

ECONOMIE - DROIT - GESTION

CM 1



LICENCE PROFESSIONNELLE AII-SARI Mention "Automatisme et Informatique Industrielle"

Objectifs Théoriques

Utiliser un langage et vocabulaire juridique, économique, gestionnaire,
Sensibiliser aux aspects économiques et financiers de l'entreprise,
Appréhender les conséquences financières et juridiques d'un contrat commercial,
Gérer les aspects financiers dans la conduite de projet.

Objectifs Pratiques

Comprendre le monde de l'entreprise, son organisation,
Maîtriser une offre, un devis
Les contrats : marchés etc..

Mots Clés :

Economie Générale - Typologie - L'entreprise - Structure de production - Groupe humain - Environnement - Culture - Décision - Pouvoirs - Informations - Activité Commerciale...

1. Définition de l'Entreprise
2. Fonctions
3. Création de Richesses
4. La Valeur Ajoutée
5. L'innovation - Exercice
6. L'entreprise est-elle un groupe humain?
7. La culture d'Entreprise
8. Décisions et Pouvoirs dans l'Entreprise
9. Processus de Décisions
10. Entreprise et Activité Commerciale
11. Positionnement Commercial et Marketing

—> *Quizz de fin de CM*

L'entreprise : essai de définition

Pour le sens commun une entreprise est définie par son activité : la production de biens et de services en combinant du travail et du capital (des équipements). Ces biens et services sont destinés à être vendus dans le but de réaliser un profit.

C'est d'ailleurs une définition de ce genre que retient l'INSEE : « est entreprise toute activité qui a pour but de produire des biens et des services destinés à être vendus sur des marchés en vue de générer des profits ».

Dans les manuels d'économie d'entreprise la définition renvoie à une autre logique : l'entreprise est présentée comme une organisation caractérisée par sa hiérarchisation et son fonctionnement comme système

Les fonctions économiques de l'entreprise

- la création de richesse à travers la production de biens et de services,
- la répartition de ces richesses à travers le partage de la valeur ajoutée,
- l'innovation.

La création de Richesses

1) La production et la création de richesses.

L'entreprise produit des biens et des services marchands, ce qui recouvre au sens de l'INSEE les biens et services destinés normalement à être vendus sur le marché à un prix calculé pour couvrir leur coût de production.

Tous les biens produits sont marchands en revanche pour les services les économistes considèrent qu'un producteur rend des services non marchands lorsqu'il les fournit gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs.

2) La répartition de la valeur ajoutée.

La valeur de la production vendue par une entreprise est mesurée par le chiffre d'affaires. Cette production intègre des consommations intermédiaires c'est-à-dire des produits achetés par l'entreprise pour être transformés. La valeur de ces consommations intermédiaires doit être déduite du chiffre d'affaires pour mesurer la valeur réellement produite par l'entreprise, la **valeur ajoutée**

$$VA = CA - CI$$

La valeur ajoutée ne doit pas être confondue avec le bénéfice ou le profit.

En effet le bénéfice c'est la valeur restant pour l'entreprise une fois que toutes les dépenses engagées pour produire ont été déduites alors que dans le calcul de la valeur ajoutée les seules dépenses déduites sont celles qui concernent les achats de biens et services transformés pendant la production.

Ainsi par exemple la rémunération du travail n'est pas déduite du CA pour calculer la VA.

C'est d'ailleurs avec la valeur ajoutée que seront payés les salaires et les charges salariales, et toutes les autres dépenses de fonctionnement.

Ces opérations décrivent la circulation de la valeur ajoutée créée par les producteurs et répartis entre les différents agents qui ont contribué à l'activité productive.

La valeur ajoutée fait l'objet de partages successifs.

Il faut d'abord payer les dépenses directement liées à l'activité productive :

- les dépenses liées à l'utilisation de salariés (rémunération du travail), la rémunération des salariés contient les salaires et les cotisations sociales qu'elles soient versées par l'entreprise ou par le salarié (c'est le coût complet du travail, le "coût salarial").
- et les impôts liés à la production (TVA et autres impôts liés à la production) Ce qui ne va pas aux salariés ou à l'État reste momentanément dans les comptes de l'entreprise et constitue l'**excédent brut d'exploitation (EBE)**.

Ce revenu d'exploitation n'est pas le bénéfice.

- d'une part il est complété par des revenus que l'entreprise perçoit en dehors de son activité productive proprement dite : des revenus de brevets, des primes d'assurance, des intérêts ou/et des dividendes sur des titres qu'elle possède, des loyers...).
- et d'autre part, inversement l'activité de l'entreprise a été rendue possible par les ressources financières dont elle a disposé, les capitaux apportés par les actionnaires et les sommes empruntées, elle doit verser des revenus aux apporteurs de capitaux sous forme de dividendes et d'intérêts. Elle est soumise à des prélèvements liés à des obligations légales : impôts sur le revenu et le patrimoine, cotisations d'assurance, loyer, redevances de brevets, licences

L'excédent brut d'exploitation ainsi modifié devient le revenu disponible brut.

C'est une expression comptable de ce qu'on appelle dans le langage courant le bénéfice.

