

# CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE

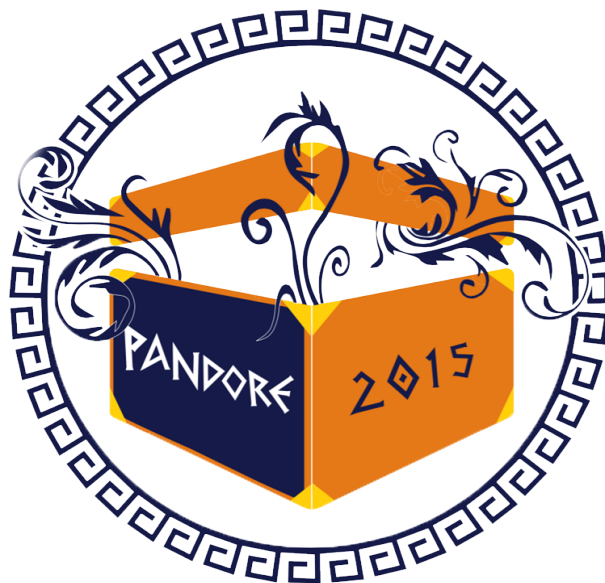
## PANDORE

*Sans doute un des cours les plus complexes, la connaissance de l'entreprise aura été un gros morceau pour nous tous. Les dossiers que nous avons rendus ne sont qu'une partie d'un travail très complexe, et le CF qui nous attend se jouera sur la connaissance précise de tous les termes et définitions croisés depuis septembre. Vous les retrouverez tout au long de ce document, **présentés sous cette forme.***

*Pandore vous rassure (un peu) : selon nos propres enseignants, la réussite passe par beaucoup de par cœur. **Bien mémoriser les définitions, et retenir les exemples mais surtout les revues de presse sur lesquelles nous avons travaillées consiste en l'essentiel de votre travail.** Rien que ça...*

*« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'on fait. » Mark Twain*

*Sans plus attendre, voici donc le cours complet résumé. Bon courage à toutes et à tous.*



# Introduction aux théories de l'entreprise

L'entreprise est un objet difficile à étudier en toute objectivité, car elle est composée d'hommes : les réactions sont donc difficiles à anticiper. L'entreprise est ambivalente : elle est autant un lieu de création de richesse qu'un lieu de confrontation. Il y a une coopération pour créer la richesse, mais derrière chacun veut se l'accaparer au maximum → luttes pour le partage des richesses et du pouvoir.

L'individu ne réagit pas à son environnement comme il est, mais comme il le perçoit. S'il se sent écouté, pris en compte, cela se répercute sur son efficacité au travail. De fait, **il n'y a pas une théorie unique de l'entreprise.**

**Typologie : théorie économique** (analyse des lois du marché, à l'instar de la main invisible) : *économie classique* (A. Smith, Ricardo, Mill) puis *néo-classique* (Walras, Pareto, Menger, Friedman) VS. **Théorie des organisations** (analyse du fonctionnement de l'entreprise, la main visible): *l'école classique des organisations* (taylorisme, Fayol pour les différentes fonctions de l'entreprise, Weber), *l'approche psychosociologique* (Maslow, voir le cours de vente) et *l'école néo-classique des organisations* (matrice BCG voir le cours de marketing).

Petit à petit, la frontière entre ces deux théories s'étirole, on est plus enclin à se pencher sur l'autre aspect dans les études. La pensée évolue : Ronald Coase : « Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? » (1937) Théorie des coûts de transaction, reprise par Oliver Williamson qui a obtenu le Nobel en 2009 grâce à ses travaux dessus. + on étudie la théorie de l'agence, réflexion sur la « gouvernance d'entreprise ».

- **Revue de presse : Oliver Williamson**

Sur quelle problématique Williamson a-t-il développé sa recherche ?

Il a travaillé pour la division anti-trust. **Oligopole : concurrence et monopole de quelques entreprises.** La division anti-trust veut empêcher la fusion et l'acquisition. Ils sont beaucoup impliqués aux USA sur les opérateurs de téléphonie mobile. Williamson démontre que ces opérations, dans certains cas, peuvent être justifiées car on peut racheter une entreprise qui faisait une action pour nous, et parfois il est plus rationnel de la racheter que de l'avoir en prestataire.

Questionnement sur les frontières de l'entreprise : pourquoi elle s'étend ? Travail personnel ou alors différentes solutions collectives. Formule du « make or buy » : est-ce que l'entreprise doit faire elle-même ou acheter auprès d'un prestataire ?

**Joint-ventures, investissement à 50/50 (« alliance » quand investissement inégal) pour mener à bien un projet (on parle de coentreprise).** Pour ce faire, l'entreprise prend en compte les coûts inhérents aux opérations, mais aussi les risques, les incertitudes qui planent.

« Le type d'organisation adéquat dépendra des caractéristiques de l'action (fréquence, niveau d'incertitude..) » : Marché (activité confiée à un prestataire extérieur), formes hybrides (accords de franchise, concession, alliance, etc) ou hiérarchie (activité réalisée dans l'entreprise).

**Coûts de transaction = collecte d'informations + négociation des contrats + exécution des contrats** (NB : il peut être plus avantageux de réaliser certaines tâches en interne)

La **théorie de l'agence** modélise les objectifs poursuivis par les différents acteurs de l'entreprise, ceux-ci ayant des objectifs différents. Pour l'actionnaire, maximiser la cote en bourse, pour le dirigeant, maximiser le CA.

- **Revue de presse : la gouvernance d'entreprise**

Le but est de rééquilibrer le pouvoir et les rémunérations à la tête de l'entreprise. Des fondations ou bien l'Etat vont chapeauter, mais aussi les fonds de pension qui permettent de veiller à ce que les fonds soient bien placés. Des moyens sont utilisés en conséquence : le **« say on pay »** (vote de confiance des actionnaires pour valider ou pas la rémunération des dirigeants), le conseil d'administration, assemblées générales des actionnaires dans lesquelles ils s'expriment plus largement et élisent des administrateurs pour le CA. **On parle aussi de séparer les fonctions au sommet : président du CA d'un côté, PDG de l'autre.**

Les mécanismes permettant d'assurer une bonne gouvernance d'entreprise sont le say on pay, la séparation des fonctions, le contrôle et la transparence des dirigeants.

