvisionnements (kanban) et

²¹ Leçon d'histoire sur l'Entreprise de l'Antiquité à nos jours Michel Drancourt - éd PUF

l'assemblage « juste à temps » : chaque composant parvient à la ligne d'assemblage au moment voulu et dans les quantités voulues pour aboutir au 0 stock.
 En 1956 (après la guerre de Corée), Toyota produit 5 000 voitures par mois. En 1970, quand Taiichi Ohno est vice-président de Toyota, en charge de toute la production automobile, le monde entier commence à parler du « système de production Toyota ». C'est seulement quand les économies développées d'Europe et d'Amérique du Nord s'enfoncent dans la crise des années 70, que dirigeants et consultants du monde entier se mettent à copier les innovations conçues par Taiichi Ohno chez Toyota. Le « toyotisme » est né.

232 – Le contexte économique : la crise des années 1970

Le prix de l'énergie augmente en 1973-1974 (deuxième augmentations en 79).
 Le système monétaire international devient flottant : les Etats-Unis émettent des dollars sans souci des contraintes extérieures ce qui accentue les pressions inflationnistes.

Les Etats ont de plus en plus de mal à contrôler les déficits publics : les dépenses de l'Etat Providence (Welfare) se réduisent dans de nombreux pays européens.

Le chômage (31 millions de chômeurs en 1982 dans les pays de l'OCDE) et la pauvreté se développent.

La concurrence entre les entreprises s'exacerbe et les stocks de produits invendus se multiplient. Les coûts augmentent. Les entreprises sont contraintes d'accorder plus d'importance aux aspects financiers et à la rentabilité.

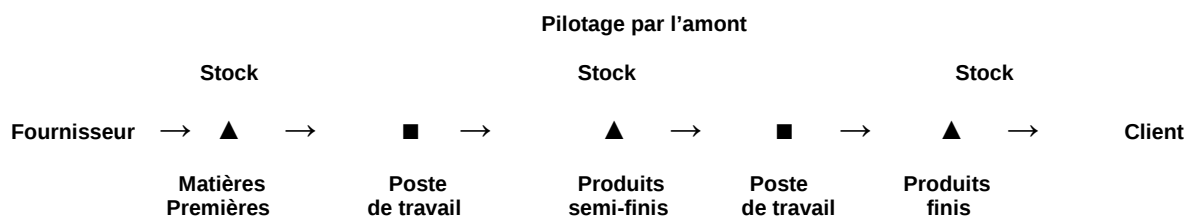
Ces événements marquent la fin de la croissance facile : il faut produire plus, avec moins d'énergie et de matières premières, mais plus de savoir et de savoir-faire.

233 – De la gestion par l'amont à la gestion par l'aval en flux tendus

Jusque dans les années 70, la production par l'amont prévalait :

- estimation prévisionnelle de la demande
- production en fonction de cette prévision
- stockage (des matières premières, composants et produits finis)
- vente aux clients

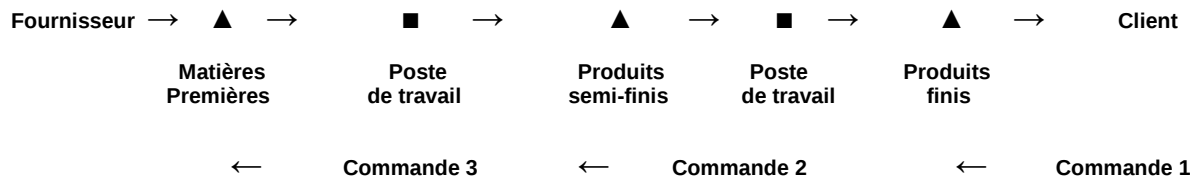
Si les ventes sont inférieures aux prévisions de demande, les stocks s'accumulent. L'inconvénient majeur du pilotage de la production par l'amont est le sur stockage, coûteux pour l'entreprise.



Pour éviter les stocks trop importants (objectif : 0 stock), un mode de gestion de la production par l'aval se développe :

- la production est déclenchée par une demande du centre qui utilise ce composant, ou du client qui souhaite le produit (aval)
- c'est une gestion informatisée de la production à flux tendus

- elle conduit au juste à temps : produire juste au moment où la demande le désire, la quantité juste suffisante.



La gestion par l'aval a permis :

- une réduction des stocks et donc des coûts de stockage et de gestion des stocks (objectif : 0 stock)
- une réduction des délais d'approvisionnement et de livraison : pression assez forte sur la logistique, souvent sous-traitée. (objectif : 0 délai)
- une modification des processus de production (réintroduction des chaînes de production mais intégralement ou partiellement automatisées) pour faciliter le flux continu de produits avec une amélioration de la fiabilité des équipements productifs (objectif : 0 panne)
- un développement du partenariat avec les fournisseurs et les sous-traitants avec une gestion des approvisionnements informatisée (objectif : 0 papier)
- une grande diversification des produits proposés aux clients (personnalisation) permise par une plus grande flexibilité (réactivité) à la demande des clients
- une amélioration de la qualité tout au long des processus (objectif : 0 défaut).

Les objectifs de la gestion en flux tendus sont souvent résumés sous la forme 5 zéros

234 - La qualité totale

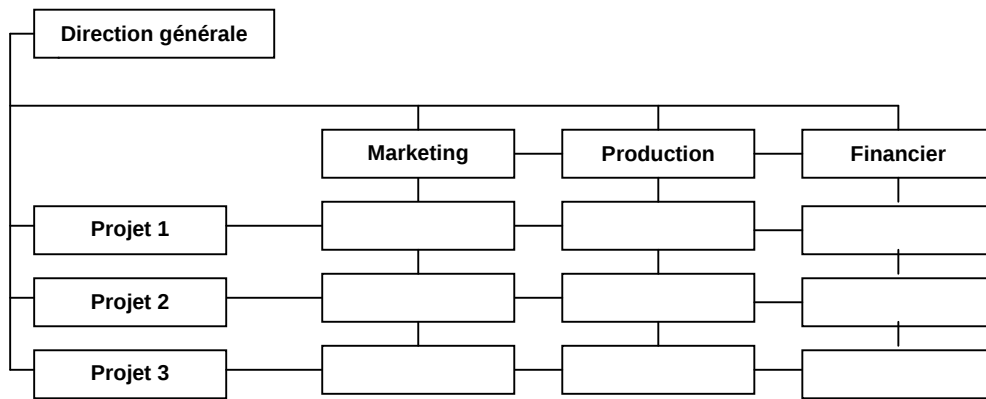
La qualité se définit comme une aptitude à répondre exactement à la demande du client (caractéristiques dimensionnelles, fonctionnelles, sensorielles, fiabilité, sécurité...). Les entreprises européennes ont beaucoup de mal à mettre en place des procédures d'auto contrôle de la qualité (qualité totale sur l'ensemble du processus de production et de commercialisation), par les salariés eux-mêmes, mais ont opté pour des procédures de certification qualité du type ISO 9000, ISO 9001²²...

L'amélioration de la qualité a pour objectif la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

235 - Les structures d'organisation tournées vers les clients

Les clients et donc les départements en relation directe avec eux (marketing, force de vente...), deviennent centraux dans les structures d'organisation. Les organigrammes de structure deviennent matriciels, par projets.

²² <http://www.iso.org/iso/fr/aboutiso/introduction/index.html>



Dans une structure organisationnelle par projets, la composition des équipes fluctue selon les projets. Cette organisation apporte de la flexibilité (mobilité géographique et professionnelle) et de la réactivité pour répondre aux demandes très spécifiques de certains clients. De nombreuses entreprises adoptent aujourd'hui une structure organisationnelle par projets

24 – L'ENTREPRISE EN RESEAUX

241 - Entreprises Internet ²³

Le développement des techniques de communication et notamment d'Internet appelle de nouveaux modes d'organisation. Désormais, le progrès des communications facilite l'externalisation (putting out) des activités qui ne relèvent pas du noyau de compétences originales de l'entreprise (développement de la sous-traitance). Dans le même temps chacun se recentre sur ce qu'il fait de mieux. L'entreprise abandonne l'intégration pour la coopération, le partenariat (voir § 35).

242 - Les structures d'organisation en réseaux

La structure en réseau²⁴ est une organisation très souple (grande capacité d'évolution et d'adaptation) et anti-bureaucratique, qui rassemble un ensemble de compétences appartenant à des personnes (ou des entités) différentes :

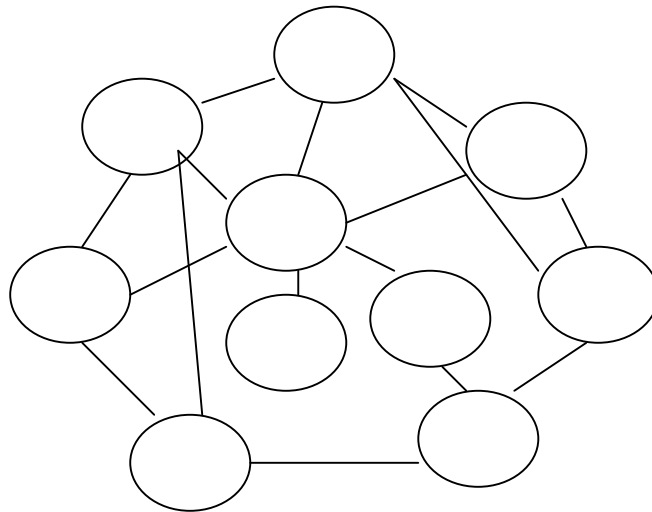
- soit à l'intérieur d'une même entreprise (réseau intra-entreprise) : réseau entre des individus qui collaborent à un même projet (ex : projet d'amélioration de la qualité). Les échanges de compétences, d'idées, d'informations... suscitent les innovations.
- Soit entre des entreprises (réseau inter-entreprises) : forme de partenariat entre des entreprises aux compétences ou aux ressources complémentaires qui permet des échanges d'informations sur des techniques, des marchés, des coopérations sur la recherche, la production ou la commercialisation... L'efficacité de chacune des entreprises est renforcée (fertilisation croisée) avec une réduction des coûts de transaction et un partage des risques.

²³ <http://www.telecom.gouv.fr/ticent/> Voir entreprises et économie numérique

²⁴ <http://web.upmf-grenoble.fr/Iupie/ressources/dossiers/entreprise-reseau/synthese.html>

Exemple : Bull (constructeur informatique), Spie-Batignolles (BTP), Jeumont Schneider (téléphonie) et Ositel se sont regroupées en réseau afin de réaliser un projet commun : les immeubles intelligents.²⁵

L'organigramme de structure d'une entreprise en réseau pourrait se présenter ainsi :



La communication se fait en limitant les liens hiérarchiques entre les individus et s'appuie souvent sur la mise en place d'un intranet²⁶

Toutes ces innovations organisationnelles vont conduire à l'apparition de nouveaux mécanismes :

- les regroupements des compétences vont se faire de manière plutôt informelle ;
- la prédominance croissante de la gestion des coûts et de la gestion de risques ;
- la diffusion d'un mode contractuel et de négociation permanente ;
- la mobilisation subjective des salariés (motivation) qui va de paire avec l'autonomie croissante des salariés ayant des objectifs de résultat.

²⁵ http://www.nordx.com/public/htmfr/3_1.htm

²⁶ Un **intranet** est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'Internet (Source : Wikipedia)

3 – L'ENTREPRISE EN EVOLUTION

31 – LES P.M.E. (Petites et Moyennes Entreprises)

311 – Définitions

A – Celle de L'Union Européenne²⁷

En France, on avait depuis l'après guerre, l'habitude de considérer comme PME les entreprises de 10 à 500 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 15 millions d'€.