Celui-ci supporte des impôts et dans le cas d'une société peut être distribué sous forme de dividendes.

Le **bénéfice après impôts et dividendes** constitue une réserve financière, une **capacité d'autofinancement**.

3) L'entreprise et l'innovation

C'est l'économiste autrichien [Joseph Aloïs Schumpeter](#) qui donne ses lettres de noblesse à l'entrepreneur.

L'entrepreneur est celui qui introduit le changement en ne se conformant pas aux routines, qu'il soit chef d'entreprise, manager, ou même fonctionnaire d'une économie planifiée... Il est nécessairement un aventurier puisqu'il ne se conforme pas aux comportements établis et **agit dans l'incertain** : dans son domaine, les connaissances nécessaires au calcul économique font défaut. Ce domaine, c'est **l'innovation**.

Elle se présente sous plusieurs formes :

- innovations de produits
- innovations de procédés
- innovations organisationnelles
- innovations de marchés...

L'innovation est un pari offrant l'espoir d'un succès spectaculaire (le profit) mais faisant aussi courir le risque d'un échec total (la faillite).

Ingenico s'est engagé dans une stratégie de recentrage.

À l'occasion de la présentation de ses résultats semestriels, Ingenico a présenté sa nouvelle stratégie. Le spécialiste des terminaux de paiements s'est en effet engagé dans une transformation « drastique » de son modèle économique qui tourne autour de trois axes :

- Le recentrage sur le métier de base, avec notamment la cession de certains actifs/filiales non stratégiques générant un chiffre d'affaires global de l'ordre de 25 millions d'euros. Cette action devrait permettre également au groupe de réduire son endettement net de plus de 10 millions d'euros ;
- La restauration de la rentabilité à court terme, incluant notamment la réduction de la masse salariale, la fermeture de sites et optimisation de la R&D, le re-engineering des produits à gros volume, et la réduction de la gamme de 49 produits aujourd'hui à 35 mi-2016. Ces actions doivent permettre au groupe de réduire son point mort de l'ordre de 20 millions d'euros en année pleine,
- Enfin, la création d'une direction Générale intégrée, multinationale, composée de quatre personnes sous la direction d'Amedeo d'Angelo et réduction des échelons de décision.

Dans le cadre de son recentrage, la nouvelle direction d'Ingenico a défini quatre zones de développement géographique prioritaire à court terme : la France, les États-Unis, le Japon et la Chine. À ce titre, Ingenico a finalisé en août 2005 l'acquisition de 100 % de Ingenico China auparavant détenue à hauteur de 25 %.

Questions :

1. Quel est le métier de l'entreprise ? 2. Quelle est sa stratégie ?

Exercice Numéro I : Réponse

Questions :

1. Quel est le métier de l'entreprise ?
2. Quelle est sa stratégie ?

Réponses

1. Le métier de l'entreprise Ingenico est la production de terminaux de paiements.
2. La stratégie mise en place est une stratégie de recentrage c'est-à-dire que l'entreprise souhaite se concentrer sur son métier de base.

Pour atteindre ses finalités, l'entreprise doit fixer des objectifs concrets destinés à mettre en œuvre sa stratégie qui s'exprime par des décisions stratégiques.

Information : Il existe trois niveaux de décision

qui s'exprime par des décisions stratégiques :

- **Stratégique,**
- **Tactique,**
- **Opérationnelle.**

L'entreprise, une structure productive est un groupement humain.

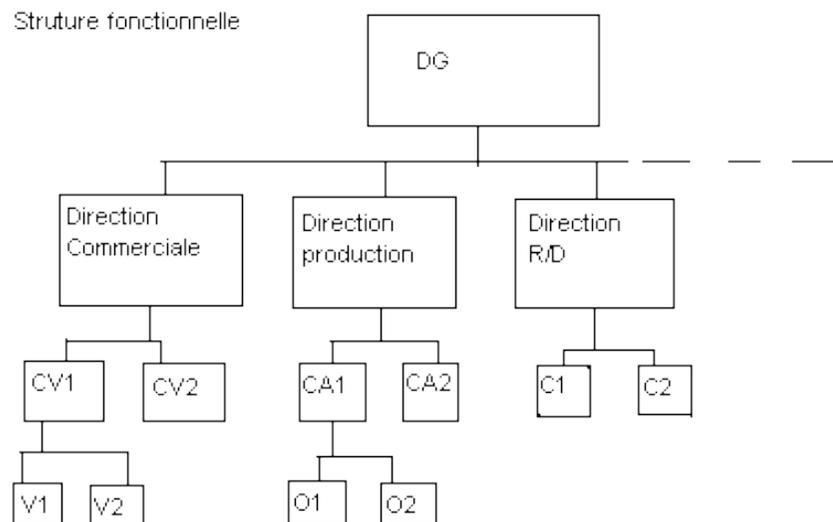
La notion de structure est assez difficile à cerner. On serait tenté de dire que la structure d'une entreprise correspond à son organigramme. En fait, évoquer cette notion revient également à évoquer la manière dont le travail est organisé, coordonné. L'exercice du pouvoir et le système de relations humaines font également partie de ce qu'il convient peut être d'appeler le concept de structure d'entreprise.