➔ Le cabinet de conseil d'Ernst & Young estime que pour une bonne gouvernance d'entreprise, on a besoin d'administrateurs indépendants pour que les dirigeants soient contrôlés. Ces administrateurs n'ont aucun lien avec le directeur général.

Une **relation d'agence** apparaît dès qu'un particulier (ou une entreprise) confie plus ou moins la gestion de ses propres intérêts à autrui. **Le mandant est appelé « principal » et le mandataire est dénommé « agent ».**

Les problèmes posés par une relation d'agence sont les asymétries d'informations. Pour éviter ces problèmes, il faut surveiller l'agent, mais c'est coûteux. **La théorie de l'agence c'est de minimiser les coûts de l'agence, de sorte que l'agent aura le même objectif que le principal.**

**Corporate Governance : ensemble des mécanismes par lesquels les marchés financiers contrôlent les dirigeants des grandes sociétés.**

Problèmes posés par une relation d'agence : les « coûts d'agence » (frais de surveillance au bon fonctionnement + manque à gagner lié à l'existence de la délégation).

Le **Conseil d'Administration** a pour mission de contribuer à déterminer la stratégie de l'entreprise et d'en contrôler la gestion. Il est composé d'administrateurs, qui sont élus lors de l'Assemblée Générale : administrateurs indépendants + dirigeants salariés de l'entreprise (le tout fait 3 à 18 membres). Les administrateurs ne sont pas des salariés d'entreprises, ils sont rémunérés par des jetons de présence. Ils se réunissent en comités, l'objectif étant la transparence.

➔ 50% des groupes français ont encore un directeur général qui est en même président du conseil d'administration. Il y a aussi des structures duales où il y a une séparation entre le comité de direction et le conseil d'administration où il y a des conseils de surveillance et des directoires.

→ 3 types d'acteurs : les actionnaires, les dirigeants entre lesquels il y a des relations d'agence. Puis des pactes d'actionnaires qui se mettent d'accords pour la nomination d'un certain nombre d'administrateurs.

Quelques modèles de gouvernement d'entreprise :

- Poids des actionnaires proportionnel à leur part de capital = grandes firmes US
- Un petit nombre d'actionnaires verrouille le contrôle = grandes entreprises Françaises
- Partage du pouvoir entre actionnaires, dirigeants, salariés, pouvoirs publics = SA (Sociétés Anonymes) allemandes (cogestion)

# L'entreprise et son environnement

Le monde de l'entreprise fait l'objet d'une grande diversité (taille, secteur d'activité, forme juridique), notamment certains secteurs où il y a beaucoup de concurrence comme l'automobile par exemple. Les méthodes de travail diffèrent selon la taille de l'entreprise. Dans une grande entreprise il y a des possibilités d'évolution de carrière et possibilité d'apprendre des méthodes de travail efficaces.

**Les secteurs d'activité** : -[entreprises agricoles](#) seulement 2% du PIB.

-[entreprises industrielles](#) : biens intermédiaires (acier), biens d'équipement professionnels (destinés seulement à la vente aux entreprises), bien de consommation (durables et non durables). 15% du PIB, évolue à la baisse.

-[entreprises de services](#) : services marchands aux particuliers, banques et assurances.

-[entreprises commerciales](#) : commerce indépendant, associé ou intégré.

**Code APE** : activité principale exercée.

**Code NAF** : nomenclature d'activité française.

**La taille des entreprises** : PME, TPE (très petite), **ETI (entreprise de taille intermédiaire)**. Définir le périmètre : entité juridique ou économique capitalistique (société mère + filiales + participations). Les critères de classement de la taille sont divers : nombre d'employés, chiffre d'affaires (pour les banques prix net bancaire), la capitalisation boursière ou le montant des capitaux propres, à relativiser en fonction du secteur.

Selon l'INSEE,

**PME** : il faut avoir moins de 250 employés et plus de 50 millions de chiffre d'affaires ou un total bilan 43Millions.

**GE** : Plus de 5000 employés ou plus de 1,5milliards de CA et plus de 2 milliards de total bilan.

**ETI** : les autres.

La **CPGME** est le syndicat des patrons des PME.

**Forces et Faiblesses PME** : [les atouts](#) sont la flexibilité (car elles décident plus vite) et l'absence formalisme.

[Les inconvénients](#) : faiblesse du système d'information et désavantage en matière de financement.

**Les grandes entreprises** : [Atouts](#) : gros financement, elles peuvent se permettre de perdre de l'argent dans le financement, la notoriété, tout en arrivant à être plus compétitives. Coûts unitaires réduits, **pouvoir de marché** (imposer les conditions notamment auprès des fournisseurs), puissance financière.

[Inconvénients](#) : possibles **déséconomies d'échelle** (plus on grossit plus cela un coût), lourdeur de l'organisation qui risque de conduire à une certaine inertie stratégique.

**Un groupe** est un ensemble de sociétés liées par des participations financières. Dans un groupe, il y a une maison mère qui va posséder des filiales.

3 types de statut : la société mère, les filiales et les participations.

**Holding** : la société mère ne gère plus la partie financière.

**Les réseaux d'entreprises** : entreprises liées par des contrats ou des accords, il peut y avoir la franchise, les partenariats. Leurs liens ne reposent plus uniquement sur des participations en capital.

Types de liens : sous-traitance/externalisation, franchises, accords de coopérations (ex : dans la R&D), centrales d'achats.

→ Ex : Benetton : Extrait de Richard Soparnot.

Les boutiques sont en dehors du système Benetton, « fausse franchise », la création est externalisée en Freelance, la production aussi externalisée, et les agents de contrôle : est-ce que la boutique respecte le cahier des charges ? Ils sont payés en commission.

→ Revue de presse sur la Franchise : On peut l'observer dans la grande distribution, la restauration, les hôtels, la mode, l'agroalimentaire.