Une recommandation de l'Union européenne du 6 mai 2003 précise : « Sont considérées comme PME les entreprises indépendantes de moins de 250 salariés ». Selon l'U.E. celles-ci se déclinent en :

- micro entreprises : 0 à 9 salariés
- TPE « très petites entreprises » : 0 à 19 salariés
- PME « petites et moyennes entreprises : 0 à 249 salariés »

Sont considérées indépendantes les entreprises qui ne sont pas têtes de groupe ou filiales²⁸ d'un groupe français ou étranger. Les têtes de groupe ou filiales d'un «microgroupe» français²⁹ sont toutefois considérées comme indépendantes.

B – Celle de la Confédération générale des PME³⁰

La CGPME considère que les PME regroupent « toutes les entreprises, quelle que soit leur forme juridique, dans lesquelles les Chefs d'Entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales ».

C – PME-PMI : quelle différence ?

Les termes de PME et PMI recouvrent tous deux des concepts de petites et moyennes entreprises. Simplement, les PMI sont des entreprises spécialisées dans le domaine industriel. Les PMI sont donc un sous-ensemble d'entreprises parmi les PME.

Question : Quelle est la définition des PME retenue par l'INSEE §12 page 6 ?

²⁷ Source : <http://www.pme.gouv.fr/> Définitions TPE, PME

²⁸ Une filiale est une entreprise dont laquelle la participation dans le capital d'un groupe dépasse 50 %. (cf §331)

²⁹ Un microgroupe est un groupe de moins de 250 salariés (cf §334)

³⁰ http://www.cgpme.org/indices_fiche.php?indice_id=36

312 – Le poids des PME dans l'économie ³¹

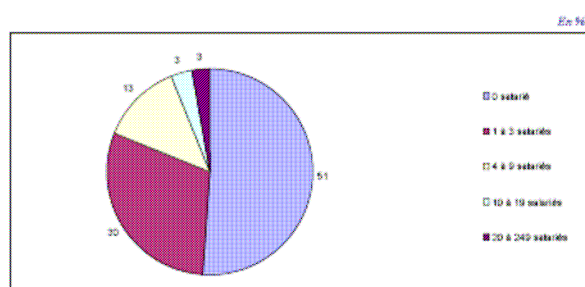
II.1 - POIDS DES PME DE MOINS DE 250 SALARIÉS DANS LES ÉCONOMIES RÉGIONALES EN 2004

Ensemble des secteurs ICS

	Densité : nombre de PME pour 100 000 habitants	Nombre de PME		Personnes occupées		Valeur ajoutée		Exportations		Investissements	
		En milliers	En % du total	En milliers	En % du total	En milliards d'euros	En % du total	En milliards d'euros	En % du total	En milliards d'euros	En % du total
France métropolitaine	3 995	2 410,61	97,5	9 044,34	95,2	324,85	42,2	73,39	15,7	39,83	24,3
Ile-de-France	4 697	526,98	95,6	1 075,47	93,3	81,65	22,5	25,58	10,4	9,79	15,7
Champagne-Ardenne	3 054	40,80	97,6	178,22	86,6	6,32	69,5	1,58	25,5	0,81	81,6
Picardie	2 750	51,73	97,8	217,07	89,9	7,45	69,2	1,34	19,9	0,81	35,9
Haute-Normandie	2 683	53,41	97,8	227,31	85,9	7,81	67,7	1,65	28,4	0,80	32,0
Centre	3 292	81,72	98,0	332,10	70,4	11,41	62,0	1,47	22,5	1,30	81,4
Basse-Normandie	3 410	49,16	98,0	198,85	85,5	6,80	58,2	0,80	31,1	0,87	48,5
Bourgogne	3 577	58,05	98,2	224,50	70,8	7,63	60,0	1,50	30,5	0,95	54,6
Nord-Pas-de-Calais	2 608	105,05	97,4	455,13	52,2	15,84	44,7	3,42	19,2	1,60	38,6
Limousin	2 918	67,99	97,8	281,32	84,1	9,51	68,5	1,78	19,9	1,08	55,0
Alsace	3 429	61,51	97,1	288,66	81,4	9,87	59,9	2,68	21,5	1,08	45,4
Franche-Comté	3 377	38,46	98,2	158,59	73,5	5,45	68,4	1,00	23,9	0,78	88,6
Pays de la Loire	3 393	113,93	97,6	488,02	86,9	17,31	69,0	2,28	23,4	2,30	82,5
Bretagne	3 756	113,47	98,1	422,53	86,4	14,99	64,0	1,77	21,1	2,10	88,9
Poitou-Charentes	3 785	69,69	98,4	248,80	77,6	8,42	71,4	1,56	36,7	1,05	65,4
Aquitaine	4 405	134,10	98,4	470,11	77,3	15,62	69,8	3,50	37,0	2,04	67,2
Midi-Pyrénées	4 419	119,35	98,5	404,93	74,6	13,65	69,9	2,04	8,9	1,70	50,7
Limousin	3 706	26,76	98,7	101,10	76,4	3,20	69,8	0,47	35,4	0,43	77,4
Rhône-Alpes	4 512	266,01	97,8	888,31	57,2	35,93	69,6	7,25	21,3	4,38	53,8
Auvergne	3 950	52,40	98,6	190,02	72,7	6,24	63,1	0,89	15,9	0,81	80,6
Langues-Roussillon	4 856	119,57	98,9	371,35	84,9	11,88	79,8	1,93	51,3	1,85	80,4
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5 303	249,39	98,5	785,11	75,8	28,02	68,5	5,88	32,3	3,15	58,3
Corse	6 242	17,08	99,3	56,64	90,7	1,78	89,0	0,05	7,9	0,45	86,1

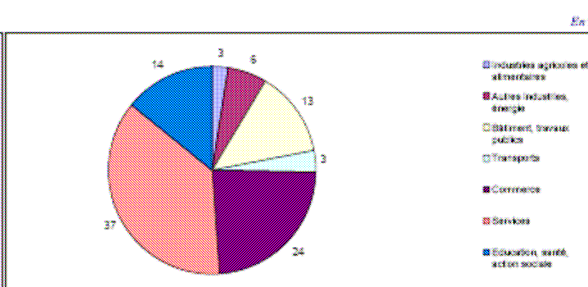
Source : DGI - INSEE - DCASPL (A1), bases de données fiscales des régimes du bénéfice réel (BIC-RN, BIC-RSL, BNC-DC) et des régimes "micro"

RÉPARTITION DES PME, SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS :
ENSEMBLE DES SECTEURS EN 2004



Source : DGI - INSEE - DCASPL (A1), bases de données fiscales des régimes du bénéfice réel (BIC-RN, BIC-RSL, BNC-DC) et des régimes "micro"

RÉPARTITION SELON LE SECTEUR, DES TPE DE MOINS DE 20 SALARIÉS EN 2004



Source : DGI - INSEE - DCASPL (A1), bases de données fiscales des régimes du bénéfice réel (BIC-RN, BIC-RSL, BNC-DC) et des régimes "micro"

Questions :

1. Si l'on retient la définition préconisée par l'Union Européenne, quelle part (en %) représente les PME par rapport au total des entreprises (données 2004), en France ? en PACA ? en Ile de France ? Comment expliquez-vous ces écarts ?
2. Définir l'expression « personnes occupées ». Quelle est la part des PME dans l'emploi en France ? Commenter les deux graphiques :
 - Répartition des PME selon le nombre de salariés
 - Répartition des TPE selon le secteur d'activité

³¹ <http://www.pme.gouv.fr/> Ministère, publication et études, chiffres clés « Clefs PME-TPE 2006 » Importance des PME dans les économies régionales » puis « ensemble du champ ICS »

3. **Définir l'expression « valeur ajoutée ». Quelle est la part des PME dans la valeur ajoutée en France ?**
4. **Définir l'expression « Exportations ». Quelle est la part des PME dans les exportations en France ?**
5. **Définir l'expression « Investissements ». Quelle est la part des PME dans les investissements en France ?**

313 – Faiblesses et atouts des PME

A – Les faiblesses des PME :

- **Au plan financier** : insuffisance des capitaux propres (apportés par l'entrepreneur individuel ou quelques associés) ; difficultés à se procurer les capitaux nécessaires à la croissance (insuffisance des garanties) ; dépendance financière à l'égard des banques (crédits)
- **Au plan marketing** : difficultés à positionner clairement le produit par rapport aux concurrents et à développer une notoriété et une image de marque
- **Au plan technologique** : insuffisance de la recherche et développement qui risque de freiner les innovations
- **Coûts de production élevés** du fait de l'impossibilité de bénéficier d'économies d'échelle.
- **Gestion de court terme** :
 - Difficultés à formaliser des projets à moyen ou à long terme : les tâches répétitives et quotidiennes absorbent l'essentiel du temps du chef d'entreprise³²
 - Méconnaissance de l'environnement qui peut conduire à sous estimer les risques³³
 - Déficience dans l'ouverture à l'international

B – Les atouts des PME

- **La créativité** : les PME innovantes peuvent prendre le leadership d'une niche ou d'un créneau de marché
- **La réactivité** : capacité à réagir rapidement due à la simplicité du circuit d'information et à la concision du système de décision
- **La flexibilité** : capacité d'adaptation (souplesse) qui permet à la PME de s'adapter en période de crise ou de profiter d'une opportunité Coûts de gestion et d'organisation faibles du fait de la légèreté des structures
- **La structure humaine** (un capitaine, une équipe) qui facilite les relations sociales, la motivation et l'intégration des membres de l'équipe
- **L'identification à l'entrepreneur** (ou au fondateur) qui communique sa personnalité et son professionnalisme (métier) et crée un climat de confiance notamment à l'égard des clients

³² Voir in « Dossier documentaire » « PME : les patrons face au défi du management » Les Echos 27 janvier 2005

³³ « Les PME mesurent encore mal la montée du risque juridique Les Echos 28 novembre 2005

- **La légèreté des coûts de structure** : les coûts de développement des nouveaux produits sont plus faibles dans une PME que dans une grande entreprise

32 – CROISSANCE DES ENTREPRISES

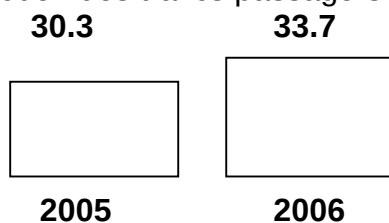
321 – Définitions de la croissance

La croissance est un processus d'accroissement de la taille d'une entreprise au cours d'une période donnée. On peut parler de croissance :

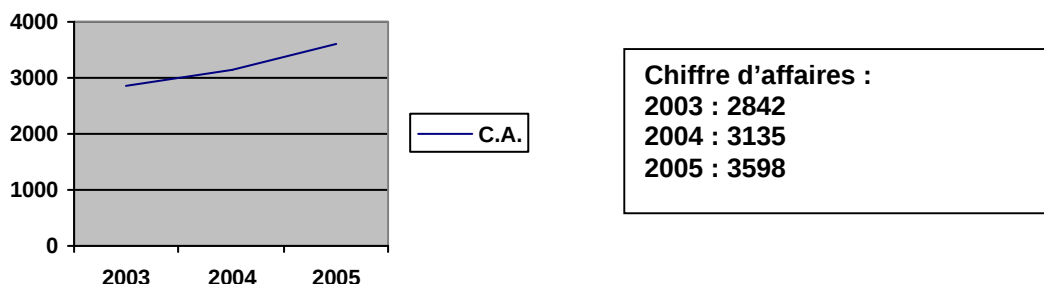
- *quantitative* : du chiffre d'affaires, de l'effectif, du nombre de magasins ou d'usines...
- *qualitative* : notoriété, image de marque, rayonnement, rythme des innovations,
- *interne* : lorsque l'entreprise augmente sa capacité de production en finançant de nouveaux investissements, en innovant par le lancement de produits nouveaux, en développant elle-même ses marchés.
- *externe* : lorsqu'elle regroupe ses actifs avec une ou plusieurs autres entreprises ou en prend le contrôle. Il y a alors concentration (voir § 323)