On distingue habituellement les structures traditionnelles de l'entreprise (c'est-à-dire les plus classiquement adoptées) des structures nouvelles dont l'objectif consiste à mieux adapter l'entreprise aux impératifs du marché. Aucune structure n'est optimale -- les structures traditionnelles apparaissent trop rigides et les structures modernes parviennent parfois très mal à remplir leurs objectifs.

I^o partie - L'entreprise est une structure productive

A -- La structure fonctionnelle :

Comme son nom l'indique, la structure fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions (fonction commerciale, financière, fonction production, ressources humaines, recherche-développement, etc...). À la tête de chaque fonction sera nommé un « chef fonctionnel ». Ce sont donc les fonctions qui constituent le critère de répartition des tâches. C'est Fayol qui, au début de ce siècle avait défini les principales fonctions de l'entreprise (commerciale, comptable, financière, etc...).



L'entreprise, une structure productive est un groupement humain.

Toutefois, il s'agit d'une organisation pyramidale et on peut craindre un certain nombre de dysfonctionnements :

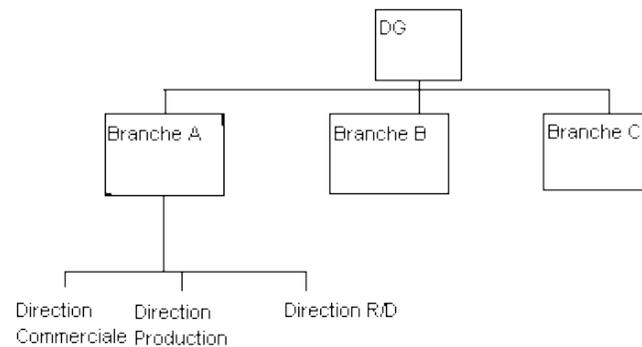
Tout d'abord sur le plan de la circulation de l'information : -- dans toute organisation pyramidale les phénomènes de filtrage et de déformation des informations sont fréquents. **Les informations ascendantes risquent d'être bloquées par les niveaux intermédiaires** dont le souci sera toujours de paraître irréprochables aux yeux de leurs supérieurs. Pour Hubert Landier, directeur du cabinet management et conjoncture sociale, dans ce type de structure, « les individus placés aux niveaux intermédiaires doivent surtout faire circuler les directives et les rapports entre les responsables et les exécutants. De plus, une trop stricte définition des fonctions crée des territoires et donc des cloisonnements, incompatibles avec l'esprit d'entreprise qu'impose la recherche de flexibilité et de créativité. D'autre part, **elle dévalorise le personnel du bas de l'édifice**, alors que la qualité des produits ou des services rendus est intimement liée à leurs performances."

En d'autres termes, pour beaucoup de managers, la structure pyramidale classique apparaît totalement contre-productive. On peut également craindre une **restriction du champ de vision des cadres** qui auront toujours tendance à privilégier leur fonction au détriment de l'intérêt général de l'entreprise concernée. Par ailleurs, leurs préoccupations sont parfois très différentes, voire même contradictoires entraînant par la même des luttes d'influence pouvant nuire à l'efficacité globale de l'organisation. Par exemple, les objectifs d'un directeur commercial sont bien souvent très différents de celui d'un directeur de production -- flexibilité et adaptation aux besoins réels de la clientèle pour l'un -- standardisation des produits et fabrication en grandes quantités pour l'autre. L'affectation des budgets par la direction générale dépendra bien souvent de **facteurs totalement subjectifs voire mêmes affectifs**.

Ajoutons également que plus une organisation est pyramidale, plus les préoccupations des acteurs sont personnelles et difficiles à concilier avec les intérêts d'ensemble de l'organisation. Peter avait bien mis en avant les inconvénients liés aux systèmes de progression interne des carrières : -- **la loi de l'incompétence est bien connue** « Dans une hiérarchie, tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence ». Peter tentait d'analyser une des sources d'inefficacité des grandes organisations : -- certains postes qualifiés peuvent être occupés par des incompetents tandis que des individus surqualifiés peuvent occuper des postes subalternes. On voit donc que les inconvénients de l'adoption d'une structure pyramidale ne peut qu'inciter les entreprises les plus avancées en matière de ressources humaines à s'échapper de la pyramide classique de management, jugée inadaptée.

L'entreprise, une structure productive est un groupement humain.