C'est un contrat entre un franchisé et un franchiseur. **Le franchisé** a le droit d'utiliser la marque mais il doit payer en contrepartie un droit d'entrée et un pourcentage du Chiffre d'Affaire. Il doit respecter un cahier des charges. **Le franchiseur** négocie les tarifs pour le franchisé, il peut lui donner son savoir-faire, il peut lui faire des campagnes de pubs.

Avantages : L'avantage pour le franchisé c'est que l'on profite de la marque avec des ventes garanties. Pour le franchiseur, c'est plus rapide et moins coûteux, le développement est plus rapide pour un coût limité. Il y a également moins de capitaux propres qui sont mobilisés.

Inconvénients : le franchisé doit respecter un cahier des charges, l'image. Il y a moins de contrôle des employés pour le franchiseur, difficile pour le franchisé de rompre le contrat avec le franchiseur. La franchise est moins rentable pour le franchiseur, on investit moins mais la rentabilité est moins fiable.

Les franchises sont majoritairement présentes dans l'alimentaire.

→ Revue de presse : les formes juridiques : Dans les **sociétés de commandite**, il y a le commanditaire et le commandité. Le commanditaire est le gérant. Le commandité a une liberté total d'action mais en contrepartie il est responsable de tous ses biens, il peut tout perdre. **La commandite a un impact sur la stratégie d'entreprise.**

Au 19<sup>ème</sup> siècle sont apparues **les sociétés de capitaux (ou anonyme)**, il y a une personnalité morale, il y a des actionnaires qui nomment des administrateurs qui eux-mêmes nomment un directeur. Les actionnaires ne sont plus impliqués dans la gestion d'entreprise.

Les avantages de la commandite : la commandite ne peut être rachetée. Cela supprime la pression à court terme des marchés financiers et permet d'investir à long terme.

Les inconvénients de la commandite : Les actionnaires n'ont pas leur mot à dire.

**Les différentes formes juridiques des sociétés privées dépendent notamment** : du nombre d'entrepreneurs (seul ou associations), des capitaux à réunir (fonction de l'importance de l'activité), des règles s'appliquant sur le patrimoine en cas de faillite, de la nature de l'activité, du contrôle des apporteurs de capitaux sur les dirigeants.

### Les conséquences d'une faillite : Qui paye ?

-Dans le cas d'une société civile on doit rembourser le pourcentage de ce que l'on a investi, c'est chacun pour sa peau et le deuxième est insolvable ne rembourse rien.

-Dans le cas d'une société en nom collectif on est dans une responsabilité solidaire, le premier rembourse tout même pour l'autre.

-Dans le cas d'une société par action à responsabilités limitées, on ne paye rien.

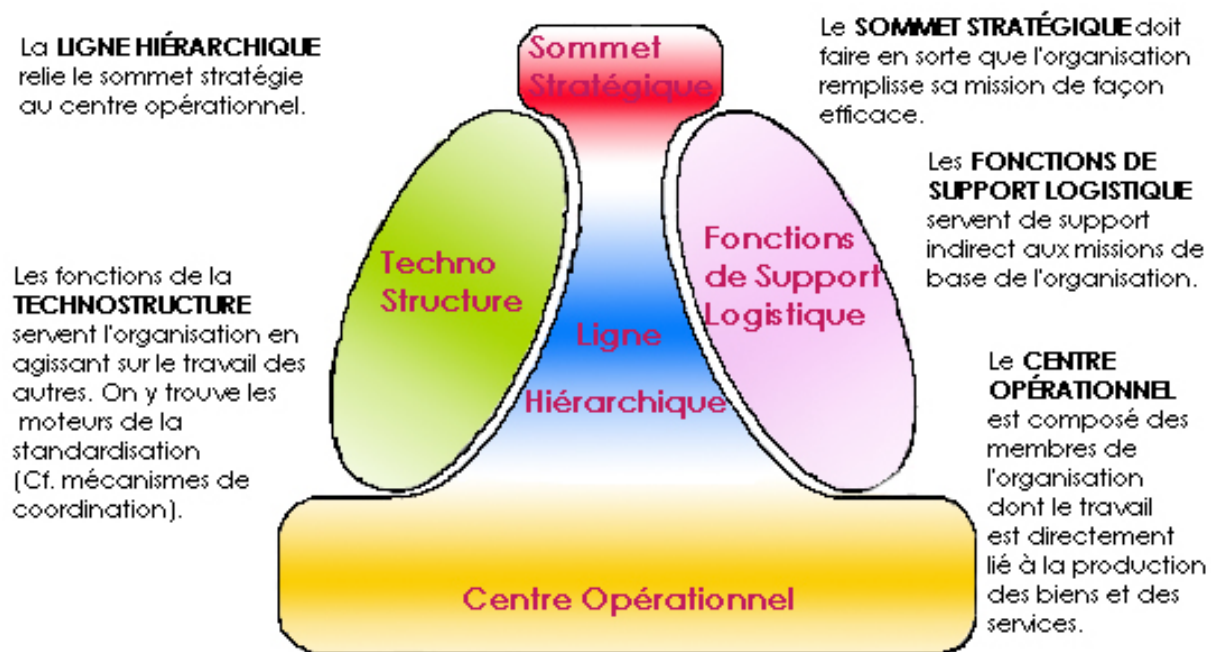
### **Les principales formes juridiques des sociétés privées :**

- l'entreprise individuelle (auto-entrepreneur),
- les sociétés civiles (activités agricoles, artisanales, immobilières, libérales),
- les sociétés commerciales (société en nom collectif SNC, société en commandite simple SCA, la SARL et L'EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée),
- la SA (conseil d'administration + directeur général ou direction + conseil de surveillance/contrôle).

# L'organisation de l'entreprise

**La structure** représente la partie stable de l'entreprise car elle est en mouvement permanent. Une entreprise bouge beaucoup mais sa structure reste stable. Cette structure désigne la façon dont les activités sont réparties entre les différentes unités (département, point de vente, direction, usine, succursale). Elle désigne également les modes de collaboration et de coordination entre les différentes unités.