322 – Quelques exemples de mesure de la croissance quantitative³⁴

1. Evolution des trafics passagers Easyjet (en millions de passagers)



2. La filiale Oil & Gas de General Electric (en millions de \$)



3. La diffusion du « Spiegel » (en nombre moyen d'exemplaires)

1947 : 86 858 exemplaires

2005 : 1 080 669 exemplaires

³⁴ Source : Les Echos mardi 9 janvier 2007

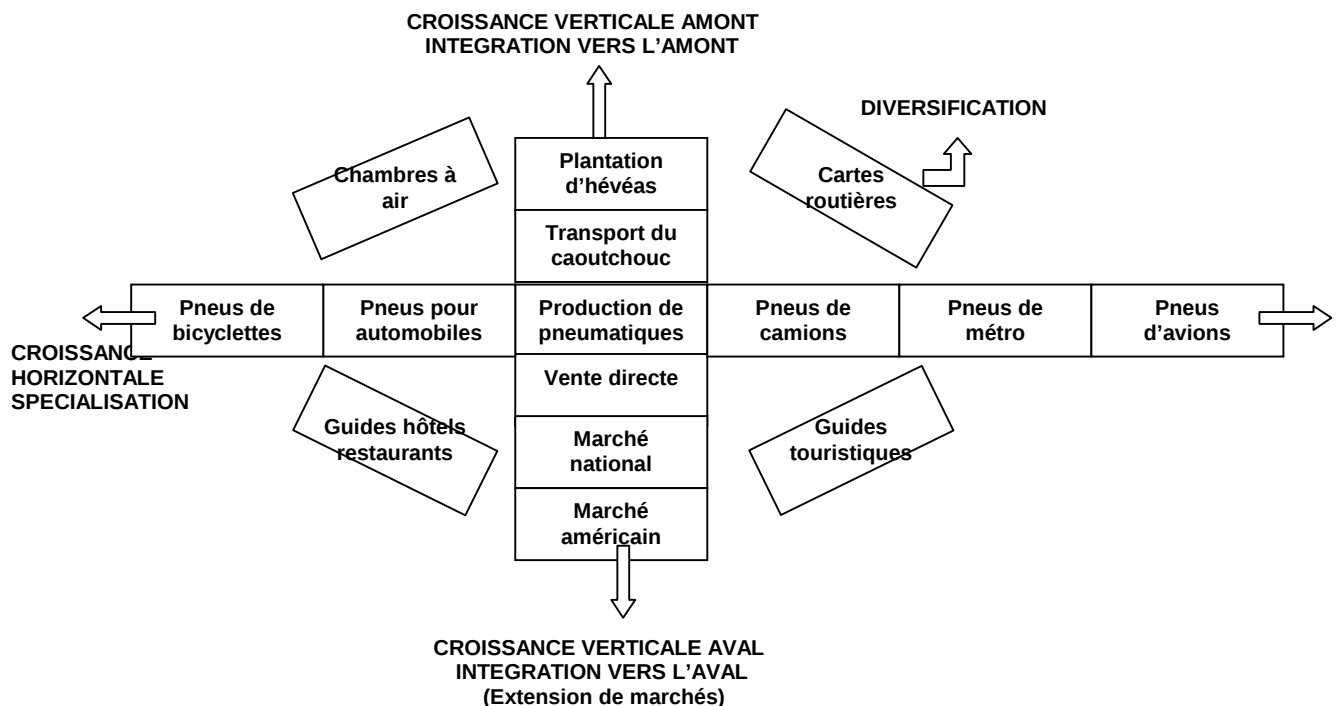
Question :

Calculer le taux de croissance annuel moyen :

- **des trafics passagers d'Easyjet entre 2005 et 2006³⁵**
- **du chiffre d'affaires de Oil & Gas entre 2003 et 2005**
- **du nombre moyen d'exemplaires vendus du Spiegel entre 1947 et 2005³⁶**

323 – Les différentes directions de la croissance

Pour illustrer les différentes directions de la croissance, nous prendrons l'exemple de la société Michelin :



- La croissance verticale est aussi appelée stratégie d'intégration : l'entreprise intègre (internalise) des activités qu'elle ne réalisait pas jusqu'alors :
 - Soit vers l'amont : pour réduire les coûts d'achat aux fournisseurs ou aux sous-traitants et mieux maîtriser les délais et la qualité des approvisionnements
 - Soit vers l'aval : pour se rapprocher du consommateur final ou améliorer la relation clientèle
- La croissance horizontale est aussi appelée spécialisation. L'entreprise se spécialise dans un métier (centrage) pour éviter la dispersion des ressources,

³⁵ Entre deux années successives, ici entre 2005 et 2006, le taux de croissance du CA se calcule ainsi :
$$\frac{CA_{2006} - CA_{2005}}{CA_{2005}} \times 100$$

³⁶ Soit x le taux de croissance annuel moyen

Soit n le nombre de périodes concernées : ici entre 2003 et 2005 d'où n = 2

Soit CA0 le CA de la période de référence initiale. Soit CAN le CA de la dernière période N

$$x = \sqrt[n]{\frac{CAN}{CA0}} - 1$$

développer ses compétences dans ce métier (effet d'expérience) et son identité commerciale (image de spécialiste). La croissance se réalise par une différenciation des produits destinés à des clientèles spécifiques.

- La croissance oblique peut être appelée :
 - Diversification lorsque l'entreprise maintient ses activités dans le même métier, même si elle doit cependant acquérir de nouvelles compétences technologiques, culturelles, de distribution... La diversification autour d'un même métier permet de bénéficier d'économies de synergie.
 - Conglomérale lorsque l'entreprise sort de son métier et commercialise des produits qui exigent des compétences hétérogènes, rendant difficile les économies de synergie. L'entreprise qui a opté pour une croissance conglomérale est souvent appelée conglomérat.

324 – Les objectifs de la croissance

La croissance vise plusieurs objectifs :

- La recherche du pouvoir :
 - Sur la concurrence : édification de barrières à l'entrée sur un marché, pression concurrentielle accrue.
 - Sur le marché : actions sur les prix, sur les standards techniques ou de qualité...
 - Sur les fournisseurs : obtention de prix préférentiels et autres conditions avantageuses (délais de règlement...).
 - Sur les salariés : pouvoir d'attraction sur les postulants, motivation liée aux perspectives offertes par une entreprise en développement...
 - Sur les pouvoirs publics : obtention de conditions avantageuses en termes de fiscalité, infrastructures (routières par exemple), réglementation...
 - Sur les prêteurs : obtention de conditions avantageuses sur les taux, délais de remboursement...
- La recherche d'efficacité économique et financière :

L'accroissement des dimensions peut entraîner un certain nombre d'avantages :

- Des économies d'échelle.
- Des économies d'expérience
- Des économies de synergie

Sur un marché donné, une firme doit atteindre une taille minimale ou taille critique nécessaire à sa survie. En deçà de cette taille, l'entreprise risque de ne pas être rentable ou pas assez compétitive face à la concurrence.

La taille optimale est la dimension idéale pour être efficace (supérieure au seuil critique). Il arrive que lorsque l'entreprise est trop grande, des dysfonctionnements apparaissent (bureaucratie, gaspillages...), dont les désavantages sont plus importants que les avantages retirés (phénomène d'entropie).

33 – LA CROISSANCE EXTERNE DES ENTREPRISES

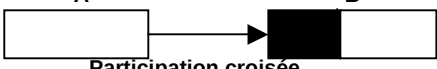
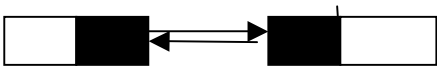
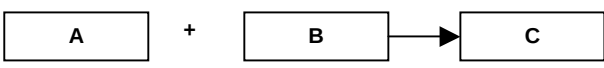
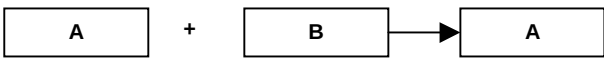
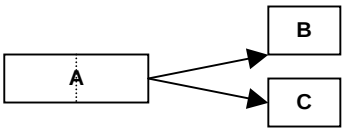
La croissance externe est le processus par lequel une entreprise prend (achète) le capital (ou une partie du capital) d'une ou de plusieurs autres entreprises qui lui étaient extérieures jusque là pour aboutir à la formation d'un groupe.

Sur le plan macro économique, la croissance externe des entreprises aboutit au processus de concentration³⁷.

331 – Les modalités juridiques et financières de croissance externe³⁸

Généralement, les mécanismes financiers qui permettent une croissance externe s'effectuent en Bourse (Marché financier), à l'occasion d'opérations d'achat, de vente ou d'échange.

Les opérations boursières qui en résultent sont contrôlées par l'Autorité des Marchés financiers (AMF)³⁹ disposant de larges pouvoirs dans le but de protéger les épargnants.

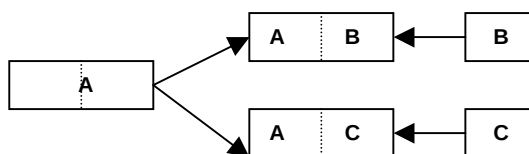
MOYENS JURIDIQUES	MODALITES TECHNIQUES
La prise de participation Permet à une entreprise de détenir jusqu'à 50% du capital d'une autre entreprise. Au-delà l'entreprise détenue devient une filiale	Participation directe  Participation croisée  Participation indirecte 
La fusion Deux sociétés apportent leurs actifs A la création d'une nouvelle société. En cas de fusion absorption, une société Disparaît juridiquement	Fusion Simple  Fusion absorption 
La scission Une société scinde ses actifs et Constitue de nouvelles sociétés	Scission simple 

³⁷ En économie, la **concentration** est le processus de diminution du nombre d'entreprises pour un marché donné avec augmentation de leur taille.

³⁸ http://www.amf-france.org/affiche_page.asp?urldoc=lexique.htm&lang=fr

³⁹ http://www.amf-france.org/affiche_page.asp?urldoc=AMF_a_votre_ecoute.htm#qlacob

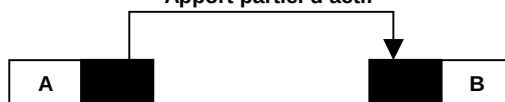
Scission fusion



L'apport partiel d'actif

Une société apporte une partie de ses actifs à une autre société sans qu'aucune des deux ne disparaisse juridiquement.