B. -- la structure divisionnelle.



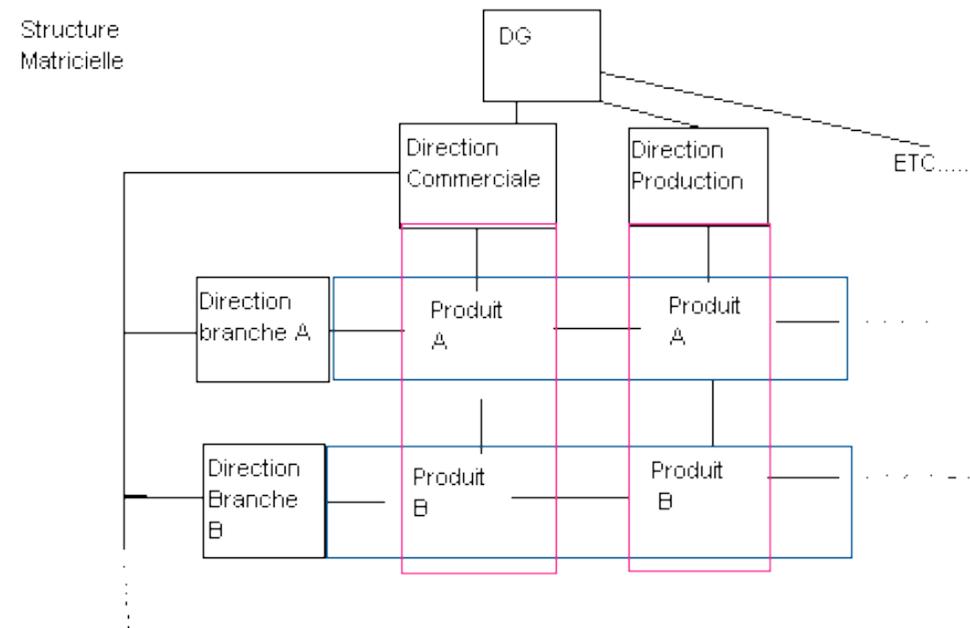
On rencontre fréquemment ce type de structure dans les entreprises conglomerales. Par exemple le groupe Bouygues est divisé en autant de branches d'activités que les marchés sur lesquels il se situe. Il en va de même du groupe Matra ou encore de la Compagnie Générale des Eaux, etc....

On constate que chaque branche est totalement autonome et que les branches correspondent souvent à une véritable entreprise à part entière y compris sur le plan juridique (sociétés filiales, etc...).

Même si la structure divisionnelle apparaît un peu plus flexible que la structure fonctionnelle (en effet, il est possible d'ajouter ou de supprimer une branche sans remettre en cause fondamentalement le reste de la structure) il n'en demeure pas moins que tous les inconvénients liés à la structure pyramidale classique de management ne sont pas éliminés. Par ailleurs, les entreprises adoptant une structure par produits sont souvent de très grands groupes -- il s'agit donc de structures très lourdes à gérer sur tous les plans et qui, en tout état de cause, manqueront de flexibilité.

L'entreprise, une structure productive est un groupement humain.

C - La structure matricielle : La structure matricielle correspond en quelque sorte à une combinaison des structures précédentes. En effet, si la division du travail est conçue à la fois en termes de fonction et de branche on parle de structure matricielle à plusieurs dimensions.



Nous constatons que la structure d'ensemble reste pyramidale, nous ne reviendrons donc pas sur tous les dysfonctionnements qui peuvent en résulter.

Pour que de telles organisations puissent bien fonctionner, il faut donc organiser au mieux le système de coordination, de communication, ainsi que la décentralisation des responsabilités.

L'entreprise, une structure productive est un groupement humain.

II - Les structures "modernes"

On les regroupe en trois grandes catégories :

La pyramide dite « inversée ».

La structure polycellulaire.

La pyramide ronde.

La PYRAMIDE INVERSEE : L'idée de départ est la suivante : la pyramide classique de management créée, comme nous l'avons dit plus haut, des cloisonnements et des territoires totalement contre-productifs. Il s'agit en bref de rendre les « chefs » plus accessibles -- ceux-ci doivent en effet, selon l'expression de Jan Carlzon, PDG de la compagnie d'aviation SAS. « se comporter en meneurs et doivent pouvoir compter sur la coopération et l'engagement de tous les individus concernés, et pour cela leur communiquer leurs propres convictions ». Il s'agit donc pour la direction générale de se borner à définir une stratégie tout en laissant libre les cadres de définir les besoins de l'entreprise et les moyens pour réaliser cette stratégie. Aucune directive n'est donnée sur les actions individuelles à mener. On cherche donc à stimuler la créativité et l'esprit de collaboration de l'ensemble du personnel. La pyramide inversée est donc une organisation fondamentalement anti-taylorienne.

On trouvera donc beaucoup moins de niveaux hiérarchiques, le travail se fera en équipe et on cherchera à responsabiliser les individus et à mieux reconnaître leur travail. La pyramide inversée apparaît donc très efficace pour mobiliser la créativité dans la mesure où elle se fonde sur une meilleure prise en compte du facteur humain dans l'entreprise.

L'entreprise, une structure productive est un groupement humain.

II - Les structures "modernes"

On les regroupe en trois grandes catégories :

La pyramide dite « inversée ».

La structure polycellulaire.

La pyramide ronde.

La STRUCTURE POLYCELLULAIRE :

L'entreprise est organisée en cellules qui sont fédérées par la cellule de direction. Chaque cellule est autonome et apparaît ou disparaît au gré des activités de l'entreprise donc au gré du marché. En exagérant à peine, on cherche ici à calquer le fonctionnement de l'entreprise sur celui du corps humain. L'entreprise n'est plus conçue comme une suite d'éléments mis bout à bout mais comme un ensemble.