## Les cinq parties de l'organisation : schéma selon H. Mintzberg



**Le sommet stratégique** a la mission de diriger l'entreprise (PDG, président CA, DRH, Directeur Financier, tous les Directeur de Division en fait) : gère la stratégie, la direction, l'extérieur et les perturbations

**Le centre opérationnel** concourt directement à la production et à la vente de biens et services. Concerne tout ce qui est supply chain, le cœur de métier. Supply chain entrante (achat matières premières, gestion des stocks..) et sortante (livraison...)

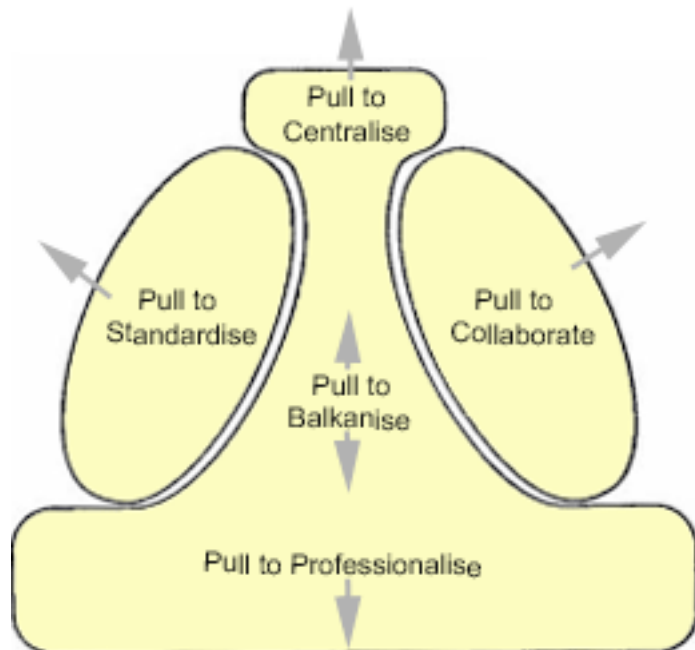
**La ligne hiérarchique** joue le rôle d'intermédiaire entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Du bas vers le haut comme du haut vers le bas, importance du rôle du dirigeant dans le cadre de sa propre unité.

**La technostructure** a pour rôle de standardiser, planifier, contrôler le travail des autres.



**Les fonctions logistiques** apportent leur support aux opérationnels : services juridiques, R&D, relations publiques, paye, courrier, cantine, etc. Fonctions pouvant souvent être externalisées, et situées à différents niveaux de la hiérarchie.

Chacune des composantes de l'organisation essaye de grossir son champ d'action :



Toutes ces forces peuvent être contraires et c'est cela qui peut amener au conflit les personnes au sein d'une entreprise.

La structure d'une entreprise se définit par 3 caractéristiques : la spécialisation, la formalisation, la coordination.

→ Mintzberg distingue 5 mécanismes fondamentaux de coordination :

**La supervision directe**

**L'ajustement mutuel** (aide réciproque directe et sans intermédiaire),

**La standardisation des procédés** (tout le taf est planifié à l'avance, exemple de la femme de chambre),

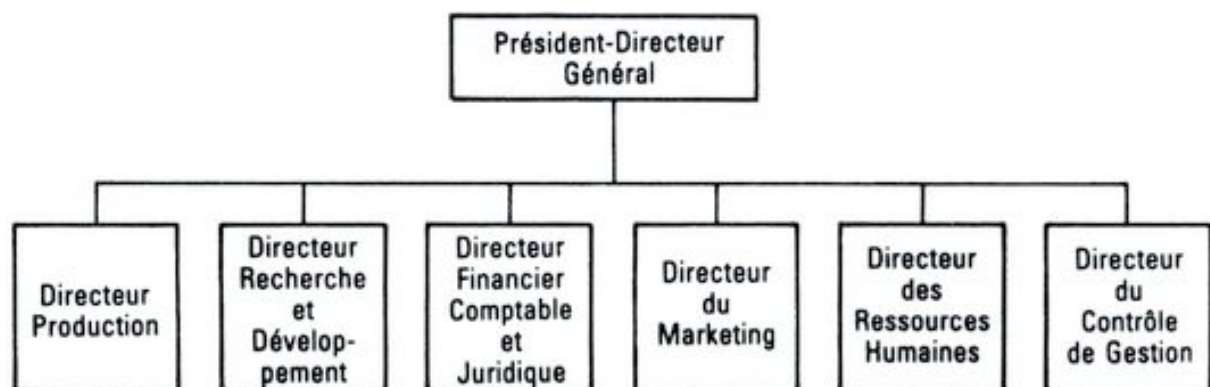
**La standardisation des résultats** (découper le résultat en attentes très précises dans tel ou tel domaine),