Apport partiel d'actif



TECHNIQUE FINANCIERE	MECANISME BOURSIER
Offre publique d'achat : OPA	Offrir aux actionnaires de la société convoitée un prix supérieur à celui du marché Doit porter sur 100 % du capital Peut être amicale ou inamicale
Offre publique d'échange : OPE	Offrir aux actionnaires un échange avantageux des actions de la société absorbée contre des titres de la société absorbante
Offre publique de vente : OPV	Mettre en vente les actions d'une entreprise qui cherche acquéreur sur le marché boursier (à l'occasion de la privatisation d'une entreprise publique par exemple)
Ramassage boursier	Racheter progressivement les actions d'une entreprise qu'une autre veut s'approprier. Le droit oblige l'acheteur à informer l'entreprise concernée lors du franchissement de certains seuils (5%, 10%, 25%... du capital)

332 – Les objectifs de la croissance externe

- **Dépasser la *taille critique*** : dans de nombreuses activités, la petite taille constitue un handicap. La taille critique est la dimension minimale requise pour se maintenir sur le marché sans handicap concurrentiel.
- **Bénéficier d'économies d'échelle, d'effet d'expérience ou d'effet de synergie** pour réduire les coûts et améliorer la compétitivité
- **Partager les coûts liés à la recherche** : dans certaines branches (électronique, aérospatial, pharmacie...), la recherche a un coût important. Seules les grandes entreprises peuvent assumer et rentabiliser des investissements lourds en hommes (équipes de chercheurs), en laboratoires et en capitaux (brevets...).
- **Se diversifier** : l'entreprise qui rachète une entreprise déjà en place :
 - bénéficie de l'expérience, du savoir-faire, de la compétence, des brevets, des capacités de production ou de commercialisation de l'entreprise déjà en place.
 - peut être présente très rapidement sur un nouveau marché ou avec un nouveau produit.
- **S'internationaliser** (voir § 34) : l'entreprise qui rachète une entreprise déjà implantée sur un marché extérieur :
 - à la possibilité de contourner les *barrières à l'entrée* liées au pays d'accueil ou aux concurrents déjà en place ;
 - bénéficie de la connaissance du terrain et des caractéristiques du marché : spécificités des goûts ou des usages des consommateurs par exemple, habitudes culturelles locales, procédures administratives...

333 – Les obstacles à la croissance externe

Dans tout processus de croissance apparaissent des obstacles ou des rigidités.

➤ Les principaux obstacles internes sont :

- Au plan technique, les économies d'échelle ne sont possibles que jusqu'à un certain seuil. Au-delà, on risque d'entrer dans une phase de rendements décroissants et de voir les coûts augmenter.
- Au plan commercial, les synergies attendues peuvent ne pas exister : circuits de distribution incompatibles, *phagocytose* entre les produits...
- Au plan organisationnel : nécessité d'adapter ou de mettre en place de nouvelles structures. Le risque est alors de donner naissance à une *bureaucratie* inefficace.
- Dans la gestion des ressources humaines :
 - *cultures d'entreprise* différentes ;
 - risque de licenciements liés à la rationalisation et aux restructurations
 - résistance au changement pouvant aller de l'inertie à l'hostilité notamment dans l'entreprise absorbée...

➤ Les principaux obstacles externes sont :

Le pouvoir des grandes entreprises est aujourd'hui tel que beaucoup de pays ont été amenés à édicter des mesures tendant à éviter la constitution de monopoles⁴⁰ ou de position dominante et conduire à la disparition de la concurrence

En France, l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 a chargé le Conseil de la concurrence de conseiller le Ministre de l'Economie sur les mesures à prendre pour maintenir une saine concurrence. Après avis du Conseil de la concurrence, le Ministre de l'Economie peut interdire une opération de concentration qui permettrait à une entreprise de contrôler plus de 25 % d'un marché. L'opération de concentration n'est autorisée que si elle présente des avantages économiques évidents et peut être soumise à certaines conditions (revente de l'entreprise achetée par exemple). Si l'opération concerne des entreprises ayant des activités importantes dans plusieurs pays de l'Union européenne, elle doit au préalable être autorisée par la Commission Européenne.

334 – Le groupe et le holding

Les entreprises qui grandissent par croissance externe aboutissent à la constitution d'un groupe⁴¹. Le groupe se caractérise par sa concentration financière. Chaque entreprise qui le constitue a des participations dans d'autres entreprises. La société qui détient et gère les titres de participation et de contrôle est un holding (ou société holding).

Chaque structure de groupe dépend de l'histoire de la construction du groupe⁴².

⁴⁰ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Monopole>

⁴¹ http://www.lvmh.fr/FR/marques_luxe.htm

⁴² <http://www.veoliaenvironnement.com/fr/groupe/historique/>

Principaux résultats des groupes selon leur taille⁴³

	Au 1er janvier 2005			
	Nombre de groupes (1)	Effectif salarié (1) en milliers	Chiffre d'affaires et produits financiers en milliards d'euros	Capitaux propres et autres fonds propres en milliards d'euros
Microgroupes : 0 à 499 salariés	32 668	2 105	528	201
Petits groupes : 500 à 1 999 salariés	1 316	1 194	309	155
Moyens groupes : 2 000 à 9 999 salariés	399	1 477	468	263
Grands groupes : 10 000 salariés et plus	84	3 051	969	981
Total	34 467	7 827	2 274	1 600

(1) : sont comptabilisés les groupes français et étrangers dont les salariés travaillent effectivement en France.

Champ : entreprises et groupes non financiers et non agricoles de France métropolitaine et Dom.

Source : Insee, Suse, Lifi et Diane.

Les 30 principaux groupes français de l'industrie et des services⁴⁴

Rang (1)	Société	2006		
		Chiffre d'affaires en millions d'euros	Résultat net en millions d'euros	Effectifs
1	Total	143 168	12 273	112 877
2	Carrefour	74 497	1 436	436 474
3	PSA Peugeot Citroën	56 267	1 029	208 500
4	EDF	51 051	3 242	161 560
5	France Télécom	49 038	5 709	203 000
6	Suez	41 488	2 513	208 891
7	Renault	41 338	3 367	126 584
8	Compagnie de Saint-Gobain	35 110	1 264	199 630
9	Groupe Auchan (2)	33 608	964	174 584
10	Les Mousquetaires (2)	30 350	...	112 000
11	Leclerc	30 150	...	73 000
12	Sanofi-Aventis	27 311	2 258	97 181
13	Véolia Environnement	25 245	623	251 842
14	Bouygues	24 073	832	115 400
15	Rallye	23 535	4	147 520
16	Gaz de France	22 394	1 743	52 958
17	Airbus	22 300	...	55 000
18	Vinci	21 543	871	142 000
19	Air France-KLM	21 450	913	102 422
20	Louis Dreyfus	21 000	...	16 000
21	SNCF	20 994	1 271	238 000
22	Vivendi	19 484	3 154	34 031
23	La Poste	19 329	557	303 405
24	Pinault-Printemps-Redoute (2)	17 766	535	84 316
25	Lafarge	15 969	1 096	80 146
26	Michelin	15 590	889	127 319
27	Système U (2)	15 140	...	47 000

⁴³ http://www.insee.fr/fr/ffc/chifcle_fiche.asp?ref_id=NATTEF09304&tab_id=221

28	L'Oréal	14 532	1 972	52 403
29	LVMH	13 910	1 440	61 088
30	Alstom	13 413	178	69 594

Principaux groupes mondiaux de l'industrie et des services⁴⁵

Rang (1)	Société	2006		Effectifs
		Chiffre d'affaires en millions d'euros	Résultat net en millions d'euros	
1	Exxon Mobil (US)	273 525	29 071	83 700
2	Wal-Mart Stores (US)	251 389	9 037	1 800 000
3	Royal Dutch Shell Group (NL-GB)	246 806	20 366	109 000
4	BP (GB)	215 320	17 976	96 200
5	General Motors (US)	154 976	-8 503	335 000
6	Chevron (US)	152 463	11 345	59 000
7	DaimlerChrysler (DE-US)	149 776	2 846	382 724
8	Toyota Motor (JP)	149 505	9 752	285 977
9	General Electric (US)	143 168	13 158	316 000
10	Total (FR)	142 589	12 273	112 877
11	Ford Motor (US)	120 455	1 629	300 000
12	Volkswagen (DE)	95 268	1 120	344 902
13	Siemens (DE)	80 543	2 248	461 000
14	Sinopec (CN)	79 486	2 147	730 800
15	Nippon Telegraph & Telephone (JP)	76 335	3 544	199 113
16	Carrefour (FR)	74 497	1 436	440 479
17	Eni (IT)	73 728	8 788	72 258
18	IBM (US)	73 329	6 384	329 373
19	Mckesson (US)	70 848	604	26 400
20	Honda Motor (JP)	70 414	4 243	144 786
21	State Grid (CN)	69 950	864	844 031
22	Hewlett-Packard (US)	69 758	1 930	150 000
23	PDVSA (VE)	68 891	3 750	48 919
24	Hitachi (JP)	67 264	265	355 879
25	China National Petroleum (CN)	67 232	10 420	1 090 232
26	Pemex (MX)	67 092	-5 573	139 171
27	Nissan Motor (JP)	67 005	3 771	182 273
28	Home Depot (US)	65 586	4 697	289 800
29	Valero Energy (US)	65 467	2 889	22 068
30	Samsung Electronics (KR)	63 338	6 002	80 594
34	Nestlé (CH)	60 073	5 162	250 000
39	PSA Peugeot Citroën (FR)	56 267	1 029	208 500
40	Us Postal Service (US)	56 249	1 163	803 000
41	Metro (DE)	55 722	649	204 076
42	Altria Group (US)	55 639	8 396	199 000
43	Sony (JP)	53 126	878	158 500
44	EDF (FR)	51 051	3 242	161 560
47	France Télécom (FR)	49 038	5 709	203 008

⁴⁴ http://81.255.68.41/fr/ffc/chifcle_fiche.asp?tab_id=117

⁴⁵ http://www.insee.fr/fr/ffc/chifcle_fiche.asp?tab_id=541

34 – LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES ENTREPRISES

341 – Les phases de développement à l'international

Le processus de développement international des entreprises s'est considérablement accéléré au cours de ces dernières années sous l'effet de nombreux facteurs : politiques, culturels, techniques (transport, communication...). Ce phénomène concerne aujourd'hui non seulement les grandes entreprises, mais également les PME. Les principales phases de développement à l'international sont les suivantes :

Phases de développement	Caractéristiques
1 – Exportation	- vente directe à l'exportation - souvent de manière sous-traitée ou concertée
2 – Implantation au loin	- implantation d'une unité de commercialisation - la production reste localisée dans le pays d'origine
3 – Internationalisation d'activités	- implantation d'une unité de production (intégrée ou concertée)
4 – Multinationalisation	- unités décentralisées (filiales ou sociétés) - nombreux échanges de produits, de composants, de capitaux, d'hommes entre les unités
5 – Mondialisation et Globalisation	- Produit ou marque globale pour un marché mondial - Recherche d'avantages de localisation

342 – Les formes du développement à l'international

La présence d'une entreprise à l'international, se réalise généralement selon l'une des trois formes suivantes⁴⁶ :

- Présence sous-traitée : l'entreprise externalise (sous-traite) la prospection des clients, la commercialisation et parfois les démarches administratives spécifiques à l'export, auprès d'organismes spécialisés
- Présence concertée : l'entreprise réalise les opérations à l'international, en partenariat avec un autre organisme. Ces formes de coopération entre des entreprises étrangères et des entreprises locales, sont d'ailleurs obligatoires dans de nombreux pays.
- Présence intégrée : l'entreprise réalise elle-même, les différentes opérations d'exportation, ou d'implantation d'unités de production et de commercialisation à l'étranger.