Soyons tout de même réalistes et admettons que le fonctionnement d'une entreprise en structure polycellulaire se caractérise très souvent par un "turn over" de personnel très important et par une stagnation totale des carrières.

L'entreprise, une structure productive est un groupement humain.

II - Les structures "modernes"

On les regroupe en trois grandes catégories : .

La pyramide dite « inversée ».

La structure polycellulaire.

La pyramide ronde.

La PYRAMIDE RONDE :

L'entreprise est ici organisée en pôles (ex. -- pôle machines, pôle fabrication, pôle recherche-développement, etc...). Chaque membre du personnel doit donc être très polyvalent pour pouvoir changer de pôle. Par exemple, un directeur technique pourra intervenir au niveau des achats et de la réparation des matériels, de la maintenance préventive et de la recherche-développement ainsi que participer au comité stratégique. Ce type d'organisation est beaucoup plus rare car il nécessite un personnel très polyvalent.

L'entreprise, une structure productive est un groupement humain.

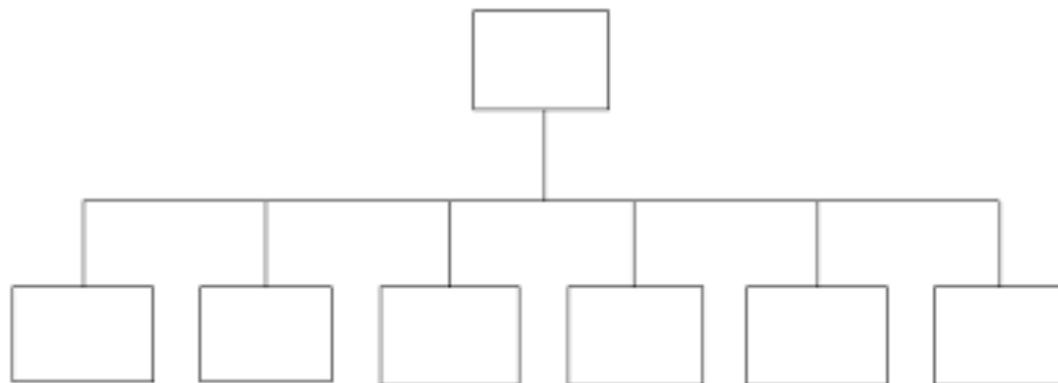
EXERCICE II

Prenez quelques instants pour dessiner un organigramme d'entreprise dite en « râteau »

Quels en sont :

- Avantages
- Inconvénients
- Risques
- Etc...

Je vous aide un peu...



L'entreprise, une structure productive est un groupement humain.

La place des hommes dans l'entreprise

L'entreprise a besoin de personnes aux compétences diverses. L'entreprise est un groupement humain. Elle a donc un rôle social. La place de l'homme dans l'entreprise peut être abordée sous trois angles :

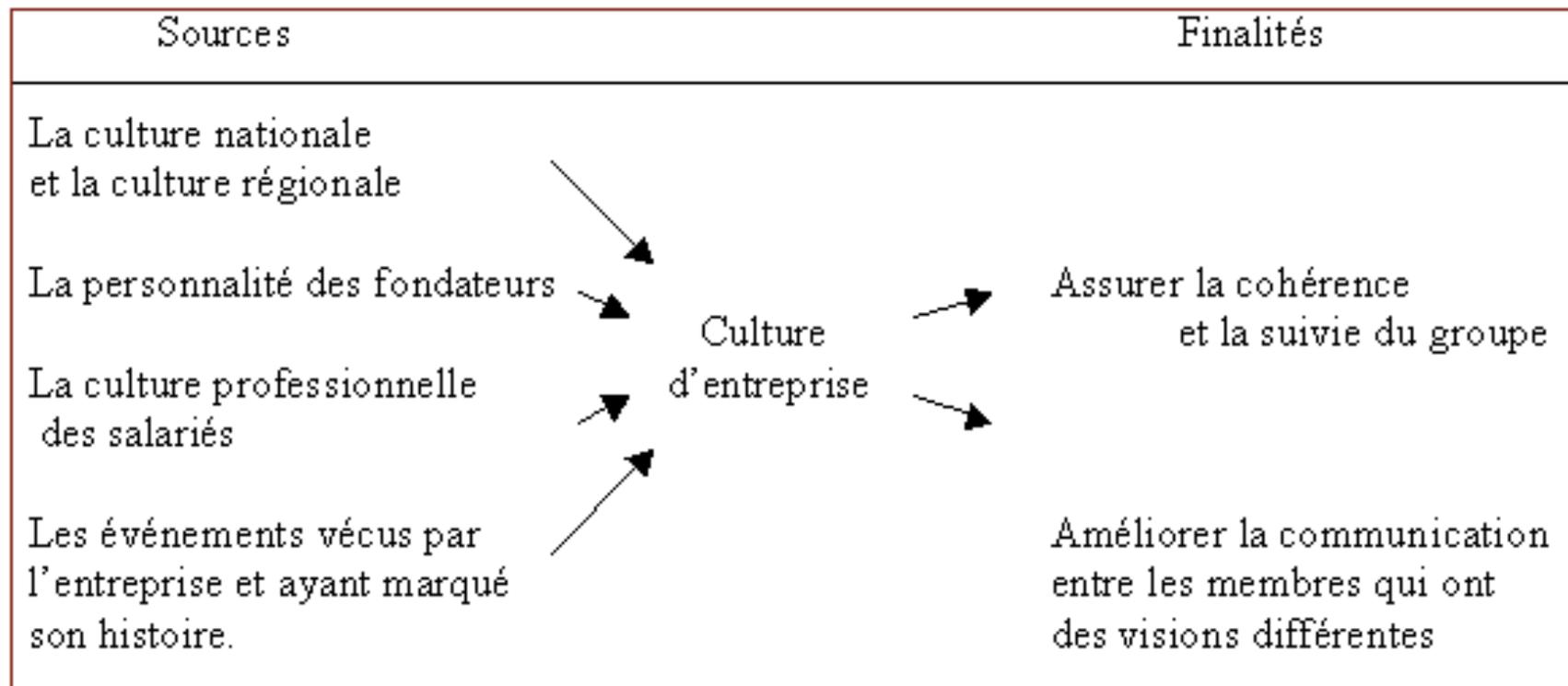
A -- la communauté constituée par l'ensemble des membres de l'entreprise. Au sein de cette communauté, l'organisation hiérarchique définit les relations. Les membres sont liés par la participation collective à la finalité de l'entreprise (information, concertation, participation aux résultats) à travers la culture de l'entreprise.