**La standardisation des qualifications** (cas où on ne définit pas de résultat précis, mais une attente large)

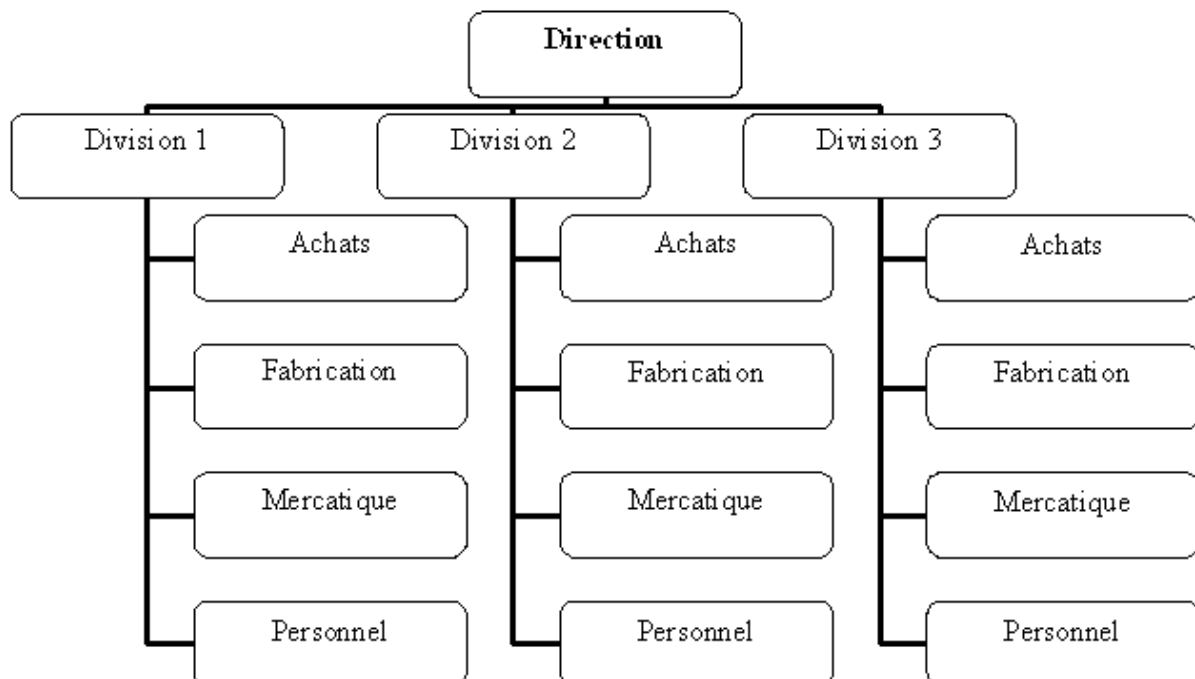
Les principaux types d'organisation :

Type d'organisation	Principal mécanisme de coordination	Partie clé de l'organisation
Entrepreneuriale	Supervision directe	Sommet stratégique
Industrielle	Standardisation des procédés	Technostructure
Professionnelle	Standardisation des compétences	Centre Opérationnel
Diversifiée	Standardisations des résultats	Ligne hiérarchique
Innovatrice	Ajustement mutuel	Support

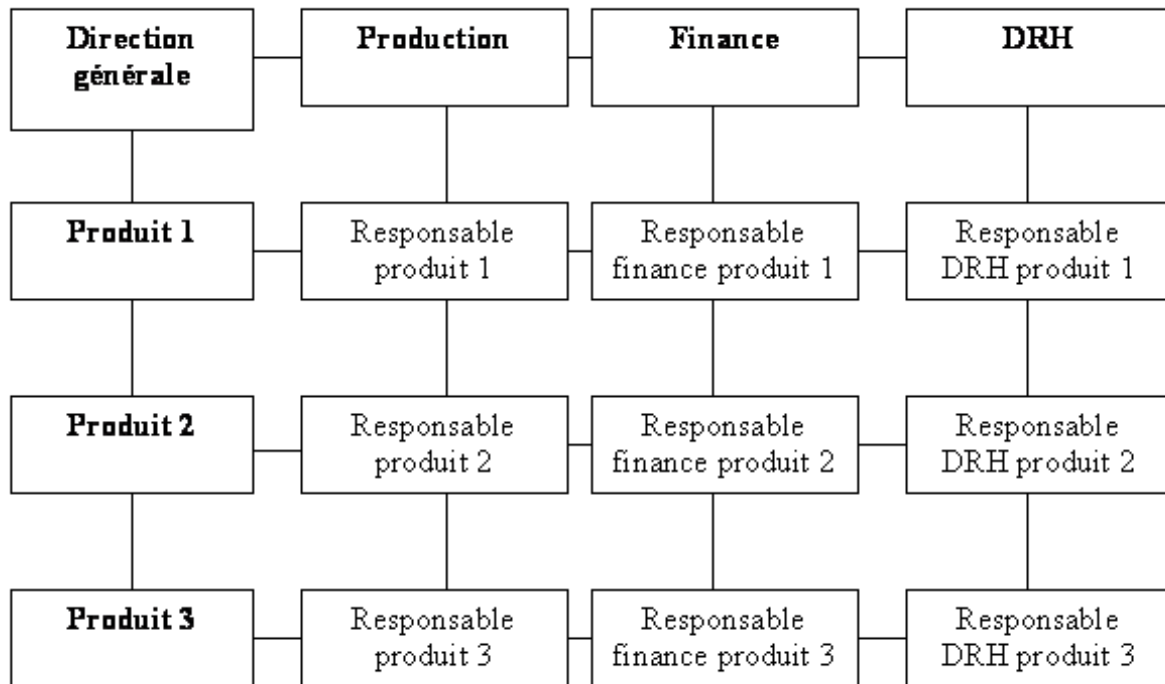
La structure fonctionnelle :



La structure divisionnelle :



## La structure matricielle :



**La culture d'entreprise :** ensemble de valeurs partagées s'exprimant à travers des symboles verbaux, des symboles matériels, des rites, des mythes, des anecdotes, une vision commune du monde. Les comportements des employés peuvent aussi être influencés par la culture d'entreprise : une culture « forte » peut augmenter la cohésion et l'efficacité

### LA CULTURE D'ENTREPRISE DE GOOGLE :

Symboles matériels	Lampe / Casquette / Plaque d'immatriculation
Symboles verbaux	Googlitude / Googleplex / Googlers / Nooglers / Google + pays
Rites	TGIF : Thank God It's Friday / Esprit amical, limite fraternel / Burning man
Légendes	Dvpt rapide Google / Sergueï Brin et Larry Page /
Vision commune	Un monde meilleur / « Don't be evil » / Jeunesse de l'équipe / Esprit cool / Organiser l'information / Liberté dans le travail (pas de pression due à la surveillance) / Représenter et servir la diversité / Pas de signe ostentatoire (de richesse) : culture du secret / ETHIQUE