⁴⁶ MOCI : liens pour faciliter les opérations d'export et d'import <http://www.lemoci.com/partenaires.php#A1>

Pour chacune d'entre elles, les principales modalités sont les suivantes :

Formes de présence	Modalités	Définitions
Présence sous-traitée	- Commissionnaire - Société de commerce extérieur : trading companies	- Il est chargé d'une partie ou de toutes les phases d'export (de la prospection à la vente) pour le compte de l'exportateur. Il doit être obligatoirement agréé par la Direction Générale des Douanes. C'est l'exportateur qui supporte l'entière responsabilité de la déclaration douanière. - Société nationale multifonctions possédant un réseau de distribution à l'étranger. Elle gère toutes les formalités administratives, juridiques, douanières, financières et d'assurance liées à la vente à l'étranger.
Présence concertée	- Groupement d'exportateurs - Portage : piggy back - Concession de Licence de brevet ou de marque, - Franchisage commercial - Coentreprise : joint-venture	- Plusieurs firmes exportatrices s'associent dans une opération d'exportation pour partager les frais et les risques - Une grande entreprise met au service d'une ou de plusieurs autres (souvent PME) son réseau commercial, son savoir-faire à l'export contre rémunération - Permet d'octroyer à un tiers le droit d'exploiter une marque, un brevet ou un savoir-faire, moyennant le versement de royalties - Contrat permettant au franchiseur qui apporte sa marque, ses produits et son savoir-faire commercial à des commerçants internationaux (franchisés) contre un droit d'entrée et un pourcentage sur les ventes - Société dont le capital est partagé avec un partenaire étranger industriel ou commerçant. La contribution et les risques sont également partagés.
Présence intégrée	- Vente directe - Agent représentant salarié ou agent mandataire - Filiale	- Vente par Internet ou en VPC par l'exportateur avec l'appui d'un réseau logistique et l'assurance d'un paiement sécurisé pour le client - Assure la prospection et la relation clientèle pour le compte de l'exportateur - Société juridiquement autonome, contrôlée par la société mère. Il peut s'agir d'une filiale commerciale, de production ou intégrée (de production et de commercialisation à la fois)

343 – Mondialisation et globalisation des firmes⁴⁷

Une firme globale est une entreprise qui voit le monde comme un marché unique. C'est donc une firme qui s'adresse à un consommateur standard moyen, qui s'appuie sur des caractéristiques homogènes de consommation. La globalisation concerne surtout le marketing des produits (marque, publicité, réseaux de distribution...).

La globalisation du marketing, identique dans tous les pays de diffusion des produits permet de supprimer la duplication des efforts de communication dans chacun des pays et ainsi de réduire les coûts.

Cependant la globalisation se heurte aux spécificités sociales, linguistiques et culturelles des consommateurs⁴⁸. De nombreuses entreprises adoptent une marque globale pour bénéficier d'une notoriété internationale mais proposent des produits et/ou des réseaux de distribution spécifiques et adaptés aux habitudes de consommation locale.

344 - Les objectifs du développement international des firmes

Trois grands types de raisons poussent les entreprises à se développer à l'international :

- La recherche de meilleures *conditions de demande* :
 - Ouverture de nouveaux débouchés
 - Le contournement de barrières douanières en cas d'internationalisation
 - La proximité des consommateurs (adaptation aux goûts et usages locaux)
 - La répartition des risques commerciaux ;
 - L'optimisation de la gestion du portefeuille de produits en liaison avec leur courbe de cycle de vie différenciée selon les pays.
- La recherche de meilleures *conditions d'offre* :
 - En réduisant les coûts :
 - des matières premières,
 - de la main d'œuvre
 - de transaction.
 - En améliorant la sécurité des approvisionnements ;
 - En favorisant l'accès à la technologie.
- La recherche d'une meilleure position concurrentielle :
 - La présence sur des zones de croissance économique (marchés émergents), permet de trouver de nouveaux débouchés et d'accroître la part de marché ;
 - Surtout sur un marché oligopolistique où la concurrence est très vive.

⁴⁷ Voir l'art de l'entreprise globale Quotidien Les Echos
http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/art_entreprise_globale.htm

⁴⁸ Lire l'excellent article de Philippe Hameau « Le consommateur global, un mythe »
http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article_6_1.htm

35 – LES PARTENARIATS INTER-ENTREPRISES

Depuis la fin des années 1970, les accords de coopération interentreprises ont connu un grand essor en Europe, aux Etats-Unis, puis maintenant partout dans le monde.

Ces alliances sont apparues dans des secteurs d'activités très divers : dans le textile, en micro-informatique, dans l'industrie du meuble, dans le bâtiment, dans la création cinématographique... Il s'agit toujours de secteurs d'activité caractérisés par une forte incertitude, par une vive concurrence et donc par un risque élevé de faible rentabilité des investissements.

351 - Définition et typologie des alliances interentreprises

L'alliance interentreprises est une association, dans un but stratégique bien précis, entre plusieurs entreprises qui restent indépendantes, voire parfois concurrentes. Il ne s'agit donc ni d'une fusion, ni d'un simple échange de participations.

Ces alliances s'expliquent à la fois par le désir de mettre en commun des dépenses lourdes aux résultats incertains et aussi pour mettre les partenaires à l'abri de certains « typhons concurrentiels ».

Il n'est pas toujours aisé d'élaborer une typologie de phénomènes qui, par nature, sont multi facettes. Garrette et Dussauge⁴⁹, nous proposent deux grandes familles d'alliances :

➤ **Les alliances entre entreprises non concurrentes⁵⁰ :**

- La forme coopérative est la plus ancienne en France et continue de se développer dans le secteur de l'économie sociale
- Avec le développement de la gestion de la production en flux tendus, les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants deviennent de véritables partenariats
- Les concessions de licence de marque ou de brevets, ainsi que la co-entreprise (joint-venture) étudiées au chapitre précédent, ne concernent pas exclusivement les opérations d'exportation.

➤ **Les alliances entre entreprises concurrentes :**

- Alliances de co intégration : les entreprises sont partenaires pour le développement d'un des composants d'un produit, mais restent concurrentes pour la commercialisation du produit final
- Alliances de pseudo concentration : les entreprises fabriquent et commercialisent en commun un produit, mais restent concurrentes pour les autres produits

⁴⁹ Garrette et Dussauge « Les stratégies d'alliance » éd. d'Organisation 1995

⁵⁰ Voir page suivante les différentes formes d'alliances entre entreprises non concurrentes

- Alliances complémentaires : les entreprises échangent des informations et des savoir-faire mais restent concurrentes.

PRINCIPALES FORMES D'ALLIANCES ENTRE ENTREPRISES NON CONCURRENTES

Coopérative	Système dans lequel les coopérateurs se regroupent pour obtenir de meilleures conditions d'achat, de production ou de commercialisation (Voir § 13 et lexique)
Accord du type « client-fournisseur »	- Contrat d'approvisionnement débouchant sur une sorte de garantie contractuelle d'activités (volume, qualité, délais...). - Accords avec des sociétés de services pour la maintenance, l'entretien... - La commission (ou mandat) dans des domaines tels que le recrutement de personnel, le recouvrement de factures, la prospection téléphonique, etc.
Sous-traitance	Accord contractuel en vertu duquel une entreprise (le sous-traitant) exécute pour le compte d'une autre (le donneur d'ordre) et selon ses directives, une commande de pièces détachées devant s'intégrer dans un produit fini, ou d'un produit fini. - sous-traitance de capacité : le donneur d'ordre a recours au sous-traitant en cas de suractivité ou de manière habituelle parce qu'il ne souhaite pas investir. - sous-traitance de spécialité : le donneur d'ordre fait appel à un spécialiste. Cette forme de sous-traitance est la plus courante aujourd'hui.
Franchisage	Contrat par lequel un franchiseur s'engage, à l'égard d'un commerçant indépendant (le franchisé), à lui faire bénéficier de sa marque, de son savoir-faire et à l'approvisionner en vue de la revente selon des méthodes imposées ; moyennant le versement d'un droit d'entrée et de redevances périodiques (% du CA).
Concession de licence de marque ou de licence d'exploitation d'un brevet	Contrat par lequel une entreprise concède à une autre, pour une durée déterminée, le droit d'utiliser une marque ou un brevet d'invention en contrepartie d'une redevance.
Essaimage	Soutien apporté par une entreprise à ses salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise.
Coentreprises : joint-ventures	Deux ou plusieurs entreprises créent une société pour réaliser une activité commune : prospection, recherche, cotraitance, coproduction (Voir § 342). Il peut arriver que les entreprises communes soient concurrentes. En France, la modalité juridique adoptée peut être une filiale commune ou un Groupement d'intérêt économique (GIE)

Trois exemples d'alliances entre entreprises concurrentes⁵¹ :

L'EXEMPLE DU MOTEUR V6 DE RENAULT ET PEUGEOT Renault Safrane, Espace et Alpine, Peugeot 605, Citroën XM, mais aussi Volvo 760 et 780, tous ces modèles qui se disputent l'étroit créneau des voitures haut de gamme roulent avec le même moteur : le V6 PRV.

C'est au début des années 70 que Peugeot et Renault ont mis à l'étude en commun la production d'un moteur six cylindres afin de contenir l'invasion des luxueuses étrangères, Mercedes, BMW ou Lancia. Volvo leur propose alors son renfort. En novembre 1971, la Franco-Suédoise de moteurs Peugeot-Renault-Volvo (FSM-PRV) voit le jour. Son capital se répartit à parts égales entre Peugeot, Renault et Volvo. La production du V6 commence en 1974. En 1989, Volvo se retire du joint-venture, mais reste son client. Aujourd'hui, les voitures haut de gamme des trois constructeurs sont encore équipées du moteur V6 PRV, fabriqué à 700 000 exemplaires. FSM-PRV a la responsabilité des achats et des investissements. Elle partage à parts égales les études nécessaires à l'amélioration du projet entre les bureaux de Peugeot et de Renault.

L'EXEMPLE DE NUMMI, LA FILLE DE TOYOTA ET GENERAL MOTORS General Motors, très désireux de découvrir les secrets du toyotisme, proposa en 1984 à Toyota, lui-même décidé à s'attaquer au marché américain, d'exploiter en commun une ancienne usine située à Fremont, en Californie, datant de 1963 et fermée en 1982 pour manque de produit. Ainsi naquit le joint-venture Nummi (New United Motor Manufacturing Inc.). Moins automatisée que les autres établissements de GM et utilisant beaucoup d'ouvriers, l'usine de Fremont, devenue rapidement la plus productive du groupe américain, continue de fonctionner. Des cadres GM y sont détachés régulièrement pendant trois ans pour une formation aux méthodes japonaises de gestion de la qualité. Toyota y forme ses propres cadres au management d'ouvriers américains, afin de les utiliser ensuite dans ses implantations américaines. Bref, le premier qui aura atteint son objectif aura gagné la course contre son partenaire.

L'EXEMPLE D'EUROCOPTER : LE GRAND BRASSAGE FRANCO-ALLEMAND DES HELICOPTERES Dans le prolongement de leur collaboration au sein d'Airbus, Aérospatiale et Dasa (Deutsche Aerospace) décidèrent, en 1992, de rassembler l'ensemble de leurs activités dans le domaine des hélicoptères au sein d'une filiale commune dénommée Eurocopter.

Cette création supposait un délicat travail d'évaluation afin de déterminer l'apport de chaque partenaire : le chiffre d'affaires d'Aérospatiale dans les hélicoptères était à l'époque trois fois supérieur à celui de Deutsche Aerospace. Le français commercialisait quatre modèles différents, contre deux pour l'allemand. Si bien qu'Aérospatiale détient 70 % de la joint-venture, et Dasa 30 %. Le second a versé au premier une somme de 1 milliard de francs pour compenser l'écart entre la valeur de son apport et la valeur de la part d'Eurocopter qui lui a été attribuée.

Aujourd'hui, quelle que soit leur origine, tous les modèles d'hélicoptères sont commercialisés sous la marque Eurocopter par les mêmes forces de vente. Les sites de production se sont

⁵¹ Source L'Expansion 26/06/1995 : <http://www.lexpansion.com/Pages/PrintArticle.asp?ArticleId=116989>

spécialisés, les bureaux d'études se consacrent chacun à une technologie particulière.