B -- Les groupes de travail fonctionnent grâce à un réseau de coopération qui relie des personnes entre elles.

C -- le personnel (en tant qu'entité physique individuelle) est composé d'individus qui échangent par des relations interpersonnelles. Chaque individu s'intéresse à sa perspective de carrière et à sa rémunération.

Qui peut m'expliquer ce qu'est la culture d'Entreprise?

Comment se forme la Culture d'Entreprise?



Définition

La culture d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique. Elle est, dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés.

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social.

Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (comme Bill Gates partant de rien et devenant l'homme le plus riche du monde).

Certaines entreprises créent des musées (comme l'aventure Michelin) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise. Le but étant que les salariés soient mobilisés, pour qu'ils s'identifient à leur entreprise, ils doivent s'approprier son histoire.

Le groupe l'Oréal est fier de sa culture. Selon sa direction, celle-ci regroupe quatre valeurs fondamentales : la qualité maximale (respect des clients) ; la passion du produit (défi de l'innovation) ; la culture de la performance et un climat d'harmonie humaine, qui passe par le respect de la différence. Un salarié doit connaître et épouser ces valeurs pour être " Oréalien ".

Décisions et Pouvoirs dans l'Entreprise

1. La notion de décision

Décider, c'est agir afin de réduire l'incertitude et maîtriser les conséquences des choix effectués.

Décider, c'est exprimer des choix de gestion de l'organisation : choix dans le domaine stratégique par anticipation avec la volonté d'investir et d'innover, ou encore choix tactiques avec des mots d'ordre comme optimiser et rentabiliser.

Décider passe par un processus complexe et hiérarchisé qui rappelle que l'entreprise est un centre d'exercice du pouvoir.

La décision est un processus complexe qui aboutit à un choix en fonction des informations disponibles.

2. 1 — Les différents niveaux de décision

Les décisions sont traditionnellement classées selon leur objet. On distingue les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles.

Les décisions stratégiques sont prises au plus haut niveau institutionnel de l'entreprise. Elles engagent la firme sur le long terme. Peu nombreuses, elles symbolisent le risque pris, la rupture, la remise en cause du fonctionnement même de l'entreprise (recentrage sur le métier de base).

Les décisions tactiques, à partir des approches stratégiques, participent au pilotage de l'entreprise par les cadres qui doivent justifier les démarches proposées pour une gestion à moyen terme.

Les décisions opérationnelles traduisent, dans les actions quotidiennes, les objectifs fixés et les moyens à utiliser pour les atteindre.

Décisions et Pouvoirs dans l'Entreprise

2. La répartition du pouvoir

A) La centralisation

Le pouvoir revêt différentes formes. Directif, il prend des décisions avec l'autorité du supérieur hiérarchique, ou bien il laisse l'initiative à ses subordonnés. Il peut opter pour des attitudes intermédiaires : la personnalité, la formation, l'objet des décisions à prendre expliquent le positionnement du dirigeant dans le style de direction.

Cette fonction peut parfois se résumer à l'exercice exclusif du pouvoir. Cependant, le meilleur des dirigeants ne peut pas saisir, à lui seul, la totalité des paramètres (informatique, comptabilité, finances, ressources humaines, environnement, législation...) avant d'effectuer un choix ; il est souvent nécessaire de décentraliser le processus.