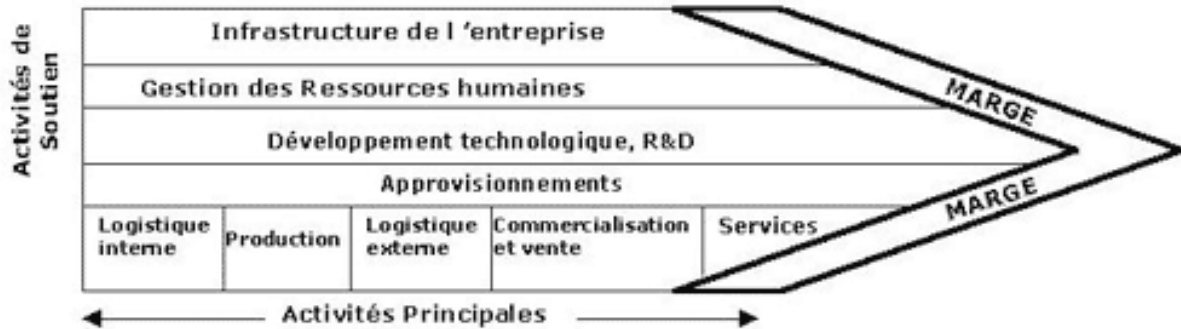
**Structure et stratégie :** les modifications de la stratégie doivent s'accompagner d'un changement de structure (Chandler). Quand il y a une expansion géographique, il y a un renforcement de la fonction administrative, l'intégration verticale se fait par l'organisation par fonction.

Les théories normatives qui sont performantes sont : le profit comme facteur de motivation, des structures plates, légères et décentralisées, et une culture forte.

# Les fonctions de l'entreprise

## Principales fonctions d'une entreprise :

Chaîne de valeur de Porter



Le but est que les activités principales amènent de la valeur ajoutée.

## Les univers de la fonction commerciale :

Les outils et les métiers peuvent varier fortement suivant le type de clientèle (Business-to-Consumers vs Business-to-Business). L'importance de la fonction peut varier : secteurs où le produit est standardisé, autres industries, services (banques, téléphonie), secteur public (pub pour l'armée de terre, campagne anti-tabac).

## La démarche marketing :

1 : Connaître le marché :

- Comprendre le comportement et les besoins des individus
- Segmenter le marché
- Cibler en priorité certains segments de clientèle

On segmente car on donne des priorités.

2 : Etablir le marketing mix pour chaque segment :

- **Les « 4P » : Produit, Prix, Publicité, Place (distribution)**

### Les métiers de la fonction marketing :

- Marketing stratégique : études qualitatives et quantitatives, analyse et traitement des bases de données (big data, carte de fidélité, fréquence d'achat, cookies en ligne...)
- Marketing produit : Métier transverse (chef de produit est un chef d'orchestre qui discute avec beaucoup de gens dans l'entreprise : R&D, achats, communication, contrôle de gestion, les commerciaux...)
- Marketing opérationnel : le marketing média (mécénat, relations publiques, relations de presse..) et le « marketing client » (marketing direct cad mailing et courrier personnalisé, phoning ; marketing téléphonique ; internet)

### Les métiers de la fonction commerciale :

- **Management** : généralement structuré par directions régionales
- **Vente** : Les **chasseurs** vont démarcher les clients, les **éleveurs** se chargent de garder les clients. , **l'export** (savoir parler d'autres langues, connaissance du marché à l'export), partenariats (exemple de Deezer inclus dans les offres Orange)
- **Avant-vente** : diagnostic complet des besoins sur le terrain
- **Après Vente / suivi**: suivre progressivement, étape par étape, la réalisation des contrats.

### Les principales tendances des fonctions marketing et commerciale :

- Gestion d'un produit + service : maintenant on achète autant le service qui va avec le produit que le produit lui même. On parle ici du SAV par exemple.
- Marketing : déplacement du centre de gravité du produit vers le client : Customer Relationship manager (CRM) : on est dans la personnalisation, permettre des remontées des clients.
- Rapprochement progressif du marketing et des ventes : Ex : métier de « category manager », superpositions entre les ventes et le marketing

### La fonction Achats revêt une importance grandissante

25% des pièces d'une 4L achetées à l'extérieur, 70% pour une Safrane.

En Europe, les achats présentent 60% du CA des entreprises, preuve de leur importance.

La direction achats a une proximité de plus en plus grande avec la DG : 1994 : 1/10 présent au Comité de direction // 2014 : 1/2

Le portefeuille d'achats tend à s'élargir : matières premières, pièces, fournitures, services (formation, entretien...). Facility Management

### Les missions de la fonction Achats

Veille

Request For Information (RFI) : on prend le plus d'informations possible pour l'association

Request For Quotation/Proposal : appel d'offres

CE QUI DONNE :

Analyse des besoins → Sélection des fournisseurs (sourcing) → Négociation et suivi des fournisseurs

NB : plus la fonction Achats intervient en amont, plus sa valeur ajoutée est importante.

# La gestion de production -- 24/11/14

## Aspects stratégiques de la gestion de production

L'objectif principal peut varier : prix → objectifs de volume et de contrôle des coûts. / Capacité d'innovation et de flexibilité

4 grands types de systèmes de production ayant chacun leurs enjeux propres

L'entreprise peut décider de produire par elle-même ou de faire appel à des intervenants externes.

## Typologie des systèmes de production et enjeux

-	-	Volume de	+
Nb de produits	production		
	Par projet : paquebot		En continu : verre
+	Petites séries : sports car		De masse : matos informatique

## Les tendances récentes de la gestion de production :

- Contexte d'instabilité croissante : difficile de définir des habitudes de consommation en conséquence. Les cycles de vie des produits sont plus courts, concurrence toujours plus importantes, dur de définir la demande.
- Le juste à temps : **principe des flux tirés / flux tendus** (absence de stock on va produire ce qui a été commandé).
- La gestion de la flexibilité : Flexible Machine System : ce sont des machines qui s'adaptent, outils de production flexibles, conception modulaire

**Les grands enjeux de la production industrielle** : Restructurations industrielles importantes ces dernières années. Principaux enjeux :

- Optimisation géographique de l'organisation avec production locale ou offshore.
- Innovation produit et process : information et/ou intégration du système d'information, avec la Gestion de la Production Assistée par Ordinateur ou Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur).
- Réponses aux exigences réglementaires : environnement, sécurité et santé du personnel, traçabilité.

Les enjeux actuels : les stratégies [d'offshoring](#) et [nearshoring](#).