La gamme des modèles vendus, intégrant les anciens appareils fabriqués soit par Dasa, soit par Aérospatiale, n'évite pas encore de nombreux chevauchements.

Questions à traiter en 3 groupes de travail, chacun traitant l'un des trois exemples. Le rapporteur, désigné par le groupe, présentera oralement le résultat du travail. Les présentations de chacun des groupes peuvent être présentées sous la forme d'un tableau de synthèse.

- 1. Entreprises concernées et secteur d'activité**
- 2. Type d'alliance (de co-intégration, complémentaire ou de pseudo concentration)**
- 3. Modalités du partenariat**
- 4. Mobiles et enjeux⁵² du partenariat**
- 5. Conditions de réussite du partenariat**
- 6. Risques encourus**
- 7. Que sont devenus ces partenariats en 2007 ?**

352 - Les conditions de réussite des partenariats

Même si les intentions des différentes parties de coopérer en bonne intelligence sont partagées, il peut arriver cependant, au fil du temps, que des obstacles surgissent, affectant plus ou moins intensément les partenaires. Un risque de conflit entre les objectifs et les intérêts augmentent en fonction de la durée du partenariat et de la distance géographique ou de l'éloignement culturel.

Un deuxième type de risque peut survenir du fait de l'opportunisme des participants : ce comportement consiste à tirer pour soi, et non plus pour la collectivité, à son propre profit les ressources ou les innovations d'un partenaire. Il convient donc d'être prudent, notamment en matière de partage de technologies, afin de ne pas introduire « le cheval de Troie » au sein de l'entreprise.

Une dernière catégorie de risque consiste en la domination progressive d'une entreprise sur ses partenaires, qui aboutit à l'absorption du partenaire le plus fragile par le plus puissant.

L'efficacité et la longévité de l'alliance dépendent du maintien d'un certain degré d'équité entre les partenaires

⁵² Le mobile est la raison pour laquelle les organisations coopèrent. L'enjeu est l'objectif in fine, ce qu'elles ont à y gagner

353 – Bilan du partenariat

AVANTAGES	INCONVENIENTS
- Diminution des coûts : de transaction d'organisation, de production (économies d'échelle), de commercialisation (économies de synergie) - Diminution des risques (technologiques, financiers, commerciaux...) et donc amélioration de la sécurité des partenaires - Apprentissage managérial accéléré grâce au partage des expériences - Rentes relationnelles diverses : meilleures conditions de négociation avec les fournisseurs, clients, pouvoirs publics... - Amélioration de la compétitivité et donc de la position concurrentielle	- Coûts élevés de la coordination - Lutttes sourdes pour le leadership de certains partenaires dominateurs ou opportunistes - Obstacles constitués par les différentes cultures d'entreprise - Difficulté de fixer les frontières de l'entreprise - Difficultés d'évaluation des gains et des efforts consentis respectifs - Risques de conflits entre les partenaires - Coût de rupture du partenariat

ANNEXE 1 - LEXIQUE

Absorption : réunion d'entreprises d'inégales dimensions : l'une des sociétés absorbe l'autre qui disparaît juridiquement. Les actionnaires de la société absorbée reçoivent en contrepartie les titres nouvellement émis par la société absorbante.

Action : Titre de propriété représentant une part dans le capital d'une société de capitaux (SA, SAS, SCA). Autorise la participation à l'Assemblée générale des actionnaires et la perception de dividendes.

Administration : Unité institutionnelle qui comprend :

- des administrations publiques : Etat et collectivités locales produisant des services non marchands (tenir l'état civil, fournir une éducation nationale...)
- des administrations privées qui fournissent des services non marchands (comme les syndicats qui défendent les intérêts de leurs adhérents) ou des services marchands à but non lucratif (comité d'entreprise, associations régies par la loi de 1901).

Artisan : Personne physique ou morale immatriculée au répertoire des métiers, qui n'emploie pas plus de 10 salariés et qui exerce à titre principal ou secondaire une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services relevant de l'artisanat et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat.

Bourse ou marché financier : Les **marchés financiers**, (en anglais, on dit de plus en plus : *capital markets*, soit *marchés de capitaux*, au lieu de *financial markets*), sont les marchés où sont effectuées les transactions sur des actifs financiers et, de plus en plus, leurs produits dérivés (cf Wikipedia.org).

Capitaux propres (ou fonds propres) : Ensemble des ressources figurant au passif du bilan qui ont un caractère permanent et qui ne proviennent pas de l'emprunt. Cet ensemble comprend principalement les postes suivants :

- le capital social : apports des propriétaires de l'entreprise (entrepreneur individuel, associés (SARL, SNC...), actionnaires (SA, SCA) ;
- les primes d'émissions d'actions : excédent du prix d'émission de la valeur nominale des actions à l'occasion d'une augmentation de capital ;
- les réserves : partie du bénéfice non distribuée aux associés sous forme de dividendes.

Cartel : Entente réalisée entre des entreprises indépendantes les unes des autres en vue de limiter ou de supprimer les risques de concurrence.

Cigales : Juridiquement, c'est un club d'investisseurs constitué de 5 à 20 personnes qui mettent une partie de leur épargne en commun. Tous les mois, chaque cigalier met la somme qu'il souhaite (entre 7.62 € et 457.25 € par mois). Au sein du club, les décisions sont prises selon le principe "une personne, une voix", quelle que soit la somme apportée. Il se réunit plusieurs fois par an pour recevoir les porteurs de projets, décider des placements et affecter cette épargne collective au capital des entreprises.

Chiffre d'affaires : Montant des ventes H.T. réalisé dans l'année comptable (exercice).

Commerçant : Personne physique ou morale immatriculée au répertoire des commerçants. Il achète des produits à des tiers pour la revente en état, sans transformation (ou après transformations mineures)

Compétitivité : Capacité à affronter la concurrence de façon efficace. La compétitivité apparaît souvent comme une condition de survie pour les entreprises. L'indicateur de la compétitivité d'une firme est sa part de marché (% des ventes d'une firme par rapport au total des ventes des firmes du secteur d'activité).

- la compétitivité traditionnelle est basée sur la réduction des coûts de production et en particulier sur une diminution de la masse salariale, dans le but de réduire les prix ;
- la compétitivité structurelle ou compétitivité hors coût met l'accent sur d'autres critères comme la qualité, l'innovation, la flexibilité (réactivité) dans le but de se différencier des concurrents.

Concession : Contrat par lequel une administration autorise une personne ou une entreprise privée, moyennant une redevance, à réaliser un ouvrage ou un service public ou à occuper un domaine public.

Conglomérat : Groupe constitué par diverses absorptions ou fusions d'entreprises aux activités très diversifiées.

Coopératives : Organisations qui appartiennent au secteur de l'économie sociale et qui ont pour but de vendre la production, d'approvisionner les producteurs ou les consommateurs et de rendre des services, tout en respectant des principes *d'adhésion libre, de gestion démocratique et désintéressée et de refus du profit*. Les votes se font en assemblée générale des coopérateurs, lors du renouvellement du mandat des dirigeants (gérant ou Conseil d'administration), selon le principe « une personne = une voix ». Il existe différents types de coopératives :

- de production (SCOP) (sociétés artisanales ou industrielles), pour permettre aux salariés de maîtriser leur activité professionnelle et de partager équitablement le pouvoir
- de consommation, pour permettre aux adhérents de bénéficier de conditions d'achat préférentielles
- de commerçants individuels pour créer ensemble une centrale d'achat et leur permettre d'améliorer leurs conditions d'achat aux producteurs
- d'habitation : qui construisent des habitations à loyer modéré qu'elles louent,
- agricoles : les agriculteurs adhérents peuvent bénéficier de conditions de production, de prêt de matériel, de commercialisation... préférentielles
- de crédit : caisses ou banques
- d'intérêt collectif (SCIC) créées en 2001 : « Production ou fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale » pour les projets qui possèdent à la fois une dimension marchande et non marchande (but social) : alphabétisation, entreprises d'insertion, protection de l'environnement...

- d'activités et d'emploi (CAE) créées en 1995, aident les personnes demandeurs d'emploi et porteurs d'un projet de création d'entreprise. Ces personnes sont entrepreneurs et salariées de la coopérative

Coûts de transaction : coûts liés à l'établissement d'une relation entre deux entreprises : coûts de négociation, du suivi de la relation, des mésententes éventuelles.

Croissance : Voir cours §32.

Economie d'échelle (ou effet volume) : Diminution des coûts unitaires résultant d'une augmentation des volumes de production ou de commercialisation. Ils se subdivisent en deux catégories :

- l'étalement des charges fixes sur des quantités produites plus importantes ;
- la diminution des frais variables unitaires du fait d'un recours à de meilleurs procédés permis par la taille des installations.

Economie d'apprentissage (ou d'expérience) : Liée au temps. Elle se traduit par des économies engendrées par l'amélioration du savoir-faire de l'entreprise. Elle prend plusieurs formes :

- amélioration de l'expertise individuelle des salariés du fait de l'expérience acquise au fil de la production accumulée ;
- amélioration des procédés de fabrication, des processus de traitement administratif, des circuits de circulation de l'information...
- simplification des produits, les aspects superflus sont supprimés et les éléments coûteux sont standardisés.

Economie de synergie : combinaison de deux ou plusieurs stratégies qui aboutit à un meilleur résultat que si l'on considérait isolément les résultats de chaque stratégie. Communément on résume l'effet de synergie par l'expression : $2+2=5$.

Effectif salarial : Nombre de salariés liés à l'entreprise par un contrat de travail (à durée déterminée ou indéterminée) et inscrits à un moment donné sur le registre des effectifs. Les stagiaires, ou travailleurs intérimaires, n'appartiennent pas à l'effectif salarial.

Efficacité : critère de mesure de la performance qui confronte les résultats obtenus au objectifs et permet de répondre aux questions du type : « A quel degré les objectifs ont-ils été atteints ? ».

Efficience : critère de mesure de la performance qui met en rapport les résultats obtenus et les ressources engagées. Il permet de répondre aux questions du type : « Quelles ressources avons-nous engagées pour atteindre l'objectif ? ».

Entente (Konzern en allemand, trust en américain et pool en anglais): accord entre plusieurs entreprises afin de limiter la concurrence. L'entente peut être licite (voir partenariat), ou illicite lorsque l'entente va à l'encontre des lois du marché (maintien de prix élevés par exemple)

Entreprise : Voir polycopié définitions de l'entreprise § 11.

Entreprise publique : Entreprise sur laquelle une Administration publique (Etat, Collectivité locale...) peut exercer directement ou indirectement (par exemple par l'intermédiaire d'une autre entreprise publique) une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises. L'entreprise est dite **semi-publique** lorsque son capital est partagé entre actionnaires privés et publics

Etablissement : Unité technique de production (atelier, usine...) ou de commercialisation (magasin...) où l'entreprise exerce son activité sur des lieux géographiquement distincts. L'établissement qui abrite l'essentiel du pouvoir décisionnel de la firme est appelé **siège**.

Etablissement Public Industriel et Commercial (EPIC) : Etablissement de droit public, généralement chargé d'assurer une activité commerciale ou industrielle ou de fournir un service public, en collaboration avec une administration.

Filiales : Société dont plus de la moitié du capital social est détenu par une autre société dite « société mère ».

Filière : Il s'agit d'un ensemble d'unités de production qui participent souvent de manière complémentaire aux diverses étapes conduisant de la matière première à un produit fini.

Flexibilité : capacité d'adaptation ou de réaction (réactivité), dans un environnement incertain et changeant, aux besoins renouvelés des clients, au raccourcissement du cycle de vie des produits, à la performance des concurrents...