B) La décentralisation

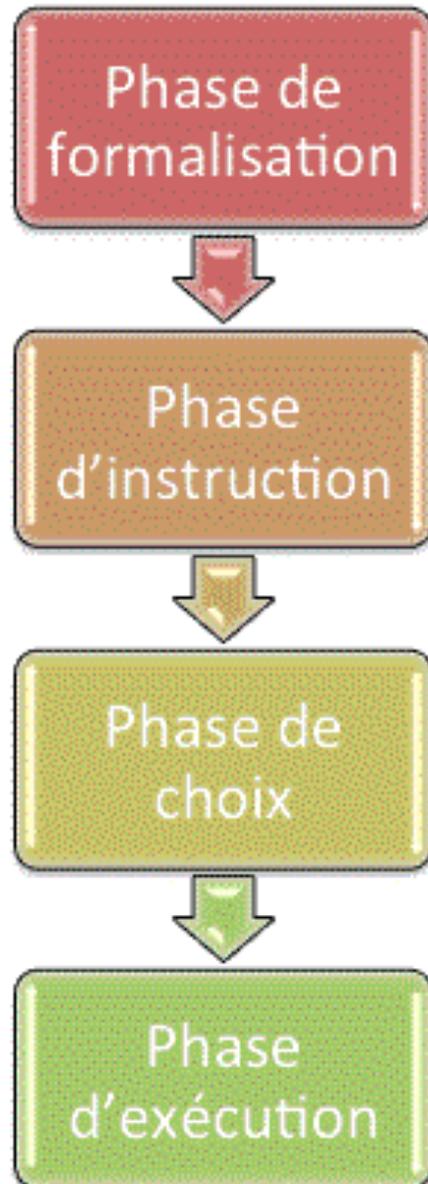
Le comportement du dirigeant varie entre décentralisation et délégation. La décentralisation est la répartition du pouvoir de direction ; elle reste sous contrôle de la Direction Générale. Elle présente des avantages : rapidité des choix, expertise dans la prise de décision, proximité par rapport au problème à résoudre. Elle peut favoriser l'implication du personnel et être une source de motivation. Elle doit être limitée pour conserver une vision globale et cohérente.

C) La délégation

Déléguer, c'est confier un objectif et les moyens de l'atteindre à un subordonné ; c'est un transfert du pouvoir d'exécution. Ce principe est à l'origine de la direction par objectif (DPO). Ce mode de gestion implique le personnel dans la prise de décision. Quand l'implication du personnel est davantage recherchée, la DPO devient une direction par objectif participative (DPOP). Globalement, le management par projet (MPP) est devenu le modèle dominant de comportement des dirigeants.