## Revue de presse : « make or buy ? »

**Quelles sont les principales motivations pouvant amener une entreprise à externaliser une activité ?**

- ➔ Réduire les coûts :
  - Spécialisation : grande quantité, produire en quantité pour avoir des prix plus intéressants si elle achète en grande quantité.
  - Diminution des coûts cachés : gestion absentéisme, congés maladie...
  - Géographie : avantages comparatifs, avantages fiscaux, taux de change
  - Faire face à la fluctuation de la demande (Taux d'occupation)
  - Maîtrise de risque
  - Cœur de métier → accès à l'expertise
- On peut externaliser aussi quand on ne peut pas investir soi-même.
- Externaliser permet de partager le risque et de passer le « sale boulot » à quelqu'un d'autre.

**Quelles sont les principales limites de l'externalisation ?**

- Conflits sociaux vs partenaire : pb car on en est dépendant, respect de l'image pour les sous-traités : s'en foutent un peu plus, deux populations différentes, capacité à faire soi-même, perte de savoir-faire, dépendance pour des infos stratégiques, coûts de contrôle = coûts cachés : définir cahier des charges, suivi des prestataires, contrôle de la qualité...
- La réussite des deux partis passe par la réalisation d'une charte qui doit faire du gagnant-gagnant, définir le cahier des charges et la qualité de la relation...
- Préambule : différence entre sous-traitance et externalisation
- Externalisation (outsourcing) : on délègue, régulier, long-terme (système de partenariat donc relation de confiance)
- Sous-traitance : contrôle (cahier des charges), ponctuel, court-terme

**Les décisions opérationnelles que doit prendre un directeur des opérations :**

- Arbitrage nécessaire entre des objectifs contradictoires
- Les coûts : optimisation des facteurs de production (travail et capital), analyse des écarts
- La qualité : différentes façons de la mesurer : mesure de la qualité de chaque unité, sondage, cela porte aussi sur l'optimisation des services qui vont autour du produit.

# Approvisionnement et logistique

**La fonction logistique a pour mission de coordonner et d'organiser les flux de marchandises**

- Depuis la réception par l'entreprise jusqu'à la livraison au client : la supply chain (chaîne logistique)
- Et même au-delà des frontières de l'entreprise : l'entreprise étendue

## **La gestion des stocks**

### Gestion matérielle :

- Tenue d'une comptabilité matières, organisation du stockage
- Règle des 80-20 : 20% des références doivent représenter 80% de la valeur du stock. On compte donc le plus cher en priorité : dans une épicerie par exemple, on se penchera sur l'alcool.

### Gestion économique des stocks

- Coût total approvisionnement = coût de stockage (augmente si stock moyen augmente) + coût d'une commande (diminue avec stock moyen) / pénurie

## **Les évolutions récentes de la fonction logistique**

### Automatisation

### Intégration avec les autres fonctions de l'entreprise

### Internationalisation (In-bound / Out-bound)

### En plus des objectifs de QCD, objectifs environnementaux (nouvelles pratiques comme le ferroutage)



# La gestion des ressources humaines

## La fonction RH fait face à une diversification des missions et des problématiques

Direction du personnel

Dimension juridique de la fonction RH, avec des lois qui protègent les employés. Un DRH a des compétences en droit !

Dimension psycho-sociale : motiver les salariés.

Dimension politique : fonction de plus en plus institutionnalisée, par le biais d'organismes qui représentent les salariés.

## Les organes de représentation du personnel et leur mission

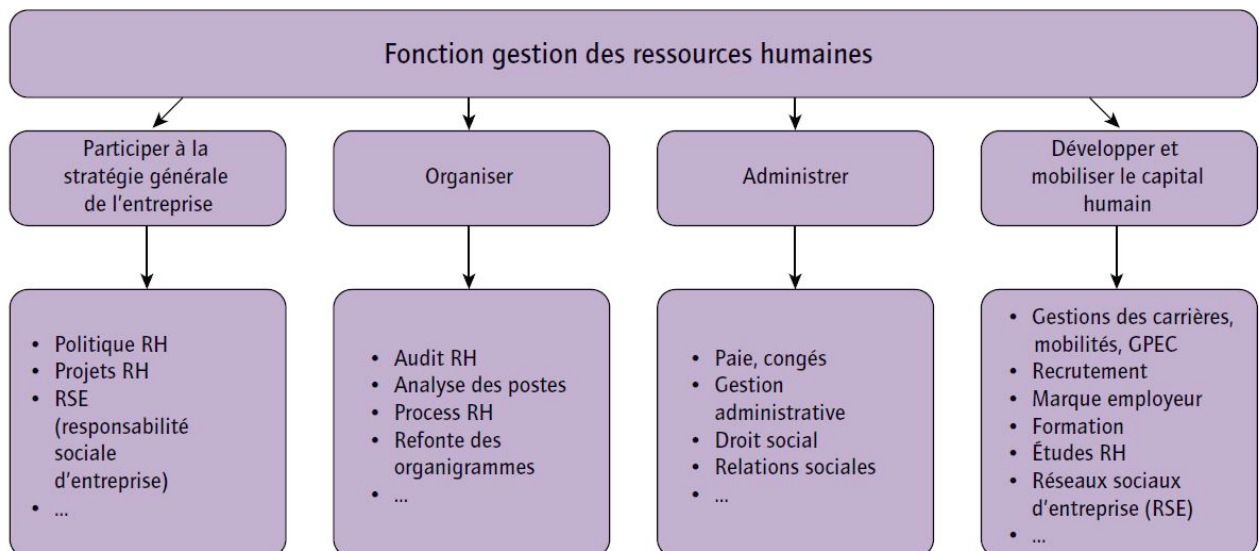
Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) : Santé et sécurité des salariés / Conditions de travail (PRESENT AU DELA DE 50 SALARIES)

Comité d'Entreprise : Rôle consultatif / Œuvres sociales (PRESENT AU DELA DE 50 SALARIES)

Syndicats : Négocient les conventions et les accords collectifs (PRESENT AU DELA DE 50 SALARIES)

Délégués du personnel : Présenter les réclamations individuelles ou collectives des salariés / Saisir l'Inspecteur du travail / Tient le rôle du CE et CHSCT si < 50 salariés (PRESENT A PARTIR DE 10 SALARIES)

## Principales missions de la fonction « ressources humaines » :



Source : Apec, 2013

# La gestion comptable et financière

## Les métiers de la fonction comptable et financière

### Dans l'entreprise :

- Directeur administratif et financière
- Comptabilité
- Trésorerie
- Contrôle de gestion et audit interne

### A l'extérieur :

- Expertise-Comptable
- Commissariat aux comptes
- Banques de réseau
- Banque d'affaires

## La direction financière a notamment pour mission de structurer le bilan de l'entreprise

**Rappel de la compta :** il faut qu'il dimensionne son haut de bilan, c'est à dire les immobilisations, les fonds propres et les dettes. Cela correspond au fond de roulement.