La flexibilité peut prendre des formes multiples :

- technologiques : les équipements flexibles utilisent des technologies informatiques associées à des outils de production (productique) qui permettent la programmation, l'automatisation, la multifonctionnalité
- sociales : polyvalence et élargissement des métiers, variation de l'emploi (CDD, intérim..) et de la durée du travail (horaires variables)
- organisationnelles : sous-traitance (externalisation)

Fusion : opération par laquelle deux ou plusieurs entreprises réunissent leurs actifs pour créer une société nouvelle.

Groupe : Ensemble de personnes morales (sociétés) comprenant en général :

- une **société mère** dominante de l'ensemble,
- des sociétés dépendantes dites **filiales** si la société mère possède plus de la moitié du capital. Lorsque la fraction du capital possédée est comprise entre 10 % et 50 %, on dit que la société mère possède une **participation**.

Holding : Groupe de sociétés qui ont gardé une certaine autonomie de gestion, mais qui sont soumises à une société financière dont l'objet est de prendre et posséder des participations financières dans d'autres sociétés afin de les diriger et contrôler leur activité.

Innovation : Invention appliquée à un produit, un procédé ou un processus. On distingue généralement :

- l'innovation de différenciation qui vise à distinguer le produit (ou la marque) des concurrents, sans modifier fondamentalement le mode d'utilisation du produit
- l'innovation de rupture qui modifie l'usage du produit pour le consommateur et qui suppose une anticipation des besoins latents des consommateurs (tendances d'évolution de modes de vie). Donne un avantage concurrentiel plus décisif (rente de monopole)

Logistique : ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant les mouvements de produits : approvisionnement, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention, préparation des commandes, transports et livraisons.

Marque de distributeur : Marque proposée par une enseigne de la grande distribution (Ex Tex pour le textile Monoprix)

Marque globale : Dénomination choisie pour vendre un produit d'emblée dans le monde entier. Il s'agit d'une marque qui va intéresser des catégories homogènes de clients dans différents pays du monde, malgré les différences linguistiques ou culturelles, sans modification ni de la marque, ni des moyens de communication (slogans publicitaires, affiches, spots TV...), ni des moyens ou réseaux de distribution, afin de bénéficier d'économies d'échelle, de synergies et d'expérience et ainsi de réduire les coûts (exemples : Mac Do, Bic, Hertz, Coca Cola...)

Monopole : Situation dans laquelle une entreprise est seule sur un marché donné et dans laquelle il n'y a pas de concurrence.

Mutuelles : Répondent aux mêmes principes que la coopérative mais interviennent dans deux branches :

- la santé : elles sont réunies autour de la Fédération nationale de la mutualité française (FNMF)
- l'assurance des biens et des personnes fédérées au sein du Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (GEMA)

Nationalisation : Prise de contrôle directe d'une entreprise par l'Etat

Privatisation : Entreprise contrôlée directement par l'Etat qui passe au secteur privé.

Respiration : Achats ou ventes de tout ou partie du capital des filiales ou sous-filiales des entreprises publiques qui font « entrer » ou « sortir » des entreprises du secteur public.

Oligopole : Structure d'un marché dans lequel, en face d'un grand nombre de demandeurs, se trouvent quelques entreprises dominantes.

OPA (Offre Publique d'Achat) : Opération par laquelle une société offre publiquement de racheter les actions d'une autre société, à un cours supérieur au

cours boursier, en vue d'en prendre le contrôle. Cette opération est strictement réglementée.

OPE (Offre Publique d'Echange) : Le principe est le même que celui de l'OPA, mais l'acquéreur propose ses propres titres (actions, obligations) en échange de ceux de l'entreprise dont il souhaite prendre le contrôle.

OPV (Offre publique de vente) : ou offre à prix ferme (OPF), consiste à mettre à la disposition du public une quantité de titres à un prix fixé. En pratique, le prix est fixé à la suite de la constitution du livre d'ordres et ne dépend donc nullement de la demande des particuliers. Il sera appliqué quel que soit le nombre de titres demandés.

Organigramme de structure : expression graphique de la structure organisationnelle de l'entreprise. Il définit les relations entre les intervenants et parfois leurs fonctions.

Part de marché : part de chiffre d'affaires réalisé par une marque (ou un produit) dans le chiffre d'affaires de l'ensemble des marques concurrentes sur un même marché,

Prise de contrôle : Achat de plus de 50 % du capital social d'une société par une autre qui en prend le contrôle. La société contrôlée devient alors sa *filiale*.

Prise de participation : Achat d'une part inférieure à 50 % du capital d'une autre société en vue de participer à sa gestion.

Productivité : Rapport entre un volume de production et une quantité de facteurs de production. Traditionnellement, les gains de productivité sont obtenus par :

- un investissement productif (équipement plus performant)
- une amélioration de l'organisation du travail
- une amélioration de l'efficacité des intervenants

En principe, les gains de productivité réduisent les coûts.

Qualité : l'AFNOR définit la qualité comme « une aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs » (Voir §23 – le toyotisme)

Ramassage en bourse : concerne les sociétés dont le capital est très dispersé dans le public. Une société qui souhaite prendre le contrôle d'une autre société, se porte acquéreur quotidiennement des titres de cette société et se constitue peu à peu une minorité de contrôle.

Régie : entreprise de droit public choisie par une Administration pour gérer un service public.

Rentabilité : aptitude de l'entreprise à être bénéficiaire. Le taux de rentabilité est un rapport entre le bénéfice net après impôt et les capitaux propres. Ce taux est un critère de performance qui intéresse plus particulièrement les associés ou actionnaires (propriétaires) de la firme.

Résultat : Différence entre les produits (ventes) et les charges de l'année. Si les produits sont supérieurs aux charges le résultat est un bénéfice, dans le cas contraire, il s'agit d'une perte. Le résultat qui apparaît au passif du bilan, dans les capitaux propres, est un résultat net d'impôt.

Société : La société est une personne morale, distincte des personnes physiques qui la composent, sujette de droits et d'obligations. On distingue généralement :

- la société de personnes qui repose sur la personnalité et les compétences des personnes qui la compose (SNC, SCS) ;
- la société de capitaux (SA ou SAS)
- la société mixte, type hybride entre la société de personnes et la société de capitaux (SARL, EURL).

Société d'Economie Mixte (SEM) : Les Sem sont des entreprises publiques locales dont le capital est majoritairement détenu par une ou plusieurs collectivités territoriales qui leur confient la réalisation ou la gestion de multiples missions et services d'intérêt général (habitat, gestion des déchets, eau potable...). La satisfaction du plus grand nombre, et non la recherche du profit, guide leurs actions.

Sous traitant : Entreprise qui exécute pour le compte d'une autre (donneur d'ordre) et selon ses directives contractuelles, une production de biens (pièces détachées, produits intermédiaires ou produits finis) ou de services (nettoyage, maintenance, logistique...).

On distingue deux types de sous-traitance :

- La sous-traitance de capacité : le donneur d'ordre a recours au sous-traitant pour faire face à une suractivité ponctuelle ou saisonnière ou lorsqu'il ne souhaite pas investir davantage.
- La sous-traitance de spécialité : le donneur d'ordre s'adresse à un spécialiste.

Système de production : Un système de production regroupe l'ensemble des flux qui s'établissent depuis la réception des matières premières et autres composants entrant dans la fabrication des produits, jusqu'au départ des produits finis. Il est constitué des différentes étapes nécessaires à la réalisation du produit.

Valeur ajoutée : Richesse créée par l'entreprise. C'est la différence entre les produits (ventes) et les consommations intermédiaires (consommation de biens ou de services achetés auprès d'autres entreprises).

ANNEXE 2

Les principaux courants théoriques en organisation

Mouvement classique			Théorie néo-classique		
1920	FW Taylor H Fayol	- Organisation Scientifique du Travail (OST) - Théorie de l'administration des organisations	1950 1960	A. Sloan P. Drucker O. Gélénier	- Approche empirique et pragmatique à partir de l'expérience vécue - Approche normative pour dégager des règles d'action afin d'aider les dirigeants à améliorer les performances de leur organisation . Décentralisation . Direction par les objectifs . Contrôle par les résultats
Courants psychosociologiques					
Mouvement des relations humaines			Théorie des systèmes sociaux		
1930 1950 1960	E. Mayo K. Lewin C. Argyris R. Likert A. Maslow D. Mac Gregor F. Herzberg	- Prise en considération des facteurs psychologiques : recherché de l'intégration au groupe, de la coopération sociale. - L'entreprise n'est pas seulement un ensemble d'individus mais aussi une ensemble de relations interpersonnelles dans lequel la notion de groupe est essentielle. - Analyse du pouvoir et des styles de commandement : recherche d'une direction participative - Analyse des motivations et des besoins des travailleurs - Etude du besoin de réalisation de soi : participation, responsabilités, contenu du travail, enrichissement des tâches	1950 1960	H. Simon R. M. Cyert J. G. March	- Théorie de la décision : analyse des conditions réelles de décision dans les organisations. - Théorie du comportement de la firme : . Description des organisations en terme de processus de décisions . Les buts de l'entreprise sont ceux d'une coalition dirigeante plus ou moins homogène : cadres-dirigeants, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs...
Mouvement socio-technique			Mouvement sociologique des organisations		
1960	F. E. Emery E.L. Trist Tavistock Institute	- L'organisation du groupe de travail dépend de la technologie et des comportements individuels - Il y a une fonction de production distincte pour chaque système socio-technique. « Le problème posé n'est pas de produire (fonction de production), mais de produire efficacement (fonction de productivité) »	1960	M. Crozier E. Friedberg	L'organisation devient un « univers de conflits et son fonctionnement est le résultat des affrontements entre les acteurs utilisant les sources de pouvoir à leur disposition.
Courant de l'analyse systémique des organisations					
1970	J. W. Forrester L. V. Bertalanffy CW Churchman JL Le Moigne ..	- Ouverture du champ d'action : analyse des structures internes, des processus de décision, des influences de l'environnement de l'entreprise (économiques, sociales, culturelles, technologiques...) qui s'imposent aux organisations - Favoriser une prise de conscience de l'interaction entre les différentes parties du système Entreprise			

ANNEXE 3

Présentation de quelques auteurs des théories des organisations ⁵³

La présentation de ces auteurs complète celle étudiée dans le cours au §3.

1 – L'école des relations humaines

L'aspect normatif et rigide de l'école classique ne pouvait que susciter des réactions dont la plus radicale fut celle de l'école des relations humaines. Le contexte historico économique s'y prêtait : à l'issue de la 2^{ème} guerre mondiale, la reconstruction des pays d'Europe et l'effort industriel réclamé aux USA exigeaient une forte hausse de la productivité : il fallut motiver les salariés pour les faire adhérer aux objectifs de l'entreprise.⁵⁴

Elton Mayo (1880-1949)⁵⁵

Mayo était un australien qui a émigré aux Etats-Unis où il a exercé les fonctions de chercheur et de professeur. Il enseignait la psychologie à la Harvard Business School et commença ses recherches à la Western Electric de Hawthorn dans le New Jersey. Elles avaient pour but d'étudier les causes de la fatigue, de l'absentéisme, des accidents du travail et de mesurer l'effet des conditions de travail sur la productivité.

Expérience : en modifiant la durée du travail, en augmentant l'éclairage, les temps de repos..., la productivité s'accrut dans les ateliers, mais quand les conditions de travail furent ramenées à la situation initiale, la productivité s'accrut encore. L'équipe de E. Mayo discuta beaucoup avec les ouvriers qui furent toujours d'accord pour suivre les changements.