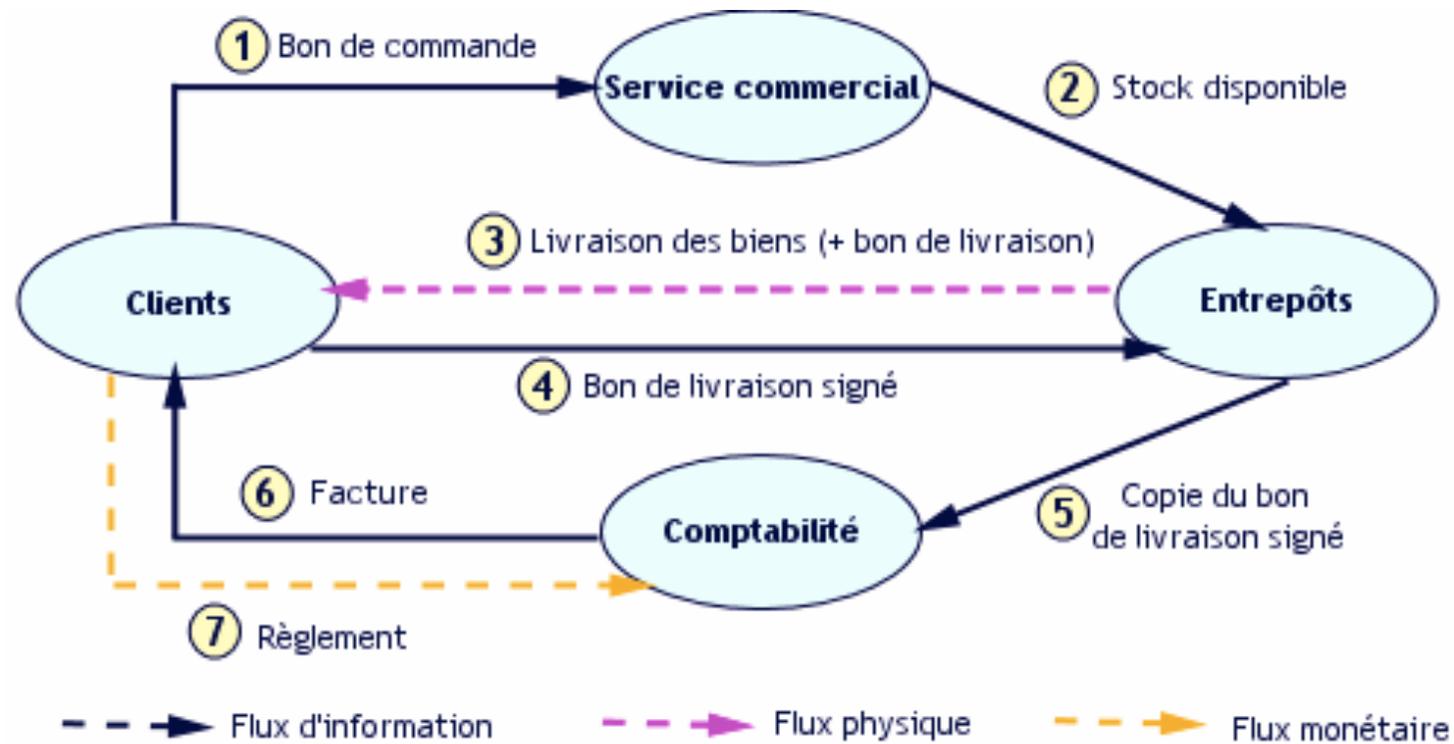
Processus de Prise de Décision

(Sujet Commun Conduite de Projet et Qualité)



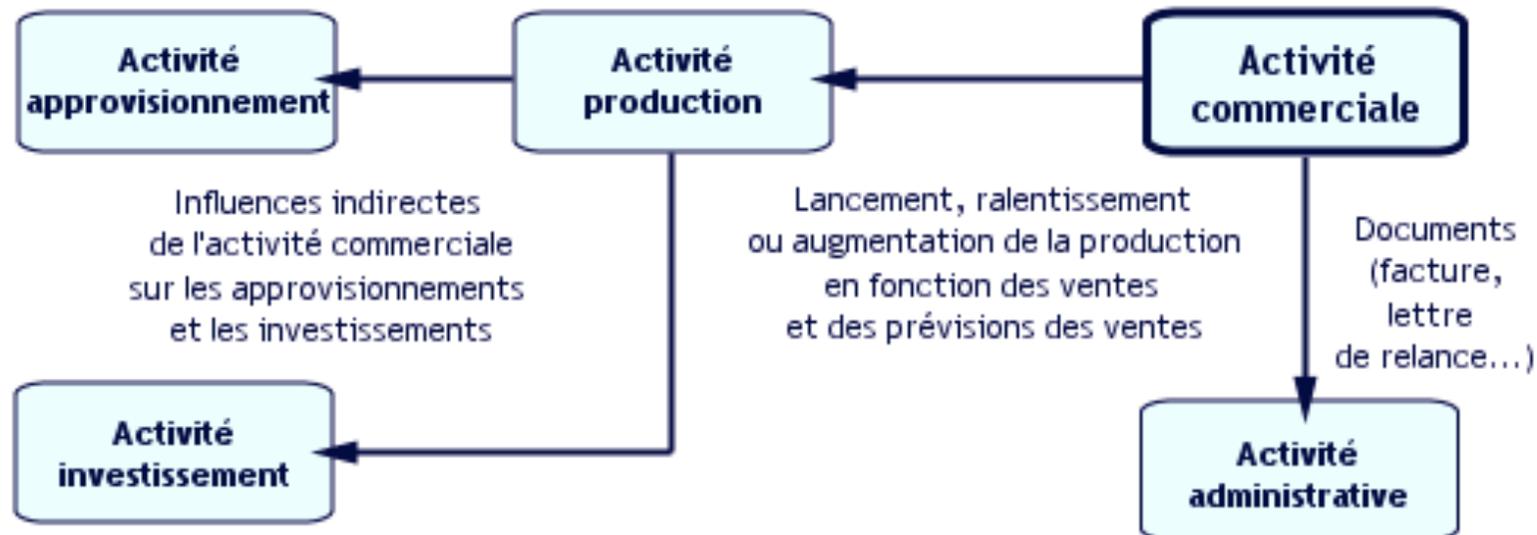
- 1. Phase de formalisation du désir ou prise en compte de l'alerte*
 - Prise de conscience de la situation
 - Un événement nécessite une réaction, ou une opportunité mérite que l'on s'y attarde
- 2. Phase d'instruction*
 - Collecte d'informations
 - Analyse des situations antérieures
 - Etudes de solutions en place, de bonnes pratiques
 - Collecte d'avis
 - Appel à expert
- 3. Phase de choix*
 - La décision est prise, le passage à l'action n'est plus loin
 - La solution est choisie
 - Le plan d'exécution est évalué
 - Les contraintes et conditions d'application ont été correctement précisées
 - Les risques d'échec sont évalués
 - Les facteurs de succès sont identifiés
 - La décision est théoriquement viable
- 4. Phase d'exécution*
 - Passage à l'action
 - Définition des actions, des objectifs, de la métrique
 - Définition des acteurs concernés
 - Définition des responsabilités

Entreprise et Activité Commerciale



Entreprise et Activité Commerciale

L'activité commerciale influe sur les autres activités de l'entreprise.



Positionnement Commercial et Marketing

Exercice III : Essayez d'imaginer comment une Entreprise :

- Se positionne commercialement,
- Se diversifie,
- Innove.

Comment ?

Je vous aide un peu...





5-6 '

Auto-Correction

Valeur = 5% de la note
finale du module