## Le contrôle de gestion aide au pilotage de l'entreprise

Etablit le tableau de bord de l'entreprise : performances, risques

Analyse la rentabilité des différents produits : Compta générale VS. Compta analytique (le but de cette dernière est d'affirmer qu'on gagne plus d'argent avec tel produit qu'avec un autre.

Elabore le budget annuel

# Revue de presse RSE

**RSE= responsabilité sociale et environnementale**

## Quels sont les trois piliers de la RSE ?

- Sociétal (Bouygues Tel/handicapés ; IBM/bénévolat ; Fce Telecom/protection enfants sur le net)
- Environnemental (Fce Telecom/WWF ; Ben&Jerry/lait sans hormone ; La Poste/écoconduite)
- Economique

## Quels sont les groupes à l'origine du développement de cette thématique ?

- Associations de consommateurs
- Lobbies
- L'Etat via des réglementations
- L'Europe ([norme REACH](#))
- Fondations ou ONG

## Quels sont les risques et opportunités de la RSE ?

- Opportunités : Meilleure image, économies
- Risques : investissement rentable ou pas ? Navigue un peu dans l'inconnu.

## **Plus de 30 ans de dogme de la création de valeur pour l'actionariat à renverser**

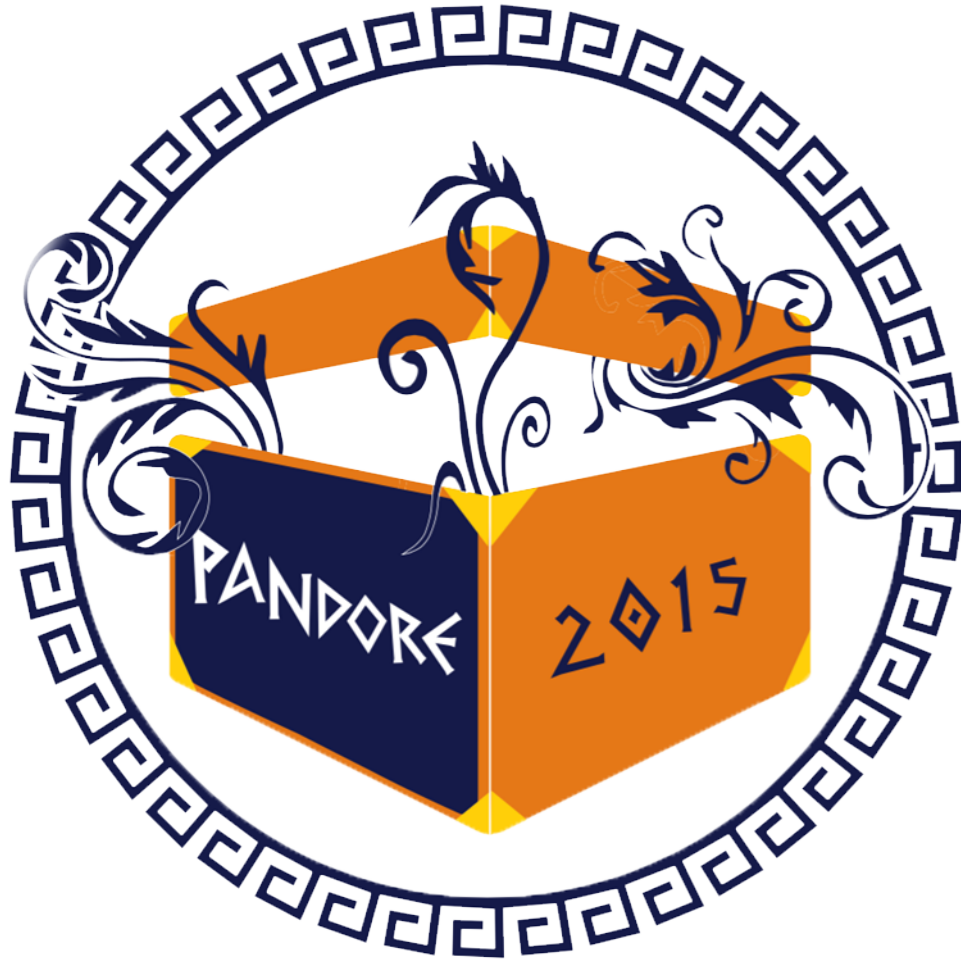
**Avant 1980** : contrôle des entreprises détenues par des banques commerciales et de grands actionnaires soucieux du long-terme

**Années 1980** : la FED remonte les taux d'intérêt, les entreprises endettées se tournent vers les marchés financiers : actionnaires se détachent des E dont ils prennent le contrôle / managers touchent stock options et bonus indexés en Bourse

**DAVOS 2011** : Michael Porter défend la valeur partagée, revenir au modèle avant 1980's, vision long terme et plus sécurisante.

**POUR LE CAPITALISME** : impopularité inévitable du capitalisme / la mission des entreprises n'est pas de courir après une illusoire popularité mais d'assumer leur rôle de créatrices de richesses.

**CONTRE LE CAPITALISME** : à responsabilité limitée, prérogatives limitées / on passe de la « théorie de la propriété » à la « théorie de la responsabilité » / se préoccuper de la RSE, c'est de la bonne gestion sous un angle différent (exemple de Pepsi Cola dans l'archive web des Echos, revue de presse de la séance 5)



PANDORE