Interprétation : le fait de prêter attention aux personnes, d'instaurer des relations de confiance, aide le groupe à devenir une équipe homogène avec ses propres objectifs. Les individus ne réagissent plus isolément mais en bloc (solidarité). L'individu est un être social qui a besoin d'appartenir à un groupe. Mayo a voulu montrer l'importance sur le rendement de l'ouvrier de son moral, de la structure informelle de son groupe, du type de commandement de son chef et de sa participation à la définition de son travail.

Cependant la démarche d'Elton Mayo recherche davantage l'adhésion que la participation des salariés, or l'entreprise est un lieu où les groupes sociaux s'opposent et coopèrent à la fois. Trop souvent les entreprises ne tirent dans les leçons de cet auteur qu'un « truc » pour éviter les conflits.

⁵³ Voir par exemple « Les grands auteurs en organisation » Jean-Claude Scheid Ed Dunod Economie

⁵⁴ <http://perso.wanadoo.fr/m.emery.management/ME2motivationspdf.pdf>

⁵⁵ <http://www.ed4web.collegeem.qc.ca/prof/asaumier/auteurs/mayo.html>

Kurt Lewin (1890-1948)⁵⁶

Kurt Lewin ⁵⁷est un psychologue allemand émigré aux États-Unis dans les années 1930. On lui doit l'expression « dynamique de groupe ».

En se basant sur l'expérience des tranchées de la Première Guerre mondiale, Lewin démontra que la vision d'un paysage environnant est différente selon que la personne est un soldat dans les tranchées et que l'ennemi peut surgir à n'importe quel moment ou que la personne est un simple promeneur. La représentation de l'environnement dépend fortement des motivations, des attentes et des caractéristiques de l'acteur.

Il a mené des travaux sur l'autorité et son influence sociale. L'expérience la plus connue concerne des groupes d'enfants auxquels on proposait de fabriquer des masques. Les groupes étaient suivis par des animateurs adoptant des comportements autoritaire, démocratique (l'adulte participait à la vie du groupe) ou laxiste (l'adulte ne manifestait pas d'intérêt particulier pour leur travail).

Dans le groupe dirigé de manière autoritaire, on a pu constater des réactions agressives (rebellions) ou apathiques (peu critiques par rapport au leader). Quand le leader fut remplacé par un non autoritaire, les apathiques firent des jeux brutaux (décharges émotionnelles).

Le groupe animé de manière démocratique produisit des quantités moindres à celles du groupe autoritaire, mais de qualité supérieure avec des relations chaleureuses, amicales, de participation et d'indépendance, même quand le leader quitta la pièce. Le groupe laxiste ne produisit ni en quantité, ni en qualité, parce qu'il avait été laissé à lui-même. Le groupe faisait preuve de peu d'indépendance, demandait fréquemment des informations et coopérait faiblement.

K. Lewin a voulu démontrer la supériorité d'un mode de commandement démocratique quant à l'efficacité du travail réalisé et à la satisfaction des membres du groupe. Il a aussi voulu montrer que la démocratie pouvait avoir un contenu réel dans l'entreprise.

Abraham Maslow (1908-1970)⁵⁸

Psychologue américain qui a publié « Motivation and personality » en 1954 dans lequel il présente notamment une hiérarchie des besoins :

- 1^{er} niveau : ordre physiologique : manger, dormir...
- 2^{ème} : besoins de protection contre les dangers, de sécurité

⁵⁶

http://www2.unine.ch/documentmanager/files/services/sports/cep/Cours_Ghodbane/cours1_transparent_psygroupe_comp_coop.pdf

⁵⁷ Wikipédia, l'encyclopédie libre

⁵⁸ <http://membres.lycos.fr/papidoc/573besoinsmaslow.html>

- 3^{ème} : besoins sociaux : d'association, d'acceptation par les autres, de recevoir, de donner...
- 4^{ème} : besoins d'estime de soi-même : confiance, autonomie,
- 5^{ème} : besoin de réalisation de soi-même

Les besoins du niveau suivant ne peuvent trouver d'écho que si les besoins de niveaux inférieurs ont été satisfaits.

Douglas Mac Gregor (1906-1964)⁵⁹

Américain, il fut professeur de psychologie industrielle au Massachusetts Institute of Technology (MIT). Dans la « dimension humaine dans l'entreprise » (1960), il pense que toute conception de l'organisation repose sur une façon de considérer l'être humain et estime qu'il y a deux approches possibles, qu'il nomme théorie X et théorie Y.

- Théorie X :
 - l'homme est naturellement enclin à travailler le moins possible,
 - la plupart des individus manquent d'ambition et fuient les responsabilités. Ils recherchent avant tout la sécurité.

La théorie X a longtemps connu le succès mais ignore tout des besoins de l'homme. Mac Gregor analyse ces besoins selon la hiérarchie proposée par Maslow.

- Théorie Y :
 - L'effort est naturel et le travail n'est pas, a priori, détestable.
 - La contrainte et la mesure de sanctions ne sont pas les seuls moyens de mobiliser l'énergie humaine. L'homme peut se diriger lui-même pour atteindre des objectifs dont il se sent responsable.
 - L'engagement de soi dépend de la récompense que l'on attend, mais le sentiment de réalisation de soi-même est une des récompenses les plus fortes.
 - Dans un environnement approprié, l'homme accepte, et même recherche les responsabilités.
 - La capacité à faire preuve d'imagination et de créativité est très répandue. Il suffit de mettre les individus en condition d'épanouir leur talent.
 - Dans les conditions de vie moderne, le potentiel intellectuel des personnes reste sous-employé.

Mac Gregor pense naturellement que les assertions de la théorie Y sont les plus satisfaisantes. C'est cette vision de l'homme qui permet d'envisager le développement potentiel de l'homme dans son travail au lieu de le contraindre dans un cadre étiqué.

⁵⁹ http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mc_gregor.html

Chris Argyris (1923)

Américain, professeur à Harvard à partir de 1972, il fut également consultant auprès d'organismes publics ou privés. Il a étudié les relations entre la personnalité des individus et les formes d'organisation. C'est un spécialiste de la psychologie des organisations. Il a proposé des modèles d'organisation « efficaces » susceptibles de maintenir les systèmes internes, de s'adapter à l'environnement, de répartir les pouvoirs internes en tenant compte des facteurs émotionnels et des compétences interpersonnelles.

Des travaux bien connus de Chris Argyris⁶⁰ montrent qu'il est possible à des individus de comprendre comment leurs propres « représentations » implicites sont en fait à l'origine de certaines difficultés d'ordre managérial qu'ils attribuaient jusque-là à des causes externes. A l'issue de ce processus, les apprenants sont capables de modifier leurs postulats implicites pour avoir des interactions plus productives.

Frederick I. Herzberg (1923-2000)⁶¹

Psychologue du travail, F.I. Herzberg est connu comme le père de l'enrichissement des tâches, une approche visant à améliorer la créativité et le bonheur de l'être humain en milieu de travail. Il fut professeur à la University of Utah, consultant mondialement réputé et rédacteur de la revue « Industry Week »

2 – Les Théoriciens des systèmes sociaux

Herbert Simon (1916-2001)⁶²

Un des pionniers américains de l'intelligence artificielle, chercheur dans plusieurs domaines tels que l'informatique, la psychologie cognitive, ou la philosophie. Il était également économiste.

Il s'est intéressé à la rationalité limitée (*Bounded Rationality*) : H. Simon analyse les comportements d'hommes d'affaires et considère que l'hypothèse d'un individu agissant de façon à toujours maximiser ses profits est irréaliste. Pour lui, le décideur est confronté dans la pratique à plusieurs alternatives possibles, il en sélectionne certaines et s'arrête à un moment de sa recherche quand il a trouvé une « solution satisfaisante » (satisficing)

Richard M. Cyert (1921) et James G. March (1928)

R.M. Cyert fut professeur d'économie et d'administration industrielle à l'Université Carnegie-Mellon à Pittsburgh. J.G. March fut professeur de psychologie à l'Université de Californie à Irvine puis à celle de Stanford. L'un et l'autre ont développé les idées

⁶⁰ ⁶⁰ http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_2_6.htm

⁶¹ <http://www.career-women.ch/aliasFichier/ecrit/Classiques-herzberg.pdf>

⁶² <http://www.career-women.ch/aliasFichier/ecrit/Classiques-Simon.pdf>

de H. A. Simon et contribué à la théorie du comportement de la firme (ou théorie de la décision dans les organisations.

3 – L'école socio-technique

Les années 60 sont marquées par une transformation de la technologie : passage de la mécanisation à l'automatisation qui transforme les conditions et l'organisation du travail.

L'idée était assez répandue que la technologie impose l'organisation.

Eric L. Trist et Frederick E. Emery

Chercheurs au Tavistock Institute, ils démontrent que la technologie définit les limites du type d'organisation possible mais que l'organisation du travail a des implications sociales et psychologiques indépendantes de la technologie : les contraintes techniques et sociales réagissent les unes sur les autres.

L'établissement de conditions optimales de travail passe par un compromis entre la technologie et la psychologie.

Elle montre que des outils flexibles (robots, machines à commande numériques...) doivent être associés à des formes d'organisation flexibles : groupes de travail autonomes (GA ou GSA) dont les membres ont des compétences polyvalentes, ce qui permet la rotation des postes et l'enrichissement des tâches ainsi qu'une responsabilisation de l'ensemble de l'équipe de travail.

Les GA ou GSA sont fondés sur la responsabilité d'une équipe sur la totalité d'un processus de production ou de gestion administrative. Les employés décident des objectifs de production du groupe, des améliorations à apporter à l'organisation, à l'outillage... Il y a donc un processus de dé-parcellisation des tâches et de responsabilisation des équipes. L'école sociotechnique tente de proposer une optimisation conjointe de l'organisation sociale et de l'organisation technique du travail.

4 - Mouvement sociologique des organisations

Michel Crozier (1922) est le fondateur du Centre de Sociologie des Organisations⁶³ (CSO) en 1961, qui fut transformé en laboratoire CNRS en 1976, dont il fût directeur jusqu'en 1993.

4 – L'approche systémique

La fin des années 70 et les années 80 sont caractérisées par une stagnation économique (fin des 30 Glorieuses ainsi nommées par Jean Fourastié), par une vive concurrence venant notamment du Japon et des nouveaux pays industrialisés (NPI) et donc par une turbulence⁶⁴ environnementale rendant difficile la gestion des entreprises.

⁶³ <http://www.chez.com/sociol/socio/grandsdomaines/socioorga.htm>

⁶⁴ <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/toulon/toulon.html>

Pour améliorer sa compétitivité, l'entreprise doit être innovatrice, tout en économisant ses ressources pour réduire ses coûts et ses prix, pour améliorer sa qualité et pour anticiper la demande de ses clients.

Elle doit donc mobiliser ses ressources humaines, « engager l'intelligence de tous ses membres au service d'un projet »⁶⁵ (Archier et Seryex dans « l'entreprise du 3^e type »). L'entreprise devient « système », prend la forme d'un réseau de partenaires, les structures deviennent matricielles ou par projets, c'est à dire des structures adaptatives, non rigides et qui mettent en valeur les compétences. L'approche de l'entreprise devient alors systémique.

L'analyse systémique des organisations favorise une prise de conscience de l'interaction entre les différentes parties du système entreprise et des influences de l'environnement.

Forrester par exemple a permis de prendre conscience de l'importance d'une approche globale du management et des phénomènes de feed back (développement de l'utilisation de la simulation pour tester des décisions).

⁶⁵ Archier et Seryex dans « l'entreprise du 3^e type » Ed Seuil Poche 